Versione approvata dal Consiglio di Dipartimento in data 20 dicembre 2018

INDIRIZZI STRATEGICI DEL DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT DELL'UNIVERSITÀ DI PISA

Metodologia, obiettivi strategici e documenti sintetici progettuali

IN ATTUAZIONE DELLE

LINEE GENERALI DI SVILUPPO

(Piano integrato 2018-20 approvato dal Cda del 22 dicembre 2017)

E COERENTEMENTE AL

PIANO STRATEGICO DELL'ATENEO

(approvato dal Senato Accademico il 15 novembre 2018)

Sommario

PARTE 1. OBIETTIVI GENERALI DEL DIPARTIMENTO, ASPETTI ORGANIZZATIVI E DI COLLEGAMENTO CON IL PIANO INTEGRATO DI ATENEO: PROGETTAZIONE STRATEGICA 4

1. LINEE DI SVILUPPO E OBIETTIVI STRATEGICI 2018-20 DELL'ATENEO: RICHIAMI 5

2. LINEE STRATEGICHE DI SVILUPPO DEL DIPARTIMENTO, PROGETTI STRATEGICI E METODO DI LAVORO 7

3. AMPIO RICORSO ALLA DELEGA E ALLA GESTIONE PER PROGETTI 9

PARTE 2. DOCUMENTI PROGETTUALI LINEE STRATEGICHE DI SVILUPPO DEL DIPARTIMENTO: PIANIFICAZIONE OPERATIVA 11

1. DOCUMENTO PROGETTUALE RELATIVO ALLA LINEA STRATEGICA DI SVILUPPO: "MIGLIORAMENTO CONTINUO DELLA RICERCA" 12

1.1 MIGLIORAMENTO DELLA VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLA RICERCA (VQR) 12

1.2 SOSTEGNO AI GIOVANI RICERCATORI 15

1.3 PROMOZIONE E SOSTEGNO DELLA RICERCA INDIVIDUALE 18

1.4 PROGETTO FORMAZIONE RETI DI RICERCA 19

1.5 PROGETTO TRASFERIMENTO TECNOLOGICO 21

2. DOCUMENTO PROGETTUALE RELATIVO ALLA LINEA STRATEGICA DI SVILUPPO: "MIGLIORAMENTO CONTINUO DELLA DIDATTICA" 24

2.1 SUPPORTO AI CORSI DI STUDIO PER LE ATTIVITÀ PREVISTE DAL SISTEMA AVA DI AUTOVALUTAZIONE, VALUTAZIONE PERIODICA E ACCREDITAMENTO 25

2.2 SVILUPPO DELL'ATTIVITÀ DI JOB PLACEMENT 25

2.3 MODALITA' DI ANALISI E DI UTILIZZO QUESTIONARI DI VALUTAZIONE DELLA DIDATTICA 26

2.4 RIQUALIFICAZIONE DEL TEST D'ACCESSO AI CDS DI PRIMO LIVELLO 28

2.5 ANALISI DEL FENOMENO DEGLI ABBANDONI E RELATIVI INTERVENTI 29

2.6 CORSO DI LAUREA IN LINGUA INGLESE 31

2.7 RAZIONALIZZAZIONE DELL'OFFERTA FORMATIVA 32

2.8 COORDINAMENTO CON ALTRI DIPARTIMENTI DELL'ATENEO 33

2.9 SUPPORTO AGLI STUDENTI CON DISABILITA' 33

2.10 INFORMATIZZAZIONE DEL PROCESSO DI DEFINIZIONE DELLA PROGRAMMAZIONE DIDATTICA 35

2.11 ATTIVITÀ DI ORIENTAMENTO A FAVORE DEGLI STUDENTI DELLE SCUOLE SUPERIORI 35

3. DOCUMENTO PROGETTUALE RELATIVO ALLA LINEA STRATEGICA DI SVILUPPO: "VALORIZZAZIONE E INCREMENTO DEL CAPITALE RELAZIONALE (CON GLI STAKEHOLDER), DELLA PRESENZA SUI TERRITORI E DELLA CAPACITÀ DI ATTRARRE RISORSE PROPRIE (COSIDDETTA TERZA MISSIONE)" 38

3.1 ATTIVITA' CONTO TERZI 38

3.2 SVILUPPO ATTIVITÀ DI JOB PLACEMENT 39

3.3 SERVIZIO PER LA CARRIERA INTERNAZIONALE 39

3.4 RELAZIONI ISTITUZIONALI CON LE ASSOCIAZIONI INDUSTRIALI E GLI ORDINI PROFESSIONALI 40

3.5 COMUNICAZIONE 41

3.6 ATTIVITÀ DI ORIENTAMENTO A FAVORE DEGLI STUDENTI DELLE SCUOLE SUPERIORI 41

3.7 ALTRE INIZIATIVE 42

4. DOCUMENTO PROGETTUALE RELATIVO ALLA LINEA STRATEGICA DI SVILUPPO: "REALIZZAZIONE, CON CONTINUITÀ E COSTANZA, DI UN PROGRESSIVO PERCORSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA DIDATTICA, DELLA RICERCA E DELLA TERZA MISSIONE" 44

4.1 INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA DIDATTICA 44

4.2 COLLABORAZIONI CON ATENEI STRANIERI, TITOLI CONGIUNTI E/O DOPPI TITOLI 46

4.3 INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA RICERCA 47

4.4 BANDI COMPETITIVI E A PROGETTI EUROPEI 49

4.5 PROMOZIONE DELLA COMUNICAZIONE PER QUANTO CONCERNE L'ATTIVITA' INTERNAZIONALE DEL DIPARTIMENTO 50

5. DOCUMENTO PROGETTUALE RELATIVO ALLA LINEA STRATEGICA DI SVILUPPO: "RIPROGETTAZIONE DEGLI ASSETTI ORGANIZZATIVI E RIVISITAZIONE DELLE PROCEDURE PER MIGLIORARE COSTANTEMENTE L'EFFICIENZA E L'EFFICACIA OPERATIVA" 53

5.1 PROGETTO DI OTTIMIZZAZIONE DELLE PROCEDURE DI ACQUISIZIONE BENI E SERVIZI 53

5.2 GESTIONE SU PIATTAFORMA WEB DELLE PROCEDURE DI SELEZIONE PUBBLICA 54

5.3 MAPPATURA DEI PROCESSI AMMINISTRATIVI DEL DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT ED IPOTESI DI REENGINEERING DELLA STRUTTURA AMMINISTRATIVA 55

5.4 PROGETTO NUOVO SITO WEB 56

5.5 INFORMATIZZAZIONE DEL PROCESSO DI DEFINIZIONE DELLA PROGRAMMAZIONE DIDATTICA 57

6. DOCUMENTO PROGETTUALE RELATIVO ALLA LINEA STRATEGICA DI SVILUPPO: "MIGLIORAMENTO DELL'ADEGUATEZZA DEGLI SPAZI, IN TERMINI DI SICUREZZA, SALUBRITÀ, DECORO E FUNZIONALITÀ IN RELAZIONE ALLE ESIGENZE DI DIDATTICA, DI RICERCA, E ALLO SVOLGIMENTO DELLE FUNZIONI AMMINISTRATIVE" 58

PARTE 1. OBIETTIVI GENERALI DEL DIPARTIMENTO, ASPETTI ORGANIZZATIVI E DI COLLEGAMENTO CON IL PIANO INTEGRATO DI ATENEO: PROGETTAZIONE STRATEGICA

1. LINEE DI SVILUPPO E OBIETTIVI STRATEGICI 2018-20 DELL'ATENEO: RICHIAMI

Gli obiettivi strategici ed operativi del Dipartimento devono muoversi in piena sintonia con quelli formulati dall'Ateneo, costituendone elemento attuativo. Al riguardo si evidenzia che nel PIANO INTEGRATO 2018-20 20 dell'Ateneo[1] vengono individuate ALCUNE LINEE GENERALI DI SVILUPPO, in particolare:

1. perseguire il **miglioramento continuo dell'efficacia/efficienza delle attività didattiche** e delle metodologie di insegnamento;
2. **sostenere e potenziare la qualità dell'offerta formativa**, mediante un'offerta formativa diversificata e articolata su più livelli in tutte le aree culturali e disciplinari, mantenendo la specificità di ateneo generalista;
3. garantire il miglioramento continuo dei **servizi agli studenti**, attraverso un costante monitoraggio delle carriere e mediante azioni volte a potenziare il tutorato, l'orientamento in ingresso, in itinere e in uscita;
4. facilitare **l'inserimento nel mondo del lavoro** dei laureati;
5. **rafforzare i collegamenti con il mondo del lavoro** e a **potenziare le politiche di *placement;***
6. **aumentare il numero di spazi dedicati alle attività didattiche** (aule, laboratori, e sale studio),
7. **promuovere e sostenere la ricerca di base e applicata**, la **partecipazione dei docenti dell'ateneo a progetti di ricerca di alto livello**;
8. intensificare i rapporti di **cooperazione internazionale**;
9. **assicurare infrastrutture e servizi di supporto all'attività di ricerca,** anche mediante la costituzione di grandi laboratori in comune fra più strutture;
10. **sostenere l'alta formazione dottorale** con riguardo anche all'internazionalizzazione mediante l'istituzione di dottorati congiunti con università straniere e corsi di studio internazionali;
11. proseguire nelle **politiche di internazionalizzazione, della didattica, della ricerca, della terza missione**;
12. **incentivare la mobilità** sia del **personale docente** che degli **studenti**;
13. investire e **valorizzare il capitale umano**, sia docente che tecnico amministrativo;
14. **promuovere la diffusione della cultura e della scienza** e ad intensificare i rapporti con il territorio, con le istituzioni, enti e **soggetti del territorio**, sia per garantire l'aderenza dell'offerta formativa alle reali esigenze che provengono dal mondo del lavoro, sia per sviluppare programmi nel comune interesse dello sviluppo economico e sociale;
15. proseguire e potenziare i percorsi che incentivino l'autovalutazione e la valutazione in tutte le aree di intervento, nell'ottica del **miglioramento continuo**, sia della **performance accademica** che di quella **amministrativo-gestionale**;
16. **investire e valorizzare il patrimonio immobiliare,** anche mediante una opera di riqualificazione degli spazi disponibili.

[1] Tale Piano è stato oggetto di delibera del Cda n. 456 del 22 dicembre 2017 e richiama il Documento di programmazione dell'Università per il triennio 2016-18.

Tali linee generali di sviluppo di Ateneo trovano esplicitazione negli **obiettivi strategici** che l'Ateneo stesso si prefigge di conseguire nel triennio 2018-2020 e che sono riportati nell' **Allegato 1)** del PIANO INTEGRATO.

L'attività di progettazione strategica del Dipartimento è partita dalle Linee di sviluppo e dagli Obiettivi strategici di Ateneo cercando di darvi attuazione tenendo conto delle caratteristiche specifiche del Dipartimento di Economia e Management, dei progetti e delle iniziative programmati, attivati e attuati. L'attività di progettazione strategica si è altresì ispirata alle Linee Guida Anvur "Accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio" (versione del 10/08/'17) ed ha tenuto conto dei contenuti del report di audit del Nucleo di valutazione dell'Ateneo inviato al Dipartimento il 3 agosto 2018.

In data 15 novembre 2018 il Senato accademico ha approvato il Piano strategico dell'Ateneo. Abbiamo pertanto verificato la coerenza del presente documento, redatto prima del piano di Ateneo, con i contenuti del nuovo piano. È agevole rilevare è piena sostanziale coerenza tra il presente documento e il piano strategico di Ateneo. Si può pertanto affermare che il gli indirizzi strategici del presente documento consentano anche l'attuazione del Piano di Ateneo recentemente approvato.

A questo riguardo si ricorda che nel PIANO STRATEGICO DI ATENEO si legge:

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

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

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

Per realizzare le proprie finalità istituzionali, l'Università di Pisa promuove e attiva forme di collaborazione con altre università, centri di ricerca, enti pubblici territoriali, nazionali e internazionali, istituzioni scientifiche, culturali ed economiche, di natura sia pubblica sia privata>>.

Tali proponimenti sono tradotti nel PIANO STRATEGICI DELL'ATENEO nei seguenti INDIRIZZI STRATEGICI, a loro volte declinati in ASSI STRATEGICI.

INDIRIZZI STRATEGICI E POLITICA DELLA QUALITA' DELLA DIDATTICA

- ASSE STRATEGICO D1: Mantenere la pluralità dell'offerta didattica a tutti i livelli
- ASSE STRATEGICO D2: Potenziare l'internazionalizzazione
- ASSE STRATEGICO D3: garantire la sostenibilità dell'offerta didattica
- ASSE STRATEGICO D4: Rafforzare la qualità e l'efficacia della didattica

INDIRIZZI STRATEGICI E POLITICA DELLA QUALITA' DELLA RICERCA

- Asse strategico R1: Promozione, sostegno e valutazione della ricerca
- Asse strategico R2: Potenziare la partecipazione a bandi competitivi, anche comunitari
- Asse strategico R3: Sostenere l'alta formazione dottorale e i giovani ricercatori

- Asse strategico R4: Disseminare i risultati della ricerca

INDIRIZZI STRATEGICI E POLITICA DELLA QUALITA' DELLA TERZA MISSIONE

- Asse strategico TM1: Supportare e incentivare il trasferimento tecnologico
- Asse strategico TM2: Investire in strutture di intermediazione
- Asse strategico TM3: Potenziare le attività di Public Engagement
- Asse strategico TM4: Valorizzare il patrimonio culturale
- Asse strategico TM5: Promuovere la tutela della salute
- Asse strategico TM6: Potenziare le attività di formazione continua

LE PERSONE

- Asse Strategico C1: Attuare una trasparente politica di reclutamento e avanzamento del personale, che valorizzi il merito, e incentivare le attività di formazione e di aggiornamento
- Asse strategico C2: Favorire il benessere organizzativo
- Asse strategico C3: Potenziare i servizi agli studenti
- Asse strategico C4: Mantenere e valorizzare il patrimonio immobiliare
- Asse strategico C5: Sviluppare l'infrastruttura digitale

È agevole rilevare che i contenuti del presente documento sono pienamente sintonizzati con i suddetti INDIRIZZI STRATEGICI e ASSI STRATEGICI dell'Ateneo (ovviamente per quanto di competenza del Dipartimento).

Nel seguente paragrafo illustriamo la metodologia utilizzata dal Dipartimento nell'individuazione degli indirizzi strategici e dei progetti e obiettivi operativi del Dipartimento stesso.

Nella Parte 2 di questo elaborato presentiamo invece alcuni documenti sintetici che evidenziano aspetti progettuali e applicativi. I**n ognuno di essi riportiamo, nel paragrafo finale, una tabella sinottica che permette una immediata lettura della corrispondenza tra gli obiettivi/progetti/iniziative del Dipartimento e gli obiettivi strategici dell'Ateneo così come rappresentati nell'allegato 1 del Piano integrato di Ateneo 2018-20.**

2. LINEE STRATEGICHE DI SVILUPPO DEL DIPARTIMENTO, PROGETTI STRATEGICI E METODO DI LAVORO

Il Dipartimento, dopo un lungo percorso di maturazione ha individuato le seguenti 10 linee strategiche di sviluppo dipartimentali:

1. miglioramento continuo della ricerca;
2. miglioramento continuo della didattica;
3. valorizzazione e incremento del capitale relazionale (con gli stakeholder), della presenza sui territori e della capacità di attrarre risorse proprie (cosiddetta terza missione) nella prospettiva di favorire lo sviluppo di un "sapere aperto" e lo sviluppo economico e sociale;
4. realizzazione, con continuità e costanza, di un progressivo percorso di internazionalizzazione della ricerca, della didattica e della terza missione;
5. riprogettazione degli assetti organizzativi e rivisitazione delle procedure per migliorare costantemente l'efficienza e l'efficacia operativa;
6. miglioramento dell'adeguatezza degli spazi, in termini di sicurezza, salubrità, decoro e funzionalità in relazione alle esigenze di didattica, di ricerca, e allo svolgimento delle funzioni amministrative;

7. sviluppo di servizi per migliorare la ricerca, la didattica, la terza missione e più in generale la qualità della vita di coloro che operano in Dipartimento (studenti, dipendenti, collaboratori);
8. valorizzazione e sviluppo delle risorse umane tecnico amministrative nella prospettiva del miglioramento della soddisfazione personale, del senso di appartenenza e del lavoro;
9. promozione della comunicazione del dipartimento al suo interno, nei territori e sul piano internazionale;
10. riorganizzazione - secondo logiche di costante miglioramento della qualità, della sistematicità e della efficienza - delle iniziative di formazione *post lauream* e su commessa.

Le suddette 10 linee strategiche dipartimentali costituiscono i RIFERIMENTI CENTRALI DELLA GESTIONE STRATEGICA DEL DIPARTIMENTO.

Il percorso analitico che ha portato all'individuazione delle suddette linee strategiche si è svolto nelle seguenti fasi:

A. analisi della situazione iniziale del Dipartimento in termini di punti di forza e di debolezza, con particolare riferimento alle tre missioni istituzionali e delle opportunità e minacce dell'ambiente (*SWOT analysis*);
B. analisi dei progetti e degli interventi posti in essere negli ultimi anni (situazione iniziale e sua evoluzione) e orientati a migliorare le condizioni del Dipartimento, valorizzando i punti di forza, cogliendo le opportunità e fronteggiando i punti di debolezza e le minacce;
C. individuazione delle linee strategiche con riferimento alle tre missioni istituzionali (ricerca, didattica e terza missione); si tratta delle linee strategiche da 1 a 3 del suesposto elenco;
D. individuazione delle linee strategiche trasversali alle tre missioni istituzionali ma che assumono un significato fondamentale per il miglioramento; si tratta delle linee strategiche da 4 a 10.

L'analisi è stata svolta mediante un insieme di riunioni coordinate dal Direttore del Dipartimento ed alle quali hanno partecipato il Vice-Direttore e delegato alla didattica, il referente della ricerca, il referente della qualità, il coordinatore delle attività internazionali, e – secondo un modello a geometria variabile in funzione della tematica affrontata – il responsabile amministrativo, i responsabili delle unità organizzative della didattica e della ricerca ed alcuni altri docenti referenti/delegati su tematiche specifiche. Ad alcune riunioni sono stati invitati i rappresentanti degli studenti (in particolare quelli che sono effettivamente partecipi alla vita degli organi). Le 10 linee strategiche di sviluppo sono state oggetto di una comunicazione nel Consiglio di Dipartimento del 2 febbraio 2018.

Il passo successivo è stato quello di elaborare per ogni linea strategica di sviluppo un DOCUMENTO PROGETTUALE che, su base storico-prospettica, analizza i progetti in essere (recentemente realizzati, deliberati e in fase di realizzazione, deliberati e da implementare, da definire *ex novo*) e per essi gli obiettivi operativi, le azioni intraprese e da intraprendere, i risultati (conseguiti o attesi), gli eventuali interventi correttivi (attuati e da attuare).

I DOCUMENTI PROGETTUALI relativi a 6 delle 10 linee strategiche di sviluppo (i restanti 4 devono ancora essere elaborati) sono inoltre stati inviati al NUCLEO DI VALUTAZIONE DELL'ATENEO che, nei primi mesi del 2018, ha sottoposto il Dipartimento ad una attività di *Audit*. Il Direttore del Dipartimento ha deciso, prima di procedere con l'elaborazione dei 4 documenti progettuali ancora mancanti, di aspettare gli esiti dell'Audit del Nucleo di valutazione in modo da procedere in sintonia con le osservazioni che sarebbero potute venire dal suddetto organo sul piano metodologico.

Il Dipartimento ha pertanto provveduto, dopo la ricezione dei risultati dell'Audit (3 agosto 2018), ad acquisire i preziosi suggerimenti forniti dal NUCLEO ed è intervenuto integrando i 6 documenti originari e

rivedendo in parte il percorso metodologico. I 6 documenti nella nuova formulazione sono analizzati nella Giunta del Dipartimento del 5 novembre 2018.
A seguito delle riunioni della Giunta i documenti sono stati inviati al Magnifico Rettore per verificare la condivisione dei documenti da parte della massima autorità dell'Ateneo, anche alla luce del Piano Strategico di Ateneo che proprio in quei giorni era in fase di approvazione da parte degli organi. L'incontro con il Magnifico Rettore è avvenuto in data 13 novembre 2018. Il Piano Strategico di Ateneo è stato infatti approvato dal Senato Accademico il 15 novembre 2018.
I documenti sono stati inoltre inviati al presidente del Presidio della qualità nei primi giorni del nel novembre 2018, al fine di recepire eventuali osservazioni, anche in considerazione del fatto che il Presidente del presidio ha assunto un ruolo centrale nella redazione del nuovo Piano Strategico di Ateneo.
Infine i documenti definitivi sono stati sottoposti al Consiglio di Dipartimento nella seduta del 14 novembre per la discussione collegiale e approvati nella seduta del 20 dicembre 2018.
Il processo di gestione strategica è pertanto avvenuto mediante una metodologia partecipativa che ha coinvolto una molteplicità di soggetti con ruoli, competenze ed esperienze diverse. Trattandosi della prima volta in cui il Dipartimento si è cimentato nel sistematizzare le linee di indirizzo strategico il processo elaborativo è stato lungo ed impegnativo ed è durato quasi un anno.
Il presente elaborato si divide in due parti. La prima riguarda gli aspetti metodologici, organizzativi e tratteggia il quadro generale della PIANIFICAZIONE STRATEGICA del Dipartimento. La seconda contiene i documenti progettuali (6 dei 10[2]) di cui si è più volte detto che danno operatività a tali linee (PIANIFICAZIONE OPERATIVA).

3. AMPIO RICORSO ALLA DELEGA E ALLA GESTIONE PER PROGETTI

L'attuale direzione del Dipartimento ha deciso di adottare un modello organizzativo fondato sull'ampio ricorso alla delega e sulla gestione per progetti. Ciò nella convinzione che la complessità gestionale del Dipartimento di Economia a Management, anche in conseguenza dell'elevatissimo numero di studenti iscritti ai suoi corsi di laurea, della natura multidisciplinare delle attività di ricerca e della necessità di governare adeguatamente le relazioni con gli *stakeholder*, non può efficacemente svilupparsi con un modello gestionale *centralistico*.
Tenuto conto delle linee strategiche di sviluppo che il Dipartimento si è dato e delle concrete esigenze operative si sono pertanto individuati una serie di delegati e/o referenti che hanno il compito di coordinare e presidiare le relative attività e di riferire in Consiglio di Dipartimento sui progetti presentati e sui risultati raggiunti. In particolare sono state conferite le seguenti deleghe o attribuzioni di ruolo di referente:

1. delegato alla didattica e vicedirettore: prof. Spataro;
2. delegato per la ricerca: Prof. Giannetti (delibera del Consiglio di Dipartimento del 16 gennaio 2017); è stato poi costituito un gruppo di lavoro nel quale sono stati inseriti anche i professori Salvati e D'Alessandro (progetto miglioramento VQR). Provvedimento del direttore del 24/10/'18.
3. referente CAI (Coordinatore di Area per l'Internazionalizzazione): Prof. Meccheri (delibera del Consiglio di Dipartimento 24/11/2016); è stato nominato Vice CAI il prof. Greco.
4. referente per la terza missione Prof.ssa Calvosa (provvedimento del direttore del 24/10/'18).
5. referente per l'ammodernamento, lo sviluppo strutturale e fonti di finanziamento: dott. Zarone (Provvedimento del Direttore del 07/03/'17- 18/05/'17);

[2] I restanti 4 documenti sintetico progettuali verranno presentati presumibilmente nei primi mesi del 2019.

6. referenti per l'analisi degli abbandoni studenteschi nei corsi di laurea triennale: Prof.ssa Giusti e Prof.ssa Cappiello (Provvedimento del Direttore del 07/03/'17); il gruppo è stato successivamente integrato con l'inserimento dei professori Bonti, Bientinesi.
7. referente per il *job placement, career and community*: Prof.ssa Mariani (delibera del consiglio di Dipartimento del 24/11/2016) .
8. referente per la qualità: Prof.ssa Ferretti (Provvedimento del Direttore del 07/03/'17);
9. referente per l'orientamento: Prof.ssa Bonti (Provvedimento del Direttore del 07/03/'17);
10. referente per i Master: Prof. D'Onza (Provvedimento del Direttore del 07/03/'17);
11. referente per progetti di studio e di formazione: Dott. Cavallini (Provv. Direttore del 07/03/'17);
12. referente per premio migliore docente e migliore ricercatore: Prof. Dalli (Provvedimento del Direttore del 07/03/'17); è stato successivamente costituita una commissione ad hoc per elaborare il regolamento del premio (delibera del Consiglio di Dipartimento n. 97 del 13/04/'18);
13. referente per gli studenti disabili e DSA Prof. Manfredi (Provv. del Direttore del 07/03/'17);
14. referente per la sicurezza e per l'ambiente: Dott. Zarone (Provv. del Direttore del 07/03/'17).

Il Direttore del Dipartimento ha inoltre conferito le seguenti attribuzioni:

15. organizzazione delle cerimonie di laurea: Prof.ssa Bonti;
16. rapporti con il Dipartimento di ingegneria civile: Prof. Verona;
17. rapporti con le associazioni industriali dei territori: Prof.ssa Ferretti;
18. rapporti con l'ordine dei dottori commercialisti e esperti contabili di Pisa: Prof. Greco;
19. referente per i rapporti con ingegneria dell'informazione: Dott.ssa De Santis

In alcuni casi si tratta di nomine di referenti richiesti dall'Ateneo (qualità, internazionalizzazione, ricerca) ma nella stragrande maggioranza dei casi si tratta di deleghe o attribuzioni liberamente decise dal direttore o dal Consiglio di Dipartimento.
Ciascun delegato/referente ha ampia autonomia, pur nel rispetto delle competenze e responsabilità proprie del Direttore e del Consiglio di Dipartimento, ed è chiamato a riferire in Consiglio di Dipartimento sui progetti formulati, sulle azioni intraprese e sui risultati raggiunti. Su specifici progetti possono essere fissati i tempi massimi con cui i referenti sono chiamati a riferire (es. semestre, anno, ad una specifica fase di avanzamento, conseguimento risultati, manifestazioni di fatti rilevanti ecc.).

PARTE 2. DOCUMENTI PROGETTUALI LINEE STRATEGICHE DI SVILUPPO DEL DIPARTIMENTO: PIANIFICAZIONE OPERATIVA

1. DOCUMENTO PROGETTUALE RELATIVO ALLA LINEA STRATEGICA DI SVILUPPO: "MIGLIORAMENTO CONTINUO DELLA RICERCA"

In coerenza con le linee di sviluppo 2018-2020 e gli obiettivi strategici dell'Ateneo, il Dipartimento ha deciso di esplicitare tra le sue linee strategiche di sviluppo il "**Miglioramento continuo della ricerca**". Nel presente capitolo, dopo aver illustrato i progetti del Dipartimento pianificati e quelli in corso di realizzazione si riporta una tabella sinottica che permette di visualizzare come i progetti del Dipartimento si collochino nell'ambito degli obiettivi strategici dell'Ateneo.

La linea strategica di sviluppo miglioramento continuo della ricerca del Dipartimento attualmente comprende i seguenti progetti:

1. Miglioramento della valutazione della qualità della ricerca (VQR).
2. Sostegno ai giovani ricercatori.
3. Promozione e sostegno della ricerca individuale.
4. Progetto formazione reti di ricerca.
5. Progetto trasferimento tecnologico.

I progetti sono stati proposti dal medesimo gruppo di lavoro che ha formulato le linee strategiche di sviluppo del Dipartimento e successivamente discussi ed approvati nelle riunioni del Consiglio di Dipartimento. Tali progetti sono stati selezionati tenendo conto tra l'altro:

- degli obiettivi strategici inclusi nel piano integrato di Ateneo 2018-20 (per la corrispondenza tra tali progetti e gli obiettivi strategici di Ateneo si veda il quadro sinottico al termine di questa sezione);
- degli impegni dell'Ateneo contenuti nel documento "Politica della qualità della ricerca (PQR)" (nella descrizione di ogni progetto si riporta la corrispondenza con il relativo impegno della PQR di Ateneo);
- di quanto già pianificato nella precedente scheda SUA 2013 e nel relativo riesame del 2014 (nella descrizione di ogni progetto si evidenziano i riferimenti a questi documenti);
- delle iniziative già in corso in Dipartimento (si veda la descrizione di ogni progetto riportata di seguito).

1.1 MIGLIORAMENTO DELLA VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLA RICERCA (VQR)

A) *Obiettivo*: migliorare la valutazione della qualità della ricerca del Dipartimento (VQR).
Referente/Delegato: Giannetti (Referente per la ricerca) coadiuvato da D'Alessandro e Salvati.
Attori coinvolti: Direttore, Referenti alla ricerca, Giunta di Dipartimento, membri del Dipartimento coinvolti su iniziative specifiche che rientrano nell'ambito del progetto.
Modalità di comunicazione formale in Consiglio di Dipartimento (CdD): il Referente di ricerca o altri componenti del gruppo di lavoro riferiscono periodicamente in Consiglio di Dipartimento. Non è fissata una frequenza minima perché si tratta di un tema ricorrente.

Documenti di riferimento per il progetto: Impegno 7 ("Valutazione della ricerca") della "Politica della qualità della ricerca" (PQR) di Ateneo; Rapporto di riesame del Dipartimento del 2014; Scheda SUA 2013, quadro A.1.

B) ATTIVITÀ SVOLTE (al 31/12/'17)

Considerati i risultati ritenuti non soddisfacenti nella valutazione VQR relativa al periodo 2010-2014, sono state programmate e messe in atto alcune iniziative. Il Dipartimento ha piena consapevolezza della necessità di monitorare la qualità della ricerca e di intervenire in tal senso con iniziative anche oltre il tema specifico della prossima VQR (2015-2019). La valutazione ed il miglioramento della qualità della ricerca non devono, infatti, essere indotti dall'esterno (si tratti delle valutazioni ANVUR o di rating terzi), ma essere uno dei valori cardine della cultura organizzativa del Dipartimento, dunque un fattore che connota strutturalmente lo stesso. Se il Dipartimento migliora la qualità della ricerca si avrà anche, ma non solo, una ricaduta positiva sulla VQR e sui rating terzi. Pertanto l'azione in oggetto si pone come obiettivo immediato e misurabile il miglioramento della VQR, ma coerentemente con la PQR di Ateneo, in particolare con l'impegno 7 della medesima, si persegue la finalità principale di sensibilizzare i ricercatori alla valutazione e al miglioramento continuo della ricerca, facendone uno dei valori cardine del Dipartimento. Il miglioramento della valutazione della qualità della ricerca rappresenta pertanto un progetto che ha un impatto trasversale sulle iniziative collegate alla ricerca (influenza, ad esempio, l'internazionalizzazione della ricerca illustrata nel capitolo 4 di questo documento) ed ha riflessi sul medio/lungo periodo.

In sostanza il Dipartimento si è posto l'obiettivo di costruire, come sarà evidenziato in dettaglio più avanti, uno strumento di controllo che non solo permetta, oggi ed in prospettiva, di misurare il miglioramento della qualità della ricerca con riferimento ad una determinata data rispetto al passato, ma che consentirà di rendere permanente il controllo stesso e dunque la capacità di intervento.

L'attività è stata realizzata a seguito di una iniziativa del Direttore, di confronti nella Giunta di Dipartimento e di varie discussioni e delibere e comunicazioni nel Consiglio di Dipartimento, sulla base della seguente metodologia:

a) Analisi della situazione iniziale.

b) Pianificazione di interventi.

c) Costruzione di un modello per il monitoraggio nel tempo della qualità della ricerca.

d) Individuazione di indicatori di risultato (da definire dopo la ultimazione del modello) e monitoraggio.

e) Reiterazione delle fasi (a) e (b) al fine di migliorare ulteriormente la qualità della ricerca.

Per quanto riguarda il punto a) il Direttore del Dipartimento ed il Referente per la ricerca hanno chiesto al prof. Federico – in qualità di componente della commissione scientifica d'area con avanzata esperienza e positivi risultati di ricerca in termini di VQR – di effettuare un'analisi accurata sui risultati della VQR 2010-2014 per acquisire elementi conoscitivi da illustrare in Consiglio di Dipartimento. Tale decisione deriva anche da una serie di dibattiti svoltisi in varie sedute del Consiglio di Dipartimento nel corso dei quali è emersa la necessità di intervenire in tal senso. Nella seduta del Consiglio di Dipartimento del 27 febbraio 2017 sono stati analizzati i risultati della Valutazione della VQR (2010-2014): il Prof. Federico ha presentato l'analisi dei dati mediante *slide*, evidenziando luci e ombre per il nostro Ateneo anche rispetto al Dipartimento. Alla presentazione del prof. Federico è seguita un'ampia discussione, dalla quale è emersa la consapevolezza, sulla base del riconoscimento dei risultati non certamente positivi della valutazione[3], della

[3] Il nostro Ateneo si colloca al 41° posto su 92, rispetto al primo indicatore IRAS1 e al 38° posto rispetto all'indicatore IRAS 2. La posizione del Dipartimento di Economia e Management, all'interno dell'Università di Pisa, è invece la 19ª su

necessità di intervenire con strumenti immediati ed efficaci per potenziare l'attività di ricerca nel Dipartimento, a livello di singoli docenti e di gruppi di ricerca ed anche con strumenti che abbiano un impatto strutturale. In esito alla discussione, il Consiglio ha accolto la proposta, espressa dal Direttore, di coinvolgere la Giunta (con ruoli istruttori) per svolgere eventuali analisi della situazione del Dipartimento (riunioni della Giunta del 10/07/'17 e 16/10/'17). Il Direttore ha invitato a partecipare alle riunioni della Giunta sulle tematiche specifiche i colleghi disponibili ad offrire il loro contributo.

Per quanto riguarda il punto b) nel Consiglio di Dipartimento del 18/05/'17 è stato approvato il progetto di miglioramento VQR articolandolo nelle seguenti fasi principali:

- conoscitiva, ossia analisi della situazione e ricognizione sulla situazione aggiornata; fase principalmente a carico della Commissione scientifica di area o di una sua sotto-commissione. Hanno operato in tale ambito in una prima fase Il Presidente della commissione scientifica e il prof. Federico.
- Informativo-culturale, ovvero predisposizione di linee guida per la pubblicazione dei lavori, organizzazione/potenziamento di seminari per la presentazione dei progetti di ricerca; questa fase, che la Giunta aveva attribuito ad un docente del Dipartimento, non è ancora stata realizzata.
- Propositiva, da realizzarsi individuando persone del Dipartimento che si rendano disponibili a confrontarsi, con chi ne farà richiesta, sulle difficoltà legate alla pubblicazione in riviste di fascia alta.
- Monitoraggio: necessità di verificare periodicamente l'efficacia delle azioni svolte e programmare ulteriori interventi.

L'attività è proseguita con l'attuazione della fase conoscitiva. Nel luglio 2017 è stata inviata ai docenti e ai ricercatori del Dipartimento una scheda per raccogliere informazioni sulle pubblicazioni in corso. L'obiettivo era verificare se, a seguito della crescente consapevolezza della necessità di migliorare la VQR, la situazione del Dipartimento fosse mutata rispetto alla non positiva situazione del periodo 2010-2014. Nella medesima scheda si invitavano i colleghi ad inserire i prodotti di ricerca sulla piattaforma IRIS-ARPI in modo che si potesse disporre di dati aggiornati sulle pubblicazioni realizzate. È stato così possibile simulare, sulla base dei criteri utilizzati nella VQR 2010-2014 e pur con un certo grado di approssimazione, la situazione del Dipartimento, delle aree scientifiche e dei docenti (questa analisi è stata effettuata dal prof. Federico insieme al Presidente della Commissione scientifica dell'area 13 ed ha coinvolto il Direttore del Dipartimento ed il Referente per la ricerca). Il presidente della Commissione scientifica d'area si è preso carico di contattare le aree scientifiche che presentano risultati più deboli ed alcuni docenti al fine di attivare percorsi di miglioramento (fondati anche sull'attivazione di collaborazione tra docenti con risultati potenziali più deboli e docenti disponibili a dare supporto e con risultati scientifici più elevati).

C) OBIETTIVI 2018-2020

Nell'autunno/inizio inverno del 2018 saranno disponibili i risultati dell'analisi delle pubblicazioni realizzate dal 1/1/2015 ed in corso di realizzazione. Sulla base di tali risultati sarà possibile verificare se effettivamente vi sono stati miglioramenti ulteriori rispetto alla rilevazione del 2017 ed a quelle della VQR 2010-2014, fissare degli obiettivi anche quantitativi e intervenire con ulteriori iniziative. Inoltre sarà definito il profilo qualitativo dei docenti che faranno parte dell'organico del Dipartimento e si svolgerà un benchmarking con le istituzioni più virtuose. I risultati attesi sono descritti in dettaglio nel successivo punto E).

D) AZIONI 2018-2020

---

20 rispetto all'indice R (voto medio/voto medio Pisa) e la 17ª su 20 rispetto all'indice X (%prodotti A+B/% Pisa). Nel confronto con i Dipartimenti italiani dell'Area 13, il Dipartimento si colloca al 61° posto normalizzato (nella precedente VQR la posizione era la 40ª).

-Azione (1). Costruzione di uno strumento di controllo permanente dell'avanzamento della qualità della ricerca. Nel Consiglio del 2/2/'18 sono stati presentati i risultati aggregati della prima indagine conoscitiva dai quali, secondo i criteri adottati nel precedente esercizio di valutazione, è emerso un miglioramento rispetto alla passata VQR (2010-2014). Nella medesima riunione il Dipartimento ha preso atto che la Commissione scientifica area 13 ha stabilito una forma di primalità in termini di punteggio per il rating scientifico di Ateneo per le pubblicazioni che coinvolgono docenti del Dipartimento appartenenti a fasce di rating diverse. A seguito della richiesta del prof. Federico di essere sostituito nel suo ruolo di referente il Direttore del Dipartimento ha nominato un gruppo di lavoro composto dal Referente per la ricerca e dai professori Salvati e D'Alessandro, per le tematiche di ricerca. Il gruppo di lavoro ha iniziato a costruire un format online (con accesso riservato ai membri del Consiglio di Dipartimento) per consentire ai docenti di immettere le proprie 4 migliori pubblicazioni dal 2015 ed anche i lavori in itinere (accettati, in fase di primo referaggio, ecc.) che potrebbero arrivare a pubblicazione entro il 2019 (scadenza VQR in corso). Lo strumento informatico attinge ad un database che permette una quasi automatica valutazione del rating delle pubblicazioni (in particolare per gli articoli in rivista). Il format è stato ultimato nel mese di agosto del 2018 e verrà periodicamente sottoposto (ad esempio su base annuale o biennale) ai docenti. Il Dipartimento ha quindi costruito uno strumento di controllo permanente dell'avanzamento della qualità della ricerca (punto c) ed è in corso di realizzazione un cruscotto di indicatori che potrà aiutare a identificare e selezionare le iniziative di miglioramento. Tutto ciò ha inoltre avuto un ruolo nella presa di coscienza collettiva dell'importanza di migliorare costantemente la qualità della ricerca.

-Azione (2). Organizzazione di incontri e seminari. Al fine di definire degli interventi strutturali e formalizzati per favorire il miglioramento continuo della ricerca, nella riunione del Consiglio di Dipartimento del 2/2/'18 si è stabilito di avviare un ciclo di seminari metodologici, di presentazione delle ricerche in corso e di rinnovare la richiesta ai docenti del Dipartimento di rendersi disponibili per collaborazioni su progetti di ricerca. Inoltre nel Consiglio del 19/6/'18 sono state comunicate ulteriori iniziative che specificano e completano le precedenti. In particolare si svolgeranno una serie di incontri, denominati "I sentieri della ricerca", nei quali docenti di grande esperienza scientifica del Dipartimento, condivideranno la propria esperienza di ricerca. Inoltre si svolgeranno una serie di incontri, denominati "segmenti di ricerca", tenuti da giovani studiosi che presenteranno i prodotti, realizzati ed in corso di svolgimento, della loro attività di ricerca. Il primo incontro "Sentieri di ricerca" è stato pianificato per il mese di dicembre '18 (Prof. Neri).

-Azione (3). Requisiti minimi per il reclutamento. Nella riunione del Consiglio del 18/1/'18 è stata avviata la discussione riguardante l'adozione di requisiti minimi di qualità scientifica per il reclutamento del personale. Nel Consiglio di Dipartimento del 19/06/'18 è stata comunicata la costituzione di un gruppo di lavoro per la definizione del profilo qualitativo dei docenti (proff.: Carlesi, Fiaschi, D'Onza, Bientinesi, Calvosa, Cambini. Il Gruppo dovrà lavorare su tutti e tre gli ambiti del profilo: ricerca, didattica e terza missione.

E) RISULTATI ATTESI, MONITORAGGIO E AZIONI CORRETTIVE

Dal progetto ci si attende il miglioramento della qualità e quantità delle pubblicazioni del Dipartimento. In particolare, rispetto all'ultima VQR (2010-2014), l'obiettivo è di incrementare il numero dei prodotti presentati e il numero dei prodotti pubblicati su riviste di fascia A. Il monitoraggio dei risultati dell'attività di ricerca sarà realizzato mediante il format predisposto a tale fine.

1.2 SOSTEGNO AI GIOVANI RICERCATORI

A) *Obiettivo*: supportare con continuità l'attività di ricerca dei giovani ricercatori

Referente: Direttore del Dipartimento.

Attori coinvolti: Direttore del Dipartimento, docenti responsabili dei contratti di ricerca e delle borse di ricerca, vincitori dei contratti e delle borse di ricerca.

Modalità di comunicazione formale in Consiglio di Dipartimento (CdD): il Direttore del Dipartimento riferisce durante la formulazione del budget dei fondi che ogni anno saranno a disposizione per questo progetto; i docenti responsabili dei contratti di assegni di ricerca e di borse di ricerca, riferiscono in CdD come previsto dai rispettivi regolamenti di Ateneo.

Documenti di riferimento per il progetto: Impegno 4 ("Sostegno ai giovani ricercatori") della PQR di Ateneo; Rapporto di riesame del Dipartimento del 2014; Scheda SUA 2013, quadro A.1

B) ATTIVITÀ SVOLTE (AL 31/12/'17)

Il Dipartimento in passato ha sostenuto l'attività degli assegnisti di ricerca stanziando dei fondi a carico del proprio budget, come specificato nella seguente tabella:

Data del Consiglio nel quale è stato approvato il cofinanziamento dell'assegno	**Descrizione del contratto di ricerca**
25/11/2015	Cofinanz. 50% assegno ricerca dal titolo "Definizione, stima e confronto di indicatori di povertà a livello locale nell'era del diluvio di dati" Resp. Prof.ssa Pratesi
09/02/'17	Cofinanziamento 50% di una annualità dell'assegno di ricerca biennale con titolo "Audit quality and impairment of goodwill" Responsabile Prof. Greco

Inoltre il Dipartimento ha sostenuto l'attività di ricerca dei nuovi ricercatori mediante le seguenti iniziative:

Data del Consiglio nel quale è stata approvata l'iniziativa	**Descrizione dell'iniziativa**
8/06/'16	Stanziamento di fondi per sostenere la ricerca dei ricercatori a tempo determinato (TD). È stata approvata la destinazione di entrate proprie dip. per € 18.704,08 per la formazione di un fondo incentiv. ricercatori TD non ancora dotati di Fondi di Ateneo (1.500 € per spese ricerca per ricercatore).
15/11/'17	In sede di approvazione del budget per l'anno '18 è stato stanziato un importo di 7.500 € per il Fondo incentiv. ricercatori TD (v. CdD 8/06/'16)

Nel budget dell'anno '18 è stata stanziato un importo di 10.000 euro per borse di ricerca e borse di studio e approfondimento (Consiglio di Dipartimento del 15/11/'17). I beneficiari delle due tipologie di borse sono descritti nella tabella successiva:

	Borse di ricerca	**Borse di Studio e di approfondimento**
Fonte regolamentare	D.R. del 29 novembre 2011 n. 14954 - Emanazione	D.R. del 29 settembre 2011 n. 12012 - Emanazione
Soggetti beneficiari	Studenti dei corsi di laurea magistrale non a ciclo unico, nell'ambito di specifiche attività formative, e/o agli iscritti ai corsi di	Studenti dell'Università di Pisa (laurea, laurea magistrale, o equipollenti, scuole di specializzazione e master) nonché a

	dottorato, selezionati su criteri prevalentemente di merito. 3. La selezione può essere estesa a laureati qualora sia bandita sulla base di specifiche convenzioni e senza oneri finanziari per l'università	chi abbiano conseguito, da non più di 18 mesi, i predetti titoli di studio o il dottorato di ricerca. Possono essere destinate anche a studenti iscritti o laureati presso Atenei in convenzione con l'Università di Pisa se è previsto il rilascio del titolo congiunto

Con questa iniziativa il Dipartimento intende sostenere i giovani impegnati nelle attività di ricerca e contribuire alla formazione dei nuovi ricercatori. Questa azione è in fase sperimentale, a seconda dei risultati ottenuti il Dipartimento valuterà se ed in che misura ripeterla.

C) OBIETTIVI 2018-2020

Partendo dalle iniziative realizzate in passato e descritte in precedenza, questo progetto formalizza un impegno continuo per il sostegno dei giovani ricercatori. Pertanto mediante questo progetto si intende dare continuità al supporto ai giovani ricercatori in modo che operino in condizioni di lavoro adeguate, dispongano delle risorse necessarie per esprimere il loro potenziale e quindi possano fornire un contributo innovativo alla ricerca del Dipartimento. Pertanto, previa verifica delle disponibilità finanziarie, gli obiettivi del progetto sono:

(1) cofinanziare assegni di ricerca;
(2) supportare l'attività dei ricercatori a tempo determinato di nuova nomina mediante fondi per l'attività di ricerca;
(3) fornire supporto all'attività di ricerca mettendo a disposizione delle borse (anche intensificando la ricerca di finanziatori esterni per assegni di ricerca, borse di studio ecc.).

Dato il carattere sperimentale del progetto in futuro potrebbero essere programmate ulteriori azioni a supporto dei giovani ricercatori e/o cambiamenti di quelle in essere.

D) AZIONI 2018-2020

-Azione (1). Erogazione fondi del Dipartimento. Nel '18 sono stati erogati dei fondi ai nuovi ricercatori (1.500,00 euro) a tempo determinato. Ogni anno, si procederà a verificare la consistenza del fondo, il grado di utilizzo dello stesso e, previa verifica delle risorse disponibili, si procederà al suo reintegro. Con Delibera del Consiglio n. 164 del 13/07/'18 è stato incrementato il fondo a sostegno delle attività dei nuovi ricercatori ed è stato deciso di assegnare il sostegno economico di 1.500 euro anche agli assegnisti di ricerca.

-Azione (2). Cofinanziamento assegni. Il Dipartimento ha ottenuto il cofinanziamento di un assegno di ricerca da parte dell'Ateneo (bando del 4/7/'18). L'assegno, dal titolo "La comunicazione della strategia socio -ambientale dell'azienda", è finanziato per metà dall'Ateneo e per la parte restante dalla Ecol Studio SpA. Inoltre, compatibilmente con le disponibilità economiche e con le esigenze delle attività di ricerca svolte nel Dipartimento, ogni anno, in sede di redazione del budget di Dipartimento, si procederà allo stanziamento di fondi per cofinanziare ulteriori assegni di ricerca.

E) RISULTATI ATTESI, MONITORAGGIO E AZIONI CORRETTIVE

Risultato (1): Incremento delle pubblicazioni dei giovani ricercatori (da monitorare mediante il format predisposto nell'ambito del progetto "Miglioramento della valutazione della qualità della ricerca (VQR)").

Risultato (2): Finanziamento di assegni di ricerca. I risultati di tale azione saranno monitorati periodicamente come previsto dai regolamenti di Ateneo riguardanti i contratti di assegni di ricerca.

In base ai risultati ottenuti saranno individuate le azioni necessarie per migliorare continuamente il supporto ai giovani ricercatori.

1.3 PROMOZIONE E SOSTEGNO DELLA RICERCA INDIVIDUALE

A) *Obiettivo*: fornire strutture e infrastrutture di supporto alle attività di ricerca e premiare i ricercatori in funzione dei risultati della ricerca

Referente: Direttore del Dipartimento coadiuvato dal responsabile amministrativo e dai docenti responsabili per lo sviluppo delle azioni (si veda la tabella successiva)

Attori coinvolti: Direttore, Responsabile amministrativo

Modalità di comunicazione formale in Consiglio di Dipartimento (CdD): il Direttore del Dipartimento coadiuvato dai Referenti coinvolti in questo progetto, riferisce in Consiglio di Dipartimento.

Documenti di riferimento per il progetto: Impegno 1 ("Promozione e sostegno della ricerca individuale") della PQR di Ateneo; Scheda SUA 2013, quadro A.1

B) ATTIVITÀ SVOLTE (al 31/12/'17)

Come previsto dal PQR di Ateneo (Obiettivo 1 e 2 dell'impegno 1 della PQR di Ateneo) le attività svolte e programmate nell'ambito di questo progetto riguardano sia le strutture e le infrastrutture di supporto all'attività di ricerca, sia l'erogazione di finanziamenti ai ricercatori in funzione dei risultati ottenuti.

Nel 2016 (CdD del 8/06 e del 7/7) è stata approvata la destinazione delle quote residue dei progetti PRA 2015, per un importo complessivo di € 10.473,92 ad un fondo per acquisto di materiale bibliografico.

Con Delibera del Consiglio n. 122 del 07/07/'16 (determinazione quota prelievo su fondi di ricerca di Ateneo anno 2016), il fondo è stato alimentato con altri € 9.500. Sul budget '18 è disponibile, oltre al residuo del fondo riviste 2016 di € 19,497,92, un fondo di € 25.000 (fondo riviste '18) costituito in sede di formazione del budget 2018 dall'assegnazione del multifondo di Ateneo. Complessivamente quindi la disponibilità di budget per materiale bibliografico è di € 44.497,92. Ogni anno, durante la redazione del budget, viene verificata la disponibilità di fondi e la possibilità di sviluppare ulteriormente l'impegno.

Nel 2017 è stata approvata (CdD del 20/03/'17) la predisposizione di un portale affinché i docenti possano in autonomia verificare le proprie disponibilità di fondi di ricerca; nello stesso anno il portale è stato realizzato.

Istituzione presso il Dipartimento del laboratorio CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing) (CdD del 25/09/'17). Il Laboratorio CATI sarà coadiuvato dal Prof. Masserini. Il laboratorio è costituito da una struttura composta da 5 postazioni pc collegate alla linea telefonica mediante tecnologia voip. Il laboratorio lavora in modalità cloud computing (senza un server locale), secondo il sistema di fornitura del servizio stabilito dalla Demetra opinioni srl, mediante la piattaforma YACATI. Le attività del laboratorio riguardano la realizzazione di indagini statistiche censuarie o campionarie su temi di interesse dell'Ateneo o del Dipartimento.

Avvio del "progetto migliore docente e migliore ricercatore." (CdD del 27/02/'17), referente Prof. Dalli. La prospettiva è di orientare la valutazione su quattro profili principali: qualità della ricerca (rating scientifico); qualità della didattica; impegno in attività di terza missione; impegno istituzionale. Saranno comunicati gli stati di avanzamento della proposta, sulla quale il Consiglio dovrà pronunciarsi.

C) OBIETTIVI 2018-2020

Con questo progetto si intende dare un univoco e sistematico indirizzo alle azioni di supporto e promozione della ricerca individuale avviate in passato. L'obiettivo del progetto è di ripetere le azioni già svolte ed individuare ulteriori iniziative per supportare la ricerca individuale.

D) AZIONI 2018-2020

-Azione (1). Avvio premio Fanfani. Nell'ambito del CdD del 13/04/'18 è stata istituita una Commissione del" Premio Prof. Tommaso Fanfani per il miglior docente del Dipartimento di Economia e Management", con il compito di proporre un regolamento per il conferimento del premio, con l'indicazione dei criteri di valutazione, da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Dipartimento. Il premio Fanfani sostituisce il "progetto migliore docente e migliore ricercatore" (CdD del 27/02/2017).

-Azione (2). Spazi per i giovani. Nel CdD del 31/05/'18 è stata approvata la predisposizione di due stanze per gli assegnisti ed i dottorandi; le stanze sono state allestite e sono disponibili per gli assegnisti ed i dottorandi. È stato poi deciso di portare le stanze a 3.

E) RISULTATI ATTESI, MONITORAGGIO E AZIONI CORRETTIVE

Risultato (1): Miglioramento e mantenimento del patrimonio bibliografico a disposizione dei docenti del Dipartimento.

Risultato (1): Incremento del tasso di utilizzo dei fondi a disposizione dei docenti/ricercatori.

Risultato (2): aumento delle pubblicazioni (da monitorare mediante il format predisposto nell'ambito del progetto "Miglioramento della valutazione della qualità della ricerca "VQR").

1.4 PROGETTO FORMAZIONE RETI DI RICERCA

A) *Obiettivo:* promuovere la formazione e la partecipazione a reti di ricerca di ateneo, nazionali e internazionali

Referente/Delegato: Direttore coadiuvato dai referenti responsabili di ogni specifica iniziativa

Modalità di comunicazione formale in Consiglio di Dipartimento (CdD): il Direttore e i referenti riferiscono periodicamente in Consiglio di Dipartimento (almeno una volta l'anno).

Documenti di riferimento per il progetto: Impegno 10 (Incentivazione della formazione di reti di ricerca e dei rapporti con le imprese e con il territorio") della PQR di Ateneo.

B) ATTIVITÀ SVOLTE (al 31/12/'17)

Questo progetto coordina e sviluppa con continuità le iniziative finalizzate alla partecipazione e costituzione di reti di ricerca. Di seguito si riporta una breve descrizione di queste iniziative (azioni) svolte fino al 31/12/'17.

Il Dipartimento ha aderito a numerosi centri di ricerca interuniversitari, interdipartimentali e partenariati (tabella sottostante).

Denominazione	Tipologia	Delibera Consiglio	Link
Centro Interdipartimentale CIRHTA	Centro di Ricerca Interdipartimentale	Delibera n. 4 del 25/09/2012	http://www.cirhta.unipi.it/
Centro Interuniversitario per lo studio sulla crescita e lo sviluppo economici -CICSE	Centro di Ricerca Interuniversitario	Delibera n. 7 del 25/09/2012	http://cicse.ec.unipi.it/
Centro Interuniversitario di Ricerca sulla Nautica -CIRN	Centro di Ricerca Interuniversitario	Delibera n. 23 del 08/10/2012	
Centro Interdipartimentale di cultura digitale	Centro di Ricerca Interdipartimentale	Delibera n. 103 del 29/04/2012 Delibera n. 99 del 20/03/2014	http://www.labcd.unipi.it/
Associazione MOVET (Centro	Centro di Ricerca	Delibera n. 210 del	http://www.movet.org/

d'Iniziativa su Motori, Veicoli e Tecnologie)	Interdipartimentale	25/09/2013	
Centro Interuniversitario di Ricerca e Servizi sulle Tecnologie e l'Ingegneria dei Veicoli	Centro di Ricerca Interuniversitario	Delibera n. 58 del 14/01/2014 Delibera n. 153 del 19/06/'18	http://www.ucartuscany.it/
Centro Interuniversitario toscano di statistica avanzata per lo sviluppo equo e sostenibile (DAGUM)	Centro di Ricerca Interuniversitario	Delibera n. 116 del 03/04/2014	http://www.centrodagum.it/
Centro Interdipartimentale di Ricerca "Nutraceutica e alimentazione per la salute"	Centro di Ricerca Interdipartimentale	Delibera n. 237 del 29/10/2014	https://nutrafood.unipi.it/
Centro Interuniversitario di ricerca per la storia finanziaria - CIRSFI	Centro di Ricerca Interuniversitario	Delibera n. 14 del 16/01/'17	
CL.A.N. (Cluster Tecnologico Agrifood Nazionale) - Partenariato di imprese, centri di ricerca del settore agroalimentare	Cluster tecnologico (rete di soggetti pubblici e privati) promosso in risposta ad avviso MIUR del 2012	P.U. n. 5329 del 02/10/'17 (Rep. n. 12/'17) ratificato con Delibera n. 185 del 30/10/'17	https://www.clusteragrifood.it/it/chi-siamo-menu/chi-siamo.html

C) OBIETTIVI 2018-2020

Il Dipartimento intende consolidare e sviluppare ulteriormente le adesioni a centri di ricerca interdipartimentali, interuniversitari e a partenariati.

D) AZIONI 2018-2020

-Azione (1). Adesione a centri di ricerca. Nel 2018 sono state effettuate le seguenti adesioni:

Denominazione	Tipologia	Delibera Consiglio	Link
Centro Interuniversitario per l'Economia Sperimentale - CIES	Centro di Ricerca Interuniversitario	Delibera n. 62 del 12/03/'18	http://www.economiasperimenta
Centro Interdipartimentale di energia per lo sviluppo sostenibile - ESS	Centro di Ricerca Interdipartimentale	Delibera n. 68 del 12/03/'18	

-Azione (2). Coordinamento con altri dipartimenti. Il Dipartimento ritiene che le reti di ricerca possano essere realizzate anche attraverso collaborazioni con altri Dipartimenti dell'Ateneo con i quali è possibile sfruttare sinergie di ricerca. Per esplorare e successivamente realizzare iniziative di ricerca congiunte sono state costituite le commissioni: Commissione Economia e Management-Giurisprudenza; Commissione Economia e Management-Ingegneria Civile e Industriale; Commissione Economia e Management-Ingegneria dell'informazione (per maggiori dettagli si veda il progetto 8 nel capitolo sulla didattica).

Tali commissioni hanno l'obiettivo di identificare le sinergie di ricerca sulle quali concentrare gli sforzi per programmare progetti di ricerca. Pertanto, in base al loro operato, saranno poi sviluppati dei progetti di ricerca.

E) RISULTATI ATTESI, MONITORAGGIO E AZIONI CORRETTIVE

Il Dipartimento crede nella necessità di partecipare a reti di ricerca per favorire sia lo sviluppo di competenze specialistiche sia per promuovere l'approccio multidisciplinare alla ricerca. Entrambi questi aspetti sono essenziali per aumentare il tasso di successo nella presentazione di proposte a bandi di ricerca europei/internazionali e per svolgere un'attività di ricerca con significative ricadute sulla società. Ciò premesso i risultati attesi da questo progetto sono:

Risultato (1): incremento del numero di progetti di ricerca interdisciplinari che ottengono un finanziamento.

Risultato (2): incremento della quantità e qualità delle pubblicazioni dei docenti del Dipartimento. Ogni adesione a centri di ricerca/partenariati sarà monitorata mediante dei referenti in modo da tenere sotto controllo i risultati di tali collaborazioni.

1.5 PROGETTO TRASFERIMENTO TECNOLOGICO

A) *Obiettivo:* contribuire a formare una cultura imprenditoriale, sostenere la creazione d'impresa e di spin-off accademici

Referente/Delegato: Direttore del Dipartimento

Modalità di comunicazione formale in Consiglio di Dipartimento (CdD): il Direttore e i referenti delle singole iniziative realizzate nell'ambito del progetto riferiscono periodicamente in Consiglio di Dipartimento (almeno una volta l'anno).

Documenti di riferimento per il progetto: Impegno 9 ("Supporto e incentivazione del trasferimento tecnologico") della PQR di Ateneo.

B) ATTIVITÀ SVOLTE (al 31/12/'17)

Anche in questo caso si intende coordinare attività iniziate in passato con altre di recente avvio. Il coordinamento sarà effettuato mediante il presente progetto che formalizzerà l'impegno del Dipartimento verso l'obiettivo del trasferimento tecnologico. Di seguito l'illustrazione delle attività svolte al 31/12/'17. Il dip. ha partecipato, mediante suoi docenti, al Contamination Lab (Clab). Il Clab è un progetto cofinanziato dal Miur (https://clab.cineca.it/) sviluppato dall'Unità Servizi per il Trasferimento Tecnologico dell'Università di Pisa, in collaborazione Scuola S. Anna, Scuola Normale Superiore e Scuola IMT di Lucca. Il CLAB ha l'obiettivo di formare studenti e ricercatori alla cultura imprenditoriale (self-entrepreneurship) e accompagnare startup e aspiranti imprenditori, in possesso di idee creative ed innovative, verso lo sviluppo di un progetto imprenditoriale avente le massime probabilità di successo.

OBIETTIVI 2018-2020

Obiettivo (1): sviluppare ulteriormente l'attività del Dipartimento finalizzata a creare e trasferire la cultura imprenditoriale.

Obiettivo (2) sostenere la creazione d'impresa e di spin-off accademici.

C) AZIONI 2018-2020

-Azione (1). Attività formativa per la nuova impresa. Il Dipartimento nel 2018 ha stipulato una convenzione con Fondazione Lucchese per l'Alta Formazione e la Ricerca al fine di collaborare con la medesima per la realizzazione di un corso di perfezionamento sulla creazione, consolidamento e sviluppo di start-up in una prospettiva economico-aziendale. Il Corso, denominato "*LA START-UP: l'idea che si trasforma in impresa di successo. Una prospettiva economico-aziendale*" è stato approvato dal Cdd con delibera n. 36/'18 del 02/02/'18. L'intento è fornire adeguato supporto, in termini di competenze economico-aziendali, a talenti e progetti imprenditoriali vincenti, così da accrescere la piena consapevolezza del passaggio dall'idea all'impresa di successo.

-Azione (2). Ricerca sul trasferimento tecnologico. Il Dipartimento intende promuovere l'attività di ricerca orientata al trasferimento tecnologico, per tale motivo si verificherà la disponibilità dei membri del Dipartimento per costituire un gruppo di ricerca dedicato a questo argomento.

D) RISULTATI ATTESI, MONITORAGGIO E AZIONI CORRETTIVE

I risultati attesi da questo progetto consistono in:

Risultato (1): pubblicazioni sui temi riguardanti il trasferimento tecnologico e le spin-off.

Risultato (2): reiterazione del corso di perfezionamento denominato “LA START-UP: l’idea che si trasforma in impresa di successo. Una prospettiva economico-aziendale”.
Risultato (2): numero di start-up che si costituiranno grazie all’attività di formazione del corso di perfezionamento.
Il monitoraggio dei risultati sarà realizzato almeno annualmente, in modo da individuare scostamenti indesiderati definire le conseguenti azioni correttive.

TABELLA SINOTTICA DI COORDINAMENTO TRA GLI OBIETTIVI DEL PIANO INTEGRATO 2018-20 DI ATENEO E PROGETTI DEL DIPARTIMENTO

MISSIONE: RICERCA **AREA STRATEGICA: RICERCA NAZIONALE E INTERNAZIONALE**		
PIANO INTEGRATO DI ATENEO 18-20		PROGETTI PIANIFICATI DAL DIPARTIMENTO
Obiettivo strategico 2018-20	**Linee di sviluppo correlabili**	**Progetti pianificati dal Dipartimento**
Promozione e sostegno della ricerca di base e applicata; collaborazioni con altri atenei, anche esteri (accordi per lo sviluppo di Progetti congiunti).	Promuovere e sostenere l’internazionalizzazione della ricerca (anche con accordi con prestigiosi enti di ricerca internazionali, finalizzati allo sviluppo di progetti congiunti e allo scambio di docenti e ricercatori; promozione delle cotutele per Dottorati internazionali).	• Progetto miglioramento continuo della valutazione della qualità della ricerca • Progetto promozione e sostegno della ricerca individuale • Progetto formazione reti di ricerca Progetto trasferimento tecnologico
	Sostegno alla ricerca di eccellenza ed interventi per migliorare il livello delle aree più deboli, puntando ad elevare la qualità media della ricerca di tutto l’ateneo.	• Progetto miglioramento della qualità della ricerca (VQR)
Internazionalizzazione della ricerca, accordi per lo scambio di docenti, ricercatori, dottorandi, cotutele di Dottorato, CdD internazionali.	Incremento degli immatricolati al Dottorato che possiedono un titolo conseguito all'estero e delle opportunità di condurre ricerca all'estero da parte di tutti i dottorandi.	Si veda il Progetto 3 del Capitolo sulla Internazionalizzazione.
Networking tra enti/imprese e finanziamenti per la ricerca: acquisizione di ruoli guida dell'Ateneo; potenziamento della partecipazione a bandi competitivi e a progetti europei.	Azioni volte a porre l'Ateneo come unità di guida di un network per la ricerca, formato da Poli e centri di eccellenza, finanziatori a vario titolo, grandi imprese, EPR.	• Progetto formazione reti di ricerca
	Potenziamento della partecipazione a progetti comunitari ed a bandi competitivi.	Si veda il progetto 4 del capitolo sulla Internazionalizzazione.

Promozione e sostegno all'alta formazione dottorale ed ai giovani ricercatori	Sostegno all'alta formazione dottorale ed ai giovani ricercatori, anche con incremento dei fondi per assegni di ricerca.	• Progetto sostegno ai giovani ricercatori

2. DOCUMENTO PROGETTUALE RELATIVO ALLA LINEA STRATEGICA DI SVILUPPO: "MIGLIORAMENTO CONTINUO DELLA DIDATTICA"

In coerenza con le linee di sviluppo 2018-2020 e gli obiettivi strategici dell'Ateneo, il Dipartimento ha deciso di esplicitare tra le sue linee strategiche di sviluppo il "**Miglioramento continuo della didattica**".
Nel presente capitolo, dopo aver presentato i progetti del Dipartimento pianificati e quelli in corso di realizzazione si riporta una tabella sinottica che permette di visualizzare come i progetti/iniziative del Dipartimento si collochino nell'ambito dei vari obiettivi strategici dell'Ateneo. La linea strategica di sviluppo "**Miglioramento continuo della didattica"** del Dipartimento attualmente comprende i seguenti progetti:

1. Supporto ai corsi di studio per le attività previste dal Sistema AVA di Autovalutazione, Valutazione periodica e Accreditamento.
2. Sviluppo dell'attività di job placement.
3. Modalità di analisi e di utilizzo dei questionari di valutazione della didattica.
4. Riqualificazione del Test d'accesso ai CdS di primo livello.
5. Analisi del fenomeno degli abbandoni e relativi interventi.
6. Corso di laurea in lingua inglese.
7. Razionalizzazione dell'offerta formativa.
8. Coordinamento con altri Dipartimenti dell'Ateneo.
9. Supporto agli studenti con disabilità.
10. Informatizzazione del processo di definizione della programmazione didattica.
11. Attività di orientamento a favore degli studenti delle scuole superiori

I progetti sono stati proposti dal gruppo di lavoro che ha formulato le linee strategiche di sviluppo del Dipartimento e successivamente discussi e approvati nelle riunioni della Commissione Paritetica e del Consiglio di Dipartimento.
Tali progetti sono stati selezionati tenendo conto, tra l'altro:

- degli obiettivi strategici inclusi nel piano integrato di Ateneo 2018-20 (per la corrispondenza tra tali progetti e gli obiettivi strategici di Ateneo si veda il quadro sinottico al termine di questa sezione);
- della Strategia dell'offerta formativa di Ateneo per l'a.a. 2018-2019;
- degli obiettivi fissati dal Commissione Paritetica di Dipartimento e riportati nella Relazione annuale della didattica;
- delle azioni di miglioramento delle attività didattiche promosse dai singoli CdS (coerentemente con gli obiettivi della Commissione paritetica) i cui documenti di riferimento sono la Scheda unica annuale (SUA), la Scheda di Monitoraggio annuale e il Rapporto di riesame ciclico.

2.1 SUPPORTO AI CORSI DI STUDIO PER LE ATTIVITÀ PREVISTE DAL SISTEMA AVA DI AUTOVALUTAZIONE, VALUTAZIONE PERIODICA E ACCREDITAMENTO

A) *Obiettivo*: garantire l'accreditamento e l'adempimento degli obblighi AVA per i CdS attivati e di nuova attivazione

*Referente/Delegato***:** Michela Vivaldi, Direttore, Alvaro Maffei

Attori coinvolti: Presidio di Qualità di Ateneo, Unità didattica, Presidenti CdS, Delegato alla Didattica, Commissione Paritetica, Referente per la Qualità

Modalità di comunicazione formale in Consiglio di Dipartimento (CdD): il referente informa il Consiglio di Dipartimento in concomitanza con le scadenze degli adempimenti.

Documenti di riferimento per il progetto: https://www.ec.unipi.it/qualita/

B) ATTIVITA' SVOLTE (AL 31.12.2017)

I 9 CdS che afferiscono al Dipartimento hanno confermato l'accreditamento iniziale e pertanto – ai sensi del DM 12 dicembre 2016, n. 987 e relative integrazioni e modifiche - sono attivi nell'a.a. 2017/'18.

Tutti gli adempimenti previsti dal Sistema AVA sono stati rispettati.

C) OBIETTIVI 2018-2020

- Conferma dell'accreditamento annuale dei 9 CdS afferenti al Dipartimento.
- Accreditamento di 2 CdS afferenti al Dipartimento di nuova attivazione (a.a.2018-2019).
- Adempimenti obblighi Anvur per gli 11 CdS afferenti al Dipartimento.

L'ottica di fondo è garantire il miglioramento continuo del servizio offerto complessivamente agli studenti sia in termini di didattica erogata sia di organizzazione, strutture e servizi di supporto.

D) AZIONI 2018-2020

-Azione(1). supporto tecnico da parte dell'unità didattica (secondo una logica di condivisione e confronto continuo con il Presidio di Qualità dell'Ateneo e con il Referente della Qualità del Dipartimento) agli 11 CdS afferenti al Dipartimento per l'adempimento degli obblighi Anvur (Scheda Unica Annuale- SUA-CdS; Scheda di Monitoraggio Annuale; Rapporto di riesame ciclico).

Il supporto avviene mediante la partecipazione del responsabile dell'unità didattica ai consigli di corso di studio e lo svolgimento di attività di consulenza e sostegno a favore dei Presidenti dei CdS e dei gruppi di riesame nell'adempimento degli obblighi Anvur.

Una ulteriore attività di supporto ai CdS riguarda l'eventuale realizzazione di modifiche agli ordinamenti e/o ai regolamenti dei CdS, così come la gestione dell'intero processo di programmazione didattica.

-**Azione(2)**. supporto tecnico alla Commissione Paritetica di Dipartimento per la redazione della relazione annuale (Dicembre 2018) sulla qualità della didattica e dei servizi offerti agli studenti.

E) RISULTATI ATTESI, MONITORAGGIO E AZIONI CORRETTIVE

Monitoraggio dei CdS rispetto alla permanenza dei requisiti per la conferma dell'accreditamento annuale.

2.2 SVILUPPO DELL'ATTIVITÀ DI JOB PLACEMENT

A) *Obiettivo*: Favorire l'occupabilità degli studenti

*Referente/Delegato***:** Mariani, coadiuvata da Mazzoni e Rognini

Attori coinvolti: Ufficio job placement di Ateneo, Direttore, Delegato alla Didattica, Referente per i rapporti con le associazioni, Unità didattica, Presidenti CdS, Comitato dipartimentale per le

consultazioni con le associazioni imprenditoriali, Ordine dei Dottori Commercialisti e degli esperti contabili (ODCEC) di Pisa, altri stakeholder.

Modalità di comunicazione formale in Consiglio di Dipartimento (CdD): Il referente del progetto informa il Consiglio di Dipartimento in merito alla procedura e ai risultati delle attività svolte.

Documenti di riferimento per il progetto: Progetto di Job Placement (CdD del 18/05/'17)

B) ATTIVITA' SVOLTE (AL 31.12.2017)

Il Dipartimento di Economia e Management da diversi anni promuove l'attività di stage per gli studenti iscritti presso le aziende italiane e straniere, favorendo un processo di sensibilizzazione e promozione globale e incentivando la stipula di convenzioni attivate tra il Dipartimento e le aziende. Gli studenti del Dipartimento hanno di fatto la possibilità di riconoscere in carriera crediti formativi per attività di stage in Italia e per traineeship all'estero. Tali attività contribuiscono al processo di formazione, creando un valore aggiunto apprezzato dalle aziende nella fase di assunzione, che spesso avviene come perfezionamento del rapporto che si è avviato con lo stage. Nonostante l'assistenza fornita dall'Unità Didattica e l'impegno del Dipartimento e dell'Ateneo, talune difficoltà degli studenti nella ricerca di aziende per lo svolgimento di stage, o traineeship, continuano a essere presenti. Dal 2017 è stata quindi riorganizzata la funzione di Job placement, definendo una procedura per il "servizio di screening per le aziende".

In sostanza si provvede a:

- sensibilizzare le aziende sull'opportunità di attivare stage;
- raccogliere le proposte di stage dalle aziende, chiedendo di esplicitare i profili;
- pubblicizzare le richieste delle aziende dei profili di stage/assunzione richiesti, fissando un termine per la domanda da parte degli studenti/laureati;
- raccogliere le candidature e preselezionarle sulla base dei curricula e dei profili richiesti;
- svolgere eventuali colloqui con i candidati preselezionati e definire una rosa di candidati da sottoporre alle aziende;
- raccogliere le informazioni sulla base dell'esito delle scelte.

Per promuovere ulteriormente l'attività e raccogliere indicazioni di miglioramento, si sono tenuti diversi incontri tra il delegato job placement, la Commissione dipartimentale per le consultazioni con le associazioni imprenditoriali e le Camere Commercio. Nel corso del 2017 sono state gestite 16 call, con la trasmissione di 55 profili. Sono 435 le convenzioni attive con aziende e istituzioni. In concomitanza con la costituzione del CdS di primo livello in lingua inglese, l'attività di job placement si è attivata per rafforzare i contatti con le aziende, alla luce della previsione obbligatoria di un tirocinio per 2 CFU.

C) OBIETTIVI 2018-2020

Ampliare il portafoglio delle imprese coinvolte nell'attività al fine di incrementare il numero di stage presso aziende di grande prestigio.

D) AZIONI 2018-2020

-**Azione(1).** Inviare questionari alle imprese e agli studenti coinvolti nelle call per valutare l'efficacia del servizio.

-Azione(2). Sviluppare ulteriore promozione con le imprese, anche tramite delle Associazioni imprenditoriali.

-Azione(3). Garantire opportunità di tirocinio nell'ambito del CdS in lingua inglese di nuova attivazione.

RISULTATI ATTESI, MONITORAGGIO E AZIONI CORRETTIVE

Aumentare il numero delle convenzioni, con particolare riferimento alle aziende con prospettive occupazionali, in termini di offerta di occasioni per tirocini/assunzioni per gli studenti.

Aumentare il numero dei tirocini, specie nelle aziende prestigiose, contribuendo al placement.

2.3 MODALITA' DI ANALISI E DI UTILIZZO QUESTIONARI DI VALUTAZIONE DELLA DIDATTICA

A) *Obiettivo*: migliorare l'efficacia e la qualità delle attività didattiche del Dipartimento

Referente/Delegato: Ferretti, coadiuvata da De Santis

Attori coinvolti: Direttore, Delegato alla Didattica, Commissione Paritetica di Dip., Unità didattica.

Modalità di comunicazione formale in Consiglio di Dipartimento (CdD): al momento della sua attivazione il referente del progetto informa il Consiglio di Dipartimento e, successivamente al passaggio in Commissione paritetica, illustra al CdD i risultati delle analisi svolte.

Documenti di riferimento per il progetto: Linee Guida del Senato Accademico (deliberazione 232/'17).

B) ATTIVITA' SVOLTE (AL 31.12.2017)

I questionari di valutazione di ciascun semestre sono oggetto di specifiche e approfondite analisi da parte dei singoli CdS (Gruppo di riesame o Commissione paritetica di CdS) e di specifica delibera da parte di ciascun consiglio di CdS; i risultati di tali analisi vengono inseriti nella sezione pubblica della SUA di ogni CdS e resi consultabili accedendo al portale universitaly (http://www.universitaly.it/index.php/offerta/cercaUniv).

Il 16/11/'17 il Senato accademico (delib. n. 232/'17) ha approvato le Linee Guida per l'analisi e la diffusione dei risultati e delle conseguenti azioni migliorative, al fine di realizzare un'efficace procedura di analisi e di utilizzo dei questionari, di importanza centrale nel processo AVA. Particolare attenzione è rivolta sia alla centralità dei Presidenti dei singoli CdS e della Commissione paritetica di Dipartimento per quanto concerne l'analisi dei risultati dei questionari degli studenti e la proposta di azioni migliorative, sia alle modalità di pubblicizzazione dei risultati e delle azioni migliorative (con strumenti messi a disposizione dall'Ateneo).

C) OBIETTIVI 2018-2020

Migliorare e monitorare la qualità delle attività didattiche e dei servizi di contesto offerti dal Dipartimento.

D) AZIONI 2018-2020

-Azione (1). Coordinamento dei corsi di studio per favorire un approccio uniforme sul tema dei questionari. Per favorire un approccio uniforme da parte dei vari CdS del Dipartimento relativamente all'analisi e delibera sui risultati dei questionari e sulle eventuali azioni correttive delle situazioni critiche evidenziate dagli insegnamenti, il tema dei questionari è stato oggetto di discussione nell'ambito delle riunioni del Gruppo di coordinamento dei CdS (riunione del 21 Maggio 2018 per gli insegnamenti del primo semestre e riunione del 14 Settembre 2018 per gli insegnamenti del secondo semestre).

-Azione (2). Creazione di un "sistema/cruscotto gestionale" orientato a misurare e migliorare la qualità della didattica. In una logica di complementarietà rispetto al lavoro svolto dai singoli CdS, si è proceduto a elaborare i risultati dei questionari di tutti gli insegnamenti offerti dal Dipartimento (di primo e secondo livello; del primo e secondo semestre).

Nello specifico, con tale sistema/cruscotto gestionale si intende sia compiere un'analisi complessiva della qualità della didattica, utile per individuare eventuali sinergie e differenze fra CdS, sia individuare alcuni KPI (indicatori chiave) per la misurazione dell'efficacia didattica che permetta, tra l'altro, di procedere alla valorizzazione degli insegnamenti e dei docenti "migliori".

-Azione (3). Presentazione dei risultati in Commissione paritetica del Dipartimento (relativamente ai risultati del primo semestre riunione del 9 luglio 2018, per quelli complessivi - primo e secondo semestre - riunione del 12 Ottobre 2018). Il tutto confluisce nella relazione annuale della Commissione.

E) RISULTATI ATTESI, MONITORAGGIO E AZIONI CORRETTIVE

A fronte della "storica" assenza di gravi criticità delle attività didattiche (confermata anche per l'a.a. appena analizzato rispetto al quale il giudizio complessivo sull'insegnamento presenta un valore medio

pari a 3,2), il Dipartimento intende migliorare ulteriormente la qualità degli insegnamenti svolti, considerati singolarmente e nel complesso. A tal fine, le analisi svolte per il primo anno e mezzo comune ai CdS di primo livello mirano, tra l'altro, a investigare la presenza di punti di attenzione (o elementi di disomogeneità) tra corsi relativi alla stessa materia svolti su corsi di studio diversi e, nel caso di presenza di moduli interni, a comprendere se la qualità è ugualmente soddisfacente per tutti i moduli. Per tutti gli insegnamenti, il sistema gestionale predisposto intende inoltre individuare una serie di KPI per la misurazione della qualità (rating della didattica) del singolo insegnamento e del singolo docente.
Infine, per accrescere l'efficacia dell'utilizzo dei questionari di valutazione, in più contesti (Gruppo di coordinamento dei CdS e Commissione paritetica), e coerentemente con i suggerimenti del Presidio di Ateneo, è stata sottolineata l'esigenza di sensibilizzare gli studenti sulla loro importanza e sulla necessità di compilarli prima della fine delle lezioni e non nell'imminenza dell'iscrizione all'esame, come di solito accade. A tal fine i docenti saranno invitati a contribuire a tale sensibilizzazione durante lo svolgimento delle lezioni.

2.4 RIQUALIFICAZIONE DEL TEST D'ACCESSO AI CDS DI PRIMO LIVELLO

A) *Obiettivo*: Favorire le azioni di orientamento in ingresso
*Referente/Delegato***:** Bonti, coadiuvata da Luzzati e Masserini
Attori coinvolti: Unità didattica, Commissione paritetica.
Modalità di comunicazione formale in Consiglio di Dipartimento (CdD): il progetto approda in Consiglio di Dipartimento dopo una valutazione da parte della Commissione Paritetica, che esprime il proprio parere.
Documenti di riferimento per il progetto: le analisi dei risultati (punteggi) del test di accesso, incrociati con i dati riferiti agli immatricolati (scuola di provenienza, voto di diploma), le risposte di un questionario motivazionale/attitudinale sottoposto agli immatricolati e con l'andamento della carriera nel primo anno di immatricolazione (suddiviso tra semestre I, semestre II, anno totale).

B) ATTIVITA' SVOLTE (AL 31.12.2017)

Le modifiche delle modalità di valutazione in ingresso della preparazione degli studenti che si immatricolano ai CdS triennali (all'interno del più ampio processo di analisi dell'intero percorso formativo degli studenti) intendono proseguire nell'intervento di riqualificazione del test di accesso iniziato nel 2016, che aveva portato all'introduzione di due tipologie di debiti formativi, legati il primo al sostenimento/non sostenimento del test; il secondo al superamento/non superamento del test, in relazione al punteggio soglia richiesto pari a 10,75.
A partire da settembre 2017, agli immatricolati 2017-2018 che hanno sostenuto il test di accesso presso il Dipartimento è stato sottoposto un questionario motivazionale volto a comprendere le ragioni della scelta dei CdS del Dipartimento, le aspettative sul corso scelto e le aspirazioni. Le risposte sono state elaborate a dicembre per verificare la possibilità di individuare "tipologie" di studenti simili in relazione ai fattori indagati.

C) OBIETTIVI 2018-2020:

Migliorare l'efficacia delle attività di orientamento, quindi l'ingresso, e a seguire la permanenza degli studenti. Da qui la decisione maturata nel corso del 2018 di collegare il presente progetto e quello di analisi del fenomeno degli abbandoni (progetto n. 5) con l'obiettivo di analizzare l'intero processo di ingresso, permanenza e uscita dello studente (ingresso laurea triennale, permanenza, abbandoni e ritardi

di carriera), uscita (anni complessivi percorso), passaggi triennali-magistrali. Si tratta infatti di momenti strettamente collegati tra loro; pertanto, l'analisi congiunta del processo consente di meglio cogliere e comprendere le implicazioni delle situazioni che si manifestano in momenti separati (implicazioni del test, del non superamento degli esami del I anno, degli abbandoni etc.) e individuare azioni coordinate e sinergiche.

D) AZIONI 2018-2020

-Azione (1). Analisi dei risultati della carriera degli immatricolati alla fine del primo semestre di lezioni (a.a. 2017-2018) e della sessione invernale d'esame (3 appelli d'esame tra dicembre 2017 e febbraio 2018) e conseguenti proposte di intervento. Ad aprile 2018, terminata la sessione invernale di esami, sono stati raccolti i dati relativi agli esami sostenuti durante il primo semestre di lezione, per determinare il numero complessivo di immatricolati che avevano sostenuto nel semestre: 1 esame, 2 esami, nessun esame. Sono stati poi calcolati i voti medi ottenuti nel superamento degli esami di Economia Aziendale I e Matematica Generale. Questi dati sono stati quindi incrociati con i risultati del test motivazionale e con i dati inerenti il voto di diploma e la scuola di provenienza. I risultati dell'analisi hanno portato in evidenza due aspetti: a) la predittività del voto di diploma rispetto alla carriera, all'interno di un dato range: in particolare, lo studente immatricolato con un voto di diploma compreso tra 85 e 100 ha una probabilità di superare con esito positivo il test di accesso e di superare almeno un esame; b) la sopravvenuta inadeguatezza del punteggio-soglia del test di accesso: per migliorare la capacità predittiva del test rispetto alla carriera, appare opportuno fare riferimento al valore mediano della distribuzione dei risultati, pari a 13,5. Alla luce di tali risultati, il gruppo di lavoro ha proceduto a formulare una proposta di sintesi di revisione delle modalità di valutazione della preparazione in ingresso degli studenti che prevede: i) l'esonero dal sostenimento del test di accesso per gli studenti diplomati con una votazione uguale o superiore a 85/100; ii) l'innalzamento del punteggio soglia da riportare nel test di accesso da 10,75 a 13,5; iii) il miglioramento della comunicazione nell'intento di far acquisire maggiore consapevolezza allo studente sul reale livello della sua preparazione individuale e allertarlo sulle possibili future difficoltà che potrà incontrare nel percorso universitario. In particolare, si propone l'introduzione di un "semaforo" per la lettura dei risultati del test che può essere, a seconda del punteggio raggiunto: verde (test superato e "buone prospettive di successo"); giallo (test non superato ma con insufficienza "non grave" e "probabili difficoltà nel percorso"); rosso (test non superato ma con "gravi lacune" e "probabili serie difficoltà nel percorso").

2.5 ANALISI DEL FENOMENO DEGLI ABBANDONI E RELATIVI INTERVENTI

A) *Obiettivo*: Comprendere le motivazioni degli abbandoni degli studenti dei corsi di studio di primo livello

*Referente/Delegato***:** Cappiello e Giusti, coadiuvate da Masserini, Bientinesi e Luzzati

Attori coinvolti: Direttore, Commissione Paritetica del Dipartimento

Modalità di comunicazione formale in Consiglio di Dipartimento (CdD): al momento della attivazione i referenti del progetto informano il CdD e successivamente, dopo l'eventuale passaggio in Commissione paritetica per taluni aspetti , illustra al CdD i risultati delle analisi.

Documenti di riferimento per il progetto: Elaborazione dati statistici desumibili da Unistat; questionari agli studenti.

B) ATTIVITA' SVOLTE (AL 31.12.2017)

I dati provenienti dalle rilevazioni Unipistat delle 5 coorti più recenti di studenti immatricolati (gruppi di studenti omogenei tra lori in quanto immatricolati per la prima volta in uno stesso a.a.) sono oggetto di analisi costante e rielaborazione statistica al fine di monitorare il fenomeno degli abbandoni relativamente ai corsi triennali del Dipartimento, con prospettiva, in un prossimo futuro, di estensione dell'analisi ai corsi di Laurea magistrali. http://www.anvur.it/attachments/article/1045/ANVUR_Rapporto_INTEGRALE_~.pdf

I primi risultati sono stati presentati nel corso del CdD del 27/02/'17.

C) OBIETTIVI 2018-2020

Migliorare la comprensione del fenomeno degli abbandoni che interessano i CDS triennali del Dip. mediante rafforzamento e completamento dell'analisi dei fattori che possono favorire l'abbandono precoce.

Individuare interventi di miglioramento dell'organizzazione della didattica che possano aiutare lo studente immatricolato in difficoltà nell'avviare la propria carriera universitaria.

D) AZIONI 2018-2020

-Azione(1). Elaborazioni statistiche sui dati relativi agli abbandoni. Aggiornamento periodico delle rilevazioni statistiche e loro interpretazione. In particolare, si è ritenuto importante poter disporre di un insieme integrato di dati e informazioni, relativi ai comportamenti degli studenti immatricolati nella coorte 2017 in termini di performance alla fine del primo anno, del primo anno e mezzo a comune (progressione della carriera) e di eventuali comportamenti di abbandono in questo periodo e nei periodi successivi.

-Azione(2). Coordinamento con Giurisprudenza per una visione congiunta del fenomeno degli abbandoni. Si è tenuto un incontro (Marzo 2018) al quale hanno partecipato il Direttore e il delegato per la Didattica del Dipartimento di Economia e Management, il Direttore del Dipartimento di Giurisprudenza e altri esponenti dei Dipartimenti per dar vita ad una osservazione congiunta sul fenomeno degli abbandoni.

-Azione(3). Coordinamento con il progetto di riqualificazione dei test di accesso per valutare se esiste una capacità predittiva dei test in tema di abbandono al termine del primo anno (si veda progetto n. 4).

-Azione(4). Proposta di riorganizzazione dell'orario delle lezioni del primo anno e mezzo. In particolare si intende valutare la distribuzione delle lezioni su quattro giorni al fine di evitare giornate di 8 ore di lezione, giudicate troppo gravose da parte degli studenti. La proposta è stata presentata in Commissione paritetica e in CdD (13/07/'18), che ha deliberato la necessità di ulteriori approfondimenti tecnici per completare l'iter procedurale di approvazione definitiva.

-Azione(5). Proposta di analisi, mediante questionario, sugli immatricolati del Dipartimento sulle coorti 2015-16 e 2016-17 per comprendere i fattori che influenzano la loro performance di carriera al primo anno.

-Azione(6). Con il supporto dell'unità statistica di Ateneo è stata svolta, da parte del dott. Marchetti (componente della Commissione Paritetica), l'analisi sugli immatricolati a partire dall'a.a. 2009-10 fino al 2017-18 (ultimo disponibile). Dall'analisi emerge che una esigua minoranza (circa il 10%) di studenti riesce a essere in pari con gli esami del primo anno e meno della metà riesce a fare uno solo dei due esami del primo semestre entro l'inizio del semestre successivo. Tramite l'utilizzo di modelli relazionali statistici si individuano come variabili sensibili sulle performance del primo anno il voto di diploma, il tipo di diploma, la residenza e il canale di appartenenza (ripartizione dei corsi per lettera alfabetica).

Alla luce di queste analisi, discusse in più sedi (e in particolare in Commissione Paritetica), viene suggerito che i docenti degli insegnamenti del primo semestre si riuniscano per cercare di eliminare le disparità tra i

canali. Infine si decide il seguente obiettivo: raddoppiare entro il 2020 il numero di studenti in pari al primo anno (arrivare a circa il 20%).
Considerando l'impegno del primo anno, si ipotizza inoltre di suggerire ai corsi di studio lo spostamento di collocazione dell'esame di Diritto privato dal primo al secondo anno, anticipando al primo anno un altro esame; in effetti, una percentuale molto esigua degli studenti sostiene a oggi l'esame di diritto privato nel corso del primo anno. Si ritieni altresì importante intensificare l'attività di tutoraggio e utile riflettere sulla riorganizzazione dell'orario delle lezioni, per evitare per il primo anno la dispersione di orario nella giornata.

E)RISULTATI ATTESI, MONITORAGGIO E AZIONI CORRETTIVE

Considerato che il dato degli abbandoni riferito alla coorte 2014/2015 è del 25% circa, per il prossimo triennio ci si attende una riduzione del 10%, così da raggiungere gli indicatori AVA ANVUR del Rapporto biennale sullo stato del sistema universitario e della ricerca.
Il monitoraggio dell'efficacia delle misure adottate sarà condotto mediante periodica rilevazione dei dati statistici Unipistat e MIUR anche con possibilità di somministrazione annuale di questionari, così da cogliere le eventuali aree di criticità ancora permanenti.

2.6 CORSO DI LAUREA IN LINGUA INGLESE

A) *Obiettivo*: Ampliamento dell'orizzonte didattico del Dipartimento per soddisfare le esigenze del mondo del lavoro, favorire lo sviluppo di un ambiente internazionale per gli studenti di tutti i CdS, alimentare il sistema di relazioni internazionali dei docenti e valorizzare le competenze maturate con le molte attività internazionali del Dipartimento.
*Referente/Delegato***:** Greco.
Attori coinvolti: Commissione interna, Comitato dipartimentale per le consultazioni con le associazioni imprenditoriali, Ordine dei Dottori Commercialisti e degli esperti contabili (ODCEC) di Pisa
Modalità di comunicazione formale in Consiglio di Dipartimento (CdD): al momento della sua attivazione il referente informa il Consiglio di Dipartimento, così come per tutte le fasi di sviluppo del progetto.

B) ATTIVITA' SVOLTE (AL 31.12.2017)

Nel Maggio 2017 il Dipartimento ha formato una commissione per la progettazione di un corso di laurea triennale in management in lingua inglese. La commissione ha effettuato una serie di riunioni nelle quali ha esaminato i bachelor in management di primarie business school di università nazionali e internazionali per attività di benchmark. Successivamente, la commissione ha elaborato un progetto formativo, presentandolo in consiglio di dipartimento per l'approvazione.
La predisposizione del progetto si è avvalsa anche di consultazioni con le parti sociali, tra cui quella con l'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (Dicembre 2017) e quella con il Comitato dipartimentale per le consultazioni con le associazioni imprenditoriali (Maggio 2017).

C) OBIETTIVI 2018-2020

Ampliamento dell'offerta formativa per soddisfare le esigenze del mondo del lavoro, favorire lo sviluppo di un ambiente internazionale per gli studenti del Dipartimento, alimentare il sistema di relazioni internazionali dei docenti e valorizzare le competenze maturate con le molte attività internazionali svolte.

D) AZIONI 2018-2020

-Azione(1). Istituzione del CdS. La commissione per la progettazione del CdS ha svolto le azioni necessarie all'istituzione del corso di laurea. Assolti gli adempimenti relativi alla sua attivazione, il CdD ha approvato la programmazione didattica del primo anno del CdS a Febbraio 2018.
-Azione(2). Attività di orientamento e promozione. Si è provveduto alla creazione di un sito web e alla predisposizione di materiale promozionale specifico per il CdS.
-Azione(3). Incontro con il Comitato dipartimentale per le consultazioni con le associazioni (Settembre 2018). Le associazioni hanno giudicato favorevolmente la creazione di un percorso di management internazionale, mostrandosi disponibili a diverse forme di collaborazione (es: tirocini presso le aziende associate), sottolineando come il programma formativo sia in grado di fornire flessibilità culturale.
-Azione(4). Potenziamento della capacità di accoglienza e orientamento degli studenti stranieri presso gli uffici amministrativi del dipartimento.
-Azione(5). Attivazione di collaborazioni con atenei stranieri (double-degree o scambi di docenti) per aumentare il coinvolgimento di docenti stranieri nell'ottica della creazione di una faculty internazionale.
-Azione(6). Creazione di una rete di aziende in grado di ospitare tirocini e field project per gli studenti.

E) RISULTATI ATTESI, MONITORAGGIO E AZIONI CORRETTIVE

Al momento dell'istituzione il risultato atteso per il primo anno si collocava tra le 50 e le 60 domande di ammissione al concorso. A Settembre 2018 risultavano pervenute circa 250 domande con 57 domande effettuate da candidati non provenienti dal territorio nazionale, con oltre 25 nazionalità rappresentate. L'obiettivo del 10% di studenti stranieri è stato pertanto raggiunto e superato nel primo anno e ci si pone di raggiungerlo nel triennio.
Per quanto riguarda le collaborazioni con atenei stranieri ci si propone, entro i prossimi due anni, di attivare almeno una collaborazione internazionale con un ateneo straniero (double-degree o scambio di docenti).

2.7 RAZIONALIZZAZIONE DELL'OFFERTA FORMATIVA

A) *Obiettivo*: Razionalizzazione offerta formativa
*Referente/Delegato***:** Bonti, Ferretti.
Attori coinvolti: Direttore, Delegato alla Didattica

B) ATTIVITA' SVOLTE (AL 31.12.2017)

Non ci sono state attività; il progetto è stato avviato nel corso del 2018 ed è in corso di svolgimento.

C) OBIETTIVI 2018-2020

Razionalizzazione dell'offerta formativa per esigenze di efficienza (numero degli esami svolti dai singoli insegnamenti), di "pulizia" dei regolamenti (eliminando se del caso gli esami disattivati), di riequilibrio della presenza dei medesimi insegnamenti nei diversi regolamenti e/o rose.

D) AZIONI 2018-2020

-**Azione(1)**. Raccolta dei dati relativi agli esami svolti per gli insegnamenti dei CdS di primo livello relativamente al biennio 2015-2016. L'analisi si è incentrata sugli insegnamenti con un numero di esami eccessivamente elevato ed eccessivamente basso. Verranno definite delle soglie al di sotto delle quali valutare eventuali disattivazioni e delle soglie al di sopra delle quali valutare se sussistono anomalie o esigenze di revisione.
-**Azione(2)**. Analisi degli insegnamenti disattivati da eliminare dai regolamenti; analisi dei contenuti delle rose degli insegnamenti a scelta dello studente al fine di rafforzare le specificità dei profili di ciascun

CdS/curriculum; verifica delle possibili ragioni circa la presenza di alcuni insegnamenti in più rose e regolamenti dei tre CdS di primo livello (anche questo esame è teso a valorizzare le distinzioni dei CdS).

E) RISULTATI ATTESI, MONITORAGGIO E AZIONI CORRETTIVE

Il progetto è stato avviato di recente (giugno-luglio 2018) e riguarda unicamente i CdS di primo livello. In prospettiva la ricognizione sarà estesa anche ai CdS magistrale.

Elaborati i dati, questi costituiranno la base per un primo confronto con i Presidenti di CdS.

2.8 COORDINAMENTO CON ALTRI DIPARTIMENTI DELL'ATENEO

A) *Obiettivo*: Valorizzare la multidisciplinarità della didattica (oltre che della ricerca e terza missione)

*Referente/Delegato***:** Direttore

Attori coinvolti: Dipartimenti di Giurisprudenza, Ingegneria Civile e industriale, Ingegneria dell'Informazione dell'Ateneo

Modalità di comunicazione formale in Consiglio di Dipartimento (CdD): Il referente informa il Consiglio di Dipartimento in merito alle attività svolte.

B) ATTIVITA' SVOLTE (AL 31.12.2017)

Non sono state svolte attività, il progetto è stato avviato nel corso del 2018.

C) OBIETTIVI 2018-2020

Coordinare la didattica con altri Dipartimenti rispetto ai quali esistono ampie possibilità di integrazione di competenze riguardo alla formazione anche post lauream. Ciò nella consapevolezza che il carattere generalista del nostro Ateneo si pone come presupposto per la valorizzazione delle opportunità di generare e sfruttare importanti sinergie. La necessità di valorizzare un'offerta interdisciplinare e di rafforzare la formazione degli studenti in ambiti legati alla tecnologia e all'informatica è stata evidenziata anche in occasione dei diversi confronti con le associazioni imprenditoriali (nell'ambito del Comitato dipartimentale per le consultazioni) e l'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli esperti contabili (ODCEC) di Pisa.

D) AZIONI 2018-2020

-Azione(1). Costituzione di commissioni per le attività didattiche (oltre che per la ricerca – si veda il Progetto 5 del capitolo sulla ricerca – e la terza missione):

1. Commissione Economia e Management-Giurisprudenza, composta dai due direttori e da altri due docenti per dipartimento.
2. Commissione Economia e Management-Ingegneria Civile e industriale: per il nostro Dipartimento vi partecipano, oltre al Direttore, Giannetti, Verona e Mariani.
3. Commissione di coordinamento tra Economia e Management e Ingegneria dell'Informazione: per il nostro Dipartimento vi partecipano, oltre al Direttore, il vice direttore, Giannetti, Ferretti e De Santis.

E) RISULTATI ATTESI, MONITORAGGIO E AZIONI CORRETTIVE

2.9 SUPPORTO AGLI STUDENTI CON DISABILITA'

A) *Obiettivo*: supportare gli studenti con disabilità riguardo allo svolgimento delle attività didattiche e all'inserimento nella vita universitaria anche tramite il superamento delle barriere comunicative.

Referente/Delegato: Manfredi

Attori coinvolti: gruppo di lavoro test di accesso (referente e unità didattica), docenti del Dipartimento, studenti tutor del Dipartimento.

Modalità di comunicazione formale in Consiglio di Dipartimento (CdD): Il referente del progetto informa il Consiglio di Dipartimento in merito alla procedura e ai risultati delle attività svolte.

B) ATTIVITA' SVOLTE (AL 31.12.2017)

Fino al 2016 le richieste di supporto da parte degli studenti provenivano da un numero limitato di casi di disabilità fisica grave (per lo più motoria e visiva) e sporadici casi di disturbi specifici dell'apprendimento - DSA, mentre dal 2016, a fronte della diminuzione del numero di richieste per disabilità fisiche, gran parte dell'intervento è stata rivolta a casi di DSA. In particolare, le azioni hanno riguardato:

- Il contatto email o telefonico in epoca pre-test di accesso con tutti gli studenti che hanno segnalato necessità di ausili.
- Le riunioni informative e di orientamento (individuali e di gruppo) con studenti prima dell'inizio dei corsi, volte a fare apprendere il funzionamento complessivo dell'intervento presso UNIPI (funzioni fornite dall'USID vs funzioni locali presso il Dipartimento) e a porre particolare attenzione agli aspetti motivazionali e di emancipazione (es: il referente ha convinto un nostro studente con DSA delle nostre LM a candidarsi - con successo- come rappresentante degli studenti).
- I rapporti stretti con i colleghi docenti soprattutto del primo anno per facilitare il contatto e la conoscenza, per incoraggiare la frequenza ai ricevimenti docenti (anche attraverso ricevimenti individuali concordati dal referente) e ai tutoraggi, così come per organizzare le prove d'esame al fine di consentire agli studenti di massimizzare i risultati.
- I contatti email regolari e riunioni periodiche per verificare gli andamenti.
- L'affiancamento di tutor scelti tra studenti con eccellenti abilità e motivazioni nello studio.

C) OBIETTIVI 2018-2020

Potenziare le attività di sostegno agli studenti con disabilità nella logica di un loro miglioramento, teso in particolare a supportare il superamento degli esami e a ridurre l'abbandono degli studi.

D) AZIONI 2018-2020

-Azione(1). Rafforzare le azioni svolte nel passato. Ciò al fine di consentire agli studenti con disabilità di beneficiare pienamente e attivamente delle risorse didattiche a disposizione (lezioni, ricevimenti, tutoraggi, etc), con particolare attenzione al superamento delle barriere di accesso di tipo psicologico e comunicazionale (al fine di usare in modo pienamente autonomo e indipendente le informazioni e i servizi disponibili), allo sviluppo di autonomia nello studio e all'acquisizione di efficacia nella preparazione e svolgimento degli esami.

-Azione(2). Attivazione di strumenti di intervento ad hoc. Con il contributo dell'Ateneo, si ritiene fondamentale poter intervenire – a partire dall'inizio del primo anno del percorso formativo dello studente – con ulteriori figure di supporto, quali tutor per la didattica aggiuntivi e uno psicologo specialista.

E) RISULTATI ATTESI, MONITORAGGIO E AZIONI CORRETTIVE

Tra le ricadute attese ci attendiamo la prevenzione di abbandoni "evitabili" e il miglioramento della qualità delle carriere di studenti con disabilità.

2.10 INFORMATIZZAZIONE DEL PROCESSO DI DEFINIZIONE DELLA PROGRAMMAZIONE DIDATTICA

A) *Obiettivo*: accrescere la trasparenza del processo di programmazione didattica
*Referente/Delegato***:** Vivaldi, Direttore, Maffei
Attori coinvolti: Delegato alla Didattica, CdS, Unità didattica, personale informatico
Modalità di comunicazione formale in Consiglio di Dipartimento (CdD): al momento della sua attivazione il referente del progetto informa il Consiglio di Dipartimento.
Documenti di riferimento per il progetto: Linee guida di Ateneo per la programmazione didattica dei CdS, Linee guida di Ateneo per l'attribuzione dei compiti didattici ai professori e ai ricercatori, Regolamento di Ateneo per l'attribuzione degli incarichi di insegnamento

B) ATTIVITA' SVOLTE (AL 31.12.2017)

Non sono state svolte attività

C) OBIETTIVI 2018-2020

Creazione di un portale di gestione delle prime fasi della programmazione didattica da integrare successivamente con Uniprog.

D) AZIONI 2018-2020

-Azione(1). Creazione/aggiornamento data base sugli insegnamenti di tuti i CdS.

Dopo l'approvazione dei Regolamenti didattici e la conseguente definizione dei piani di studio per l'a.a di riferimento, l'Unità didattica, di concerto con il tecnico informatico, provvede alla creazione/ aggiornamento del data base con le informazioni relative a tutti gli insegnamenti attivati per l'anno accademico di riferimento (corso di studio di riferimento, CFU, semestre, SSD dell'insegnamento).

-Azione(2). Utilizzo del database da parte dei CdS.

Il data base, raccolte le informazioni di cui all'azione precedente, viene messo a disposizione dei Presidenti dei CdS che devono definire/inserire la tipologia di copertura di ogni singola attività formativa così come proposta nei propri Consigli ai sensi dei Regolamenti di ateneo. Le attività formative in modalità definitiva sono approvate dal Consiglio di Dipartimento.

E) RISULTATI ATTESI, MONITORAGGIO E AZIONI CORRETTIVE

Il portale deve gestire tutte le fasi precedenti e immediatamente successive alla definizione delle coperture degli insegnamenti da parte dei CdS.Tutti i CdS afferenti al Dipartimento inseriscono la programmazione didattica.

Tutte le attività formative programmate per le necessità dei CdS approvate dal Consiglio di Dipartimento sono inserite nel data base in modalità definitiva e successivamente importate in Uniprog.

2.11 ATTIVITÀ DI ORIENTAMENTO A FAVORE DEGLI STUDENTI DELLE SCUOLE SUPERIORI

Per questo progetto si rimanda al Progetto n. 6 del capitolo sulla terza missione.

TABELLA SINOTTICA DI COORDINAMENTO TRA GLI OBIETTIVI DEL PIANO INTEGRATO 2018-20 DI ATENEO E PROGETTI DEL DIPARTIMENTO

MISSIONE: DIDATTICA **AREA STRATEGICA: FORMAZIONE (I)**		
PIANO INTEGRATO DI ATENEO 18-20		PROGETTI PIANIFICATI DAL DIPARTIMENTO
Obiettivo strategico 2018-20	**Linee di sviluppo correlabili**	Progetti pianificati dal Dipartimento
Qualità e accreditamento dell'Ateneo e dei Corsi di studio (L, LM, CdD, Sc. Specializzazione).	Accreditamento ANVUR ed ottenimento del riconoscimento del maggior numero di Dottorati innovativi. Accreditamento dell'Ateneo e dei CdS: efficace supporto centrale ai CdS e ai Dipartimenti (anche con la creazione di cruscotti dedicati al monitoraggio delle carriere e più in generale all'analisi degli indicatori ANVUR) per la conferma dell'accreditamento iniziale ed il conseguimento di quello periodico; preparazione per le visite in loco dei valutatori ANVUR.	Supporto ai Corsi di Studio per le attività previste dal Sistema Ava di Autovalutazione, Valutazione Periodica e Accreditamento
Miglioramento continuo dell'efficacia/efficienza delle attività didattiche e delle metodologie di insegnamento (anche in relazione alle diverse condizioni degli studenti).	Garantire un impegno didattico dei docenti in linea con la normativa, mantenendo limitato il ricorso alla docenza esterna. Intraprendere iniziative per il miglioramento della didattica anche ampliando e valorizzando l'adozione di metodologie didattiche innovative.	Razionalizzazione dell'offerta formativa Modalità di analisi e di utilizzo questionari di valutazione della didattica
Razionalizzazione, sostenibilità ed innovazione dell'offerta didattica.	Razionalizzazione dell'offerta didattica, garantendone la sostenibilità nel tempo e mantenendo, al contempo, la pluralità disciplinare; puntare su una offerta attenta all'internazionalizzazione ed a campi innovativi, rafforzando la collaborazione paritaria con gli altri atenei toscani.	Informatizzazione del processo di definizione della programmazione didattica Corso di laurea in lingua inglese Razionalizzazione dell'offerta formativa Coordinamento con altri dipartimenti dell'ateneo
AREA STRATEGICA: INTERNAZIONALIZZAZIONE (II)		
Promozione e sostegno dell'internazionalizzazione della didattica (incoming - outgoing, iscritti stranieri e con titolo estero, incremento del numero degli insegnamenti affidati a docenti stranieri).	Aumentare sia il numero che la qualità degli studenti internazionali iscritti ai corsi offerti dall'Università di Pisa.	Corso di laurea in lingua inglese

<u>AREA STRATEGICA</u>: STUDENTI-LAUREATI(II)		
Miglioramento continuo dei servizi per gli studenti ed in particolare: orientamento in ingresso ed in itinere, facilitazioni per la frequenza e contribuzione progressiva/differenziata per tipologia di iscrizione.	Potenziare le azioni di orientamento in ingresso ed in itinere nel percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione didattica, anche tramite interventi di supporto rivolti specificatamente agli studenti con obblighi formativi aggiuntivi; rafforzamento del tutorato, sperimentando l'uso di nuove tecnologie e coinvolgendo attivamente in tutto il processo la componente studentesca. c) Potenziare le azioni volte a creare le migliori condizioni di frequenza ai corsi di tutti i livelli, in particolare per gli studenti con disabilità e disturbi dell'apprendimento (immobili, strumenti informatici, tecnologie e metodologie didattiche innovative, orientamento...).	Attività di orientamento a favore degli studenti delle scuole superiori Riqualificazione del test d'accesso ai cds di primo livello Analisi del fenomeno degli abbandoni e relativi interventi Supporto agli studenti con disabilità
Valorizzazione del potenziale di laureandi e laureati per favorirne l'occupabilità.	Potenziamento di strumenti di raccordo tra Università ed imprese/mondo del lavoro per accrescere la reputation dell'ateneo e favorire il placement dei laureati.	Sviluppo dell'attività di job placement

3. DOCUMENTO PROGETTUALE RELATIVO ALLA LINEA STRATEGICA DI SVILUPPO: "VALORIZZAZIONE E INCREMENTO DEL CAPITALE RELAZIONALE (CON GLI STAKEHOLDER), DELLA PRESENZA SUI TERRITORI E DELLA CAPACITÀ DI ATTRARRE RISORSE PROPRIE (COSIDDETTA TERZA MISSIONE)"

In coerenza con le linee di sviluppo 2018-2020 e gli obiettivi strategici dell'Ateneo, il Dipartimento ha deciso di esplicitare tra le sue linee strategiche di sviluppo quella della "**Valorizzazione e incremento del capitale relazionale (con gli stakeholder), della presenza sui territori e della capacità di attrarre risorse proprie (cosiddetta terza missione)**".

Nel presente capitolo, dopo aver presentato i progetti del Dipartimento pianificati e quelli in corso di realizzazione, si riporta una tabella sinottica che permette di visualizzare come i progetti/iniziative del Dipartimento si collochino nell'ambito dei vari obiettivi strategici dell'Ateneo.

La linea strategica di sviluppo "Valorizzazione e incremento del capitale relazionale (con gli stakeholder), della presenza sui territori e della capacità di attrarre risorse proprie (cosiddetta terza missione)" del Dipartimento attualmente comprende i seguenti progetti:

1. Attività conto terzi
2. Sviluppo attività di job placement
3. Servizio per la carriera internazionale
4. Relazioni istituzionali con le associazioni industriali e gli ordini professionali
5. Comunicazione
6. Attività di orientamento a favore degli studenti delle scuole superiori
7. Altre iniziative

I progetti sono stati proposti dal medesimo gruppo di lavoro che ha formulato le linee strategiche di sviluppo del Dipartimento e successivamente discussi e approvati nelle riunioni del Consiglio di Dipartimento.

Tali progetti sono stati selezionati tenendo conto, tra l'altro:

- degli obiettivi strategici inclusi nel piano integrato di Ateneo 2018-20 (per la corrispondenza tra tali progetti e gli obiettivi strategici di Ateneo si veda il quadro sinottico al termine di questa sezione);
- di quanto pianificato nella Scheda SUA RD, 2013

3.1 ATTIVITA' CONTO TERZI

A) *Obiettivo*: incrementare le risorse economiche del Dipartimento e contribuire alla conoscenza utile al progresso economico e sociale del territorio

Referente/Delegato: Cavallini

Modalità di comunicazione formale in Consiglio di Dipartimento (CdD): il Referente riferisce periodicamente in Consiglio di Dipartimento

B) ATTIVITA' SVOLTE (AL 31.12.2017)

In base alla VQR 2011-2014, l'Università di Pisa occupa nel rating nazionale l'8° posizione rispetto all'indicatore "Attività conto terzi", con un punteggio di 0,278 corrispondente alla classe di merito B ("L'Ateneo mostra di aver strutturato l'attività in modo esplicito e coerente"). Benché non sia possibile

disporre di dati disaggregati per singolo Dipartimento/Area/SSD, è intuitivo che sulla performance ottenuta dal nostro Ateneo alcune aree abbiano esercitato una maggiore influenza rispetto ad altre: ivi inclusa quella economico-manageriale, la cui performance è analizzata in ottica storica e analitica.
Al fine di migliorare l'attività in questione, a inizio 2017 il Dipartimento ha provveduto alla nomina di un referente per progetti di studio e di formazione (conto terzi), con il compito, tra l'altro, di effettuare una analisi dei dati dei contratti conto terzi del Dipartimento degli ultimi anni.

C) OBIETTIVI 2018-2020

- Incremento delle risorse economiche del Dipartimento.
- Non limitare entro i propri confini l'intensa attività di ricerca (e, per certi versi, anche di didattica) dei docenti del Dipartimento, traducendola in conoscenza utile al progresso economico-sociale del contesto di riferimento.
- Non considerare la vasta componente studentesca come destinataria della sola attività didattica, utilizzando la Terza Missione come collegamento tra Prima e Seconda Missione attraverso il coinvolgimento degli studenti più meritevoli e più interessati negli studi e ricerche commissionate.
- Contribuire al miglioramento del rating ANVUR dell'Università di Pisa, là dove la classe di merito A è attribuita solo se l'Ateneo mostra di aver strutturato l'attività di Terza Missione sulla base di una strategia funzionale e meritevole di attenzione quale best practice.
-

D) AZIONI 2018-2020

- **Azione (1)** Creazione sul sito web del Dipartimento di un'apposita sezione dove rendere disponibili informazioni dettagliate sulle principali e più recenti attività conto terzi.
- **Azione(2).** Sviluppo di attività di formazione attraverso l'offerta di percorsi flessibili basati sulla formazione universitaria ancorata alla ricerca.
- **Azione(3).** Sviluppo di una formazione tesa a qualificare le professionalità esistenti.

E)RISULTATI ATTESI, MONITORAGGIO E AZIONI CORRETTIVE

Posto che nel 2018 l'importo delle fatturazioni commerciali è stato di circa 45.000 euro, ci attendiamo per i prossimi due anni una crescita di almeno il 20%.

3.2 SVILUPPO ATTIVITÀ DI JOB PLACEMENT

Relativamente a questo progetto si rinvia al Progetto n. 2 del Capitolo sulla didattica.

3.3 SERVIZIO PER LA CARRIERA INTERNAZIONALE

A) *Obiettivo*: fornire agli studenti (studenti di laurea magistrale, tesisti, neolaureati) un servizio di consulenza finalizzato a intraprendere un percorso di carriera internazionale
*Referente/Delegato***:** Bernini, coadiuvata da Bientinesi, Meccheri e Rigolini
Attori coinvolti: studenti e docenti CdS del Dipartimento
Modalità di comunicazione formale in Consiglio di Dipartimento (CdD): i Referenti riferiscono periodicamente in Consiglio di Dipartimento

B) ATTIVITA' SVOLTE (AL 31.12.2017)

Il progetto è stato avviato nell'a.a. 2017-2018 (delibera del Consiglio di Dipartimento del 13/09/'18).

C) OBIETTIVI 2018-2020

Sistematizzare un'attività di supporto per un percorso di carriera internazionale degli studenti.

D)AZIONI 2018-2020

-**Azione(1).** Il servizio è svolto mediante: il coinvolgimento (prevalentemente on-line) di un professionista che opera nell'ambito delle società di private equity estere, con possibilità di estendere la rete di professionisti disponibili; la preparazione di CV e contatto con primarie aziende estere; il supporto nella preparazione di business plan finalizzati alla creazione d'impresa (start-up). L'iniziativa viene divulgata sui corsi di laurea magistrale da parte dei docenti interessati, che svolgono insegnamenti sul secondo anno. Tramite videoconferenza con il professionista coinvolto viene decisa la priorità degli studenti da seguire. E' prevista anche una consulenza "one to one".

All'inizio dell'a.a. 2017-2018 è stato proposto ai docenti di alcuni corsi "pilota" di presentare il progetto agli studenti. Circa 30 persone hanno manifestato interesse. Su indicazione del professionista che ha seguito il progetto, si è svolto un primo colloquio, a cui è seguita una call skype collettiva con gli studenti, allo scopo di approfondire alcuni argomenti utili per intraprendere una carriera di tipo internazionale e di indicare i candidati che avrebbe seguito per primi. Alcuni di loro hanno mantenuto i contatti con il professionista di riferimento e hanno trovato una occupazione all'estero.

3.4 RELAZIONI ISTITUZIONALI CON LE ASSOCIAZIONI INDUSTRIALI E GLI ORDINI PROFESSIONALI

A) *Obiettivo*: sistematizzare le relazioni con le parti sociali al fine di sviluppare i rapporti con il territorio e favorire lo svolgimento di attività di ricerca e formazione tese anche ad aumentare le entrate proprie del Dipartimento.

*Referente/Delegato***:** Ferretti, Greco.

Attori coinvolti: Direttore, Vicedirettore e Delegato alla Didattica, Presidenti CdS, Referente job placement.

Modalità di comunicazione formale in Consiglio di Dipartimento (CdD): i Referenti riferiscono periodicamente in Consiglio di Dipartimento

B) ATTIVITA' SVOLTE (AL 31.12.2017)

Il Dipartimento e i suoi CdS hanno da sempre intense relazioni con il mondo delle imprese e delle professioni.

Al fine di dare natura più istituzionale e continuativa a tali relazioni è stata istituito (Consiglio di Dipartimento del 18 maggio 2017) il Comitato dipartimentale per le consultazioni con le associazioni imprenditoriali. Al comitato partecipano le tre associazioni industriali del territorio (Confindustria Pisa, Confindustria Toscana nord, e Confindustria Livorno Massa Carrara) con i rispettivi presidenti/direttori. Per il Dipartimento partecipano alcuni componenti fissi (Direttore, vicedirettore e referente per i rapporti con le associazioni imprenditoriali) e vari componenti in funzione dell'oggetto della riunione.

La prima riunione del Comitato si è tenuta a maggio 2017, nel corso della quale è stata presentata l'offerta formativa del Dipartimento e sono state avviate iniziative finalizzate al placement.

A giugno 2017 alcune aziende industriali di Livorno e Massa Carrara hanno incontrato i Presidenti dei CdS del Dipartimento presso la sede della Confindustria a Livorno. Il meeting si è inserito nel programma di iniziative promosse dal Coordinamento Multinazionali e Grandi Imprese di Confindustria per favorire il matching fra le necessità aziendali e le professionalità dei vari rami dell'economia.

Similmente è stato istituito un tavolo di lavoro permanente con l'Ordine dei dottori commercialisti e degli esperti contabili di Pisa. Anche in questo caso è stato nominato un referente del Dipartimento. A partire dall'estate del 2017 si sono tenuti due incontri.

C) OBIETTIVI 2018-2020

Sviluppare ulteriormente il confronto con le parti sociali per la valorizzazione dei rapporti con il territorio, per le consultazioni sull'offerta formativa del Dipartimento e le opportunità di carriera, job placement e tirocinio per gli studenti.
Sviluppare un confronto anche sui temi di interesse scientifico del mondo imprenditoriale.

D) AZIONI 2018-2020

-**Azione(1)**. Maggio 2018, incontro con l'Ordine dei Dottori Commercialisti (ODC) di Pisa.
-**Azione(2).** Maggio 2018, firma della convenzione tra Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Pisa e Dipartimento di Economia e Management, recentemente approvata in Consiglio di Dipartimento.
-**Azione(3).** Settembre 2018, riunione del Comitato dipartimentale per le consultazioni con le associazioni imprenditoriali.

3.5 COMUNICAZIONE

A) *Obiettivo*: migliorare la visibilità del Dipartimento
*Referente/Delegato***:** Bientinesi, Bernini, coadiuvati da Verona, Ferretti
Attori coinvolti: Dello Sbarba e Gaiotto per il Dipartimento; Delegata alla comunicazione di Ateneo, Lischi; Ufficio Stampa di Ateneo
Modalità di comunicazione formale in Consiglio di Dipartimento (CdD): i Referenti riferiscono periodicamente in Consiglio di Dipartimento

B) ATTIVITA' SVOLTE (AL 31.12.2017)

Creazione del nuovo sito del Dipartimento.

C) OBIETTIVI 2018-2020

- Rafforzamento comunicazione tramite Facebook
- Rafforzamento della comunicazione sulle lauree magistrali

D) AZIONI 2018-2020

-**Azione(1)**. Relazioni con alcuni quotidiani (Toscana24 - Il Sole 24Ore, La Nazione) e canali televisivi (Telegranducato Toscana).
-**Azione(2)**. Rafforzamento competenze gruppo Facebook
-**Azione(3).** Proposta su piano di spesa per il rafforzamento della comunicazione relativamente alle lauree magistrali

E) RISULTATI ATTESI, MONITORAGGIO E AZIONI CORRETTIVE

Verifica dei contatti pagina Facebook e verifica dell'efficacia della comunicazione rispetto all'esigenza del Dipartimento di rafforzare le iscrizioni alle lauree magistrali.

3.6 ATTIVITÀ DI ORIENTAMENTO A FAVORE DEGLI STUDENTI DELLE SCUOLE SUPERIORI

A) *Obiettivo*: supportare gli studenti nella scelta, il più possibile consapevole, del percorso di studio da intraprendere
*Referente/Delegato***:** Bonti
Attori coinvolti: Unità didattica
Modalità di comunicazione formale in Consiglio di Dipartimento (CdD): il Referente riferisce periodicamente in Consiglio di Dipartimento

Documenti di riferimento per il progetto:

B) ATTIVITA' SVOLTE (AL 31.12.2017)

- Open days: giornate di orientamento presso il nostro Dipartimento durante le quali gli studenti (tipicamente delle scuole superiori) hanno la possibilità di conoscere l'offerta didattica e i servizi offerti dal Dipartimento, di visitare le strutture, di assistere a seminari da parte dei nostri docenti e di incontrare gli studenti counsellor per un confronto diretto sull'esperienza universitaria.
- Sportello orientamento, a cui gli studenti delle scuole superiori possono rivolgersi durante tutto l'anno per ricevere informazioni sull'offerta formativa e sui servizi connessi. Lo sportello, in aggiunta al servizio di informazione fornito dall'unità didattica, si avvale della collaborazione di studenti counsellor, appositamente selezionati tramite bando.
- Servizio di tutorato alla pari, a cui gli studenti (già iscritti a uno dei nostri corsi di laurea) si possono rivolgere per ricevere supporto rispetto a problematiche relative al percorso di studio, al sostenimento degli esami, al rapporto studenti-docenti-uffici e strutture universitarie.
- Collaborazione con le scuole per il *progetto "Alternanza scuola-lavoro"*. Di concerto con l'Ateneo, il nostro Dipartimento offre la disponibilità a ospitare studenti delle scuole superiori per l'adempimento dell'obbligo, previsto dalla legge 107/2015, rispetto al quale gli allievi devono acquisire competenze utili per l'inserimento nel mercato del lavoro. A questo fine, il Dipartimento permette agli studenti di essere coinvolti nelle attività coordinate dall'unità didattica e internazionalizzazione. Il coinvolgimento degli studenti avviene sulla base del contatto diretto con le singole scuole.

C) OBIETTIVI 2018-2020

Sviluppare ulteriormente le attività svolte riferendole, oltre che ai CdS di primo livello, alle lauree magistrali.

D) AZIONI 2018-2020

-**Azione(1).** In una logica di continuità e di consolidamento, le azioni relative al 2018-2020 ricalcheranno quelle svolte negli anni precedenti.

3.7 ALTRE INIZIATIVE

COLLABORAZIONE CON IL CONSOLATO AMERICANO A FIRENZE

Al momento l'iniziativa prevede lo svolgimento di una giornata di studio che vedrà la partecipazione diretta del Console di Firenze, che mostrerà i progetti di attrazione degli investimenti italiani in USA. Il progetto in senso più ampio potrebbe riguardare la firma di un protocollo per supportare le loro iniziative nel nostro territorio individuando il nostro Dipartimento come riferimento.

Il progetto mira pertanto a favorire l'internazionalizzazione delle PMI e/o lo sviluppo di imprenditorialità e vede come partner la Confindustria locale e l'ordine dei dottori commercialisti.

CORSI DI FORMAZIONE

I corsi di formazione (ad ottobre 2018 sono 4) sono organizzati dal Dipartimento in collaborazione con enti pubblici (es: INPS, Fondazione Lucchese Alta Formazione e Ricerca) e privati su temi di rilevanza scientifica.

CONVENZIONI CON ENTI E IMPRESE

Il Dipartimento negli anni ha siglato numerose convenzioni tese a valorizzare il contatto con il territorio, con gli enti e le imprese.

Le convenzioni finalizzate alle attività di tirocinio/stage per gli studenti sono al momento (ottobre 2018) 365.

Le convenzioni in conto terzi attualmente (ottobre 2018) in corso sono 7.

TABELLA SINOTTICA DI COORDINAMENTO TRA GLI OBIETTIVI DEL PIANO INTEGRATO 2018-20 DI ATENEO E PROGETTI/INIZIATIVE DEL DIPARTIMENTO

MISSIONE: TERZA MISSIONE **AREA STRATEGICA: RAPPORTI CON IL TERRITORIO**		
PIANO INTEGRATO DI ATENEO 18-20		PROGETTI/INIZIATIVE PIANIFICATI DAL DIPARTIMENTO
Obiettivo strategico 2018-20	**Linee di sviluppo correlabili**	**Progetti /Iniziative pianificati dal Dipartimento**
Incremento e valorizzazione dei rapporti con il territorio, anche per sintonizzare l'offerta didattica con le competenze richieste dalle imprese e professioni	Incremento e valorizzazione dei rapporti con il territorio, anche per sintonizzare l'offerta didattica con le competenze richieste dalle imprese e professioni e avvicinare il mondo della ricerca e del dottorato a quello delle attività produttive	Relazioni istituzionali con le associazioni industriali e gli ordini professionali Attività di orientamento a favore degli studenti delle scuole superiori Corsi di formazione Convenzioni Collaborazione con consolato americano (Firenze)
	Partecipazione alla definizione di strategie territoriali, urbane e regionali, per lo sviluppo economico, sociale e culturale coordinandone i progetti d'innovazione, ponendosi come catalizzatore di risorse e competenze	Attività conto terzi
		Sviluppo attività job placement Servizio per la carriera internazionale Comunicazione

4. DOCUMENTO PROGETTUALE RELATIVO ALLA LINEA STRATEGICA DI SVILUPPO: "REALIZZAZIONE, CON CONTINUITÀ E COSTANZA, DI UN PROGRESSIVO PERCORSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA DIDATTICA, DELLA RICERCA E DELLA TERZA MISSIONE"

In coerenza con le linee di sviluppo 2018-2020 e con gli obiettivi strategico dell'Ateneo, il Dipartimento ha deciso di esplicitare tra le sue linee strategiche di sviluppo la **"Realizzazione, con continuità e costanza, di un progressivo percorso di internazionalizzazione della didattica, della ricerca e della terza missione**".
Nel presente capitolo, dopo aver presentato i progetti del Dipartimento pianificati e quelli in corso di realizzazione, si riporta una tabella sinottica che permette di visualizzare come i progetti/iniziative del Dipartimento si collochino nell'ambito dei vari obiettivi strategici dell'Ateneo.
La linea strategica di sviluppo **"Realizzazione, con continuità e costanza, di un progressivo percorso di internazionalizzazione della didattica, della ricerca e della terza missione**" del Dipartimento attualmente comprende i seguenti progetti:

1. Internazionalizzazione della didattica.
2. Collaborazioni con Atenei stranieri, titoli congiunti e/o doppi titoli.
3. Internazionalizzazione della ricerca.
4. Bandi competitivi e progetti europei.
5. Promozione della comunicazione per quanto concerne l'attività internazionale del Dipartimento.

I progetti sono stati proposti dal medesimo gruppo di lavoro che ha formulato le linee strategiche di sviluppo del Dipartimento e successivamente discussi e approvati nelle riunioni del Consiglio di Dipartimento.
Tali progetti sono stati selezionati tenendo conto degli obiettivi strategici inclusi nel piano integrato di Ateneo 2018-20 (per la corrispondenza tra tali progetti e gli obiettivi strategici di Ateneo si veda il quadro sinottico al termine di questa sezione).

4.1 INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA DIDATTICA

A) *Obiettivo*: promuovere e consolidare l'internazionalizzazione delle attività didattiche del Dipartimento
Referente/Delegato: Meccheri (CAI)
Attori coinvolti: Direttore, Vice-CAI, Aiuto-CAI, Delegato alla Didattica, Unità didattica con Ufficio IRO, Docenti del Dipartimento
Modalità di comunicazione formale in Consiglio di Dipartimento (CdD): il CAI, eventualmente coadiuvato da componenti dell'ufficio IRO, riferisce periodicamente in Consiglio di Dipartimento.

B) ATTIVITA' SVOLTE (AL 31.12.2017)

Il Dipartimento di Economia e Management, specialmente negli ultimi anni, ha mirato ad accrescere il proprio impegno nell'internazionalizzazione della didattica, investendo risorse ed organizzando iniziative. A partire dall'anno 2012, con la formazione del Dipartimento di Economia e Management, si è proceduto con il potenziamento dell'ufficio IRO (*International Relations Office*). Inoltre, si evidenziano le seguenti azioni/iniziative:

- partecipazione alle fiere internazionali e visite presso università straniere EU e extra EU al fine di promuovere l'offerta di studio del Dipartimento;
- confronto continuo con i partner stranieri per quanto riguarda i corsi di studio e i servizi offerti agli studenti incoming, per favorire l'aumento degli accordi e migliorare l'esperienza degli studenti Erasmus incoming presso il nostro Dipartimento;
- organizzazione delle procedure di orientamento per fornire una maggiore informazione agli studenti potenzialmente interessati allo scambio Erasmus;
- finanziamento di borse di studio per studenti, finalizzate alla mobilità internazionale con paesi che non partecipano alle azioni Erasmus+;
- partecipazione con un proprio modulo formativo al progetto Scientific Foundation Course di Ateneo, che consente agli studenti stranieri di acquisire il numero di anni di studio pre-universitario necessari per potersi iscrivere alle Università italiane;
- attivazione a partire dall'anno accademico 2016/'17 dei corsi a livello undergraduate tenuti interamente in lingua inglese, per attrarre studenti Erasmus presso il nostro Dipartimento.

Ciò ha consentito di ottenere importanti risultati che pongono il Dipartimento in una posizione preminente in Ateneo per quanto concerne la mobilità degli studenti (incoming e outgoing), in particolare, nell'ambito del progetto Erasmus+, come confermato dai seguenti dati in continua crescita nel corso del tempo:

DATI STUDENTI ERASMUS+

	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18*
studenti incoming	ND	70	97	122	145	167
studenti outgoing	40	101	87	134	113	147

* Dati al 12.01.2018

NUMERO DI ACCORDI ERASMUS+ PER MOBILITA' DOCENTI E STUDENTI STIPULATI DAL DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT

	A.A. 14/15	A.A. 15/16	A.A. 16/17	A.A. 17/18	A.A 18/19
Accordi Erasmus+ per mobilità docenti e studenti	73	82	87	94	108

NUMERO DI ACCORDI INTERNAZIONALI STIPULATI DAL DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT CON UNIVERSITA' NO-EU al 31.12.2017: 7

Yokohama National University (Japan); Nanjing Audit University (China); California State University (USA); Abu Dhabi (Emirates); Al-Farabi University (Kazakhstan); Ranepa (Russia); Plekhanov University of Economics (Russia).

Il Dipartimento inoltre ha nella sua offerta didattica corsi tenuti interamente in lingua inglese: il Corso di Laurea Magistrale (Master of Science) in Economics e i Master MBA (Master in Business Administration[4]) e MRM (Master in Risk Management) e, a partire dall'anno accademico 2018/'19, un nuovo Corso di Laurea Triennale in Management for Business and Economics.

C) OBIETTIVI 2018-2020

Al fine di promuovere ulteriormente il grado di internazionalizzazione della didattica del Dipartimento, si definiscono i seguenti obiettivi che si intende perseguire nei prossimi anni:

Obiettivo (1): Razionalizzare le pratiche Erasmus e consolidare gli accordi internazionali al fine di incrementare la mobilità internazionale degli studenti

[4] Attualmente sospeso.

Obiettivo (2): Incentivare la mobilità in uscita dei nostri studenti con finanziamenti di Dipartimento per la mobilità e contribuendo all'ottenimento di certificazioni internazionali di lingua richieste dai partner stranieri

Obiettivo (3): Migliorare in modo continuo la qualità dei servizi offerti agli studenti stranieri (sia dei corsi di laurea/master in lingua inglese del Dipartimento, sia Erasmus incoming)

Obiettivo (4): Incrementare il numero di insegnamenti affidati a docenti stranieri

Obiettivo (5): Perfezionamento continuo delle competenze nelle lingue straniere dei docenti del Dipartimento

D) AZIONI 2018-2020

-Azione (1). Incontri periodici tra il CAI di Dipartimento e i Referenti Erasmus dei vari Corsi di Laurea per un monitoraggio continuo dell'applicazione delle pratiche Erasmus, con contestuale analisi delle criticità riscontrate.

-Azione (2). Revisione periodica degli accordi Erasmus attualmente in essere con i partner stranieri.

-Azione (3). Emanazione periodica di bandi di Dipartimento per borse di studio per periodi di mobilità presso partner stranieri extra EU e/o per altre iniziative internazionali (es. Summer Schools) di interesse per gli studenti del Dipartimento.

-Azione (4). Emanazione di bandi di Dipartimento per borse di studio finalizzate all'acquisizione di certificazioni di lingua (Cambridge FIRST, ecc.) per gli studenti del Dipartimento.

-Azione (5). Potenziamento delle attività dell'ufficio IRO di assistenza agli studenti incoming, tramite anche il finanziamento di ulteriori contratti per studenti counselling.

-Azione (6). Potenziamento del programma Visiting Fellows di Dipartimento.

-Azione (7). Predisposizione di una procedura automatizzata (portale) per l'accettazione e gestione delle pratiche relative ai docenti stranieri affidatari di insegnamenti presso il Dipartimento.

-Azione (8). Organizzazione di corsi accademici in lingue straniere specifici per i docenti del Dipartimento.

E) RISULTATI ATTESI, MONITORAGGIO E AZIONI CORRETTIVE

I risultati attesi dalle iniziative sopra indicate sono i seguenti:

Risultato (1). Consolidamento del numero di accordi internazionali per mobilità studenti Erasmus+, mantenendo nel corso del triennio un numero di almeno 100 accordi all'anno.

Risultato (2). Incremento del numero di accordi extra-EU, puntando ad arrivare ad almeno 10 accordi alla fine del triennio.

Risultato (2). Consolidamento del numero di studenti outgoing e incoming del Dipartimento, puntando a stabilizzare e possibilmente incrementare il numero di circa 150 studenti incoming e 150 studenti outgoing all'anno.

Risultato (3). Incremento del numero di docenti stranieri titolari di moduli di insegnamento nell'ambito dei Corsi di Laurea, Master e Dottorato del Dipartimento, puntando a garantire il coinvolgimento di almeno 12 docenti stranieri nel corso del triennio.

Il monitoraggio del conseguimento di tali risultati, con l'individuazione di eventuali azioni correttive, verrà realizzato annualmente da parte del referente del progetto in collaborazione con gli altri attori coinvolti.

4.2 COLLABORAZIONI CON ATENEI STRANIERI, TITOLI CONGIUNTI E/O DOPPI TITOLI

A) *Obiettivo*: promuovere le collaborazioni con Atenei stranieri per il rilascio del titolo congiunto e /o del doppio titolo ai vari livelli della formazione

Referente/Delegato: Meccheri (CAI)

Attori coinvolti: Direttore, Vice-CAI, Aiuto-CAI, Presidenti dei Corsi di Studi, Docenti del Dipartimento

Modalità di comunicazione formale in Consiglio di Dipartimento (CdD): il CAI, eventualmente coadiuvato da componenti dell'ufficio IRO, riferisce periodicamente in Consiglio di Dipartimento.

B) ATTIVITA' SVOLTE (AL 31.12.2017)

Come già indicato precedentemente, il Dipartimento già da tempo intrattiene rapporti, accordi e collaborazioni internazionali con numerosi partner istituzionali europei e internazionali. In particolare:

- 108 accordi con istituti e università europee nell'ambito del progetto Erasmus+ per la mobilità dei docenti e studenti;
- 7 accordi con università straniere extra EU, in aggiunta a quelli attivati nell'ambito Erasmus+.

C) OBIETTIVI 2018-2020

In virtù anche dell'accresciuta offerta formativa in inglese del Dipartimento, in particolare dell'avvio a partire dall'anno accademico 2018/19 del Corso di Studi triennale interamente in inglese in Management for Business and Economics, gli sviluppi successivi di questo percorso consisteranno nel promuovere le iniziative volte a conseguire i seguenti obiettivi:

Obiettivo (1): Incrementare il numero dei titoli congiunti (double degrees) e/o del doppio titolo con Università straniere di particolare rilievo internazionale

Obiettivo (2): Incrementare il numero di studenti del Dipartimento che conseguono un titolo congiunto con Università straniere

D) AZIONI 2018-2020

-Azione (1). Incontri periodici tra il CAI di Dipartimento e i Presidenti dei Corsi di Laurea in lingua inglese del Dipartimento per pianificare iniziative volte a individuare possibili partner stranieri finalizzati a collaborazioni per il rilascio di titoli congiunti e/o doppio titolo.

-Azione (2). Indirizzare le attività del Servizio Relazioni Internazionali (IRO) di Dipartimento per l'individuazione di possibili partner stranieri finalizzati a collaborazioni per il rilascio di titoli congiunti e/o doppio titolo.

-Azione (3). Coinvolgere i docenti di Dipartimento per l'individuazione di possibili partner stranieri finalizzati a collaborazioni per il rilascio di titoli congiunti e/o doppio titolo.

-Azione (4): Collaborare con gli Uffici Centrali di Ateneo per l'individuazione di possibili partner stranieri finalizzati a collaborazioni per il rilascio di titoli congiunti e/o doppio titolo.

-Azione (5). Organizzare incontri presso il Dipartimento, l'Ateneo e i partner stranieri per la valutazione, definizione e il perfezionamento di programmi per il rilascio di titoli congiunti e/o doppio titolo.

E) RISULTATI ATTESI, MONITORAGGIO E AZIONI CORRETTIVE

I risultati attesi dalle iniziative sopra indicate sono i seguenti:

Risultato (1). Realizzare nuovi titoli congiunti e/o doppi titoli in collaborazione con istituzioni universitarie straniere, così da arrivare ad almeno 3 titoli congiunti e/o doppi titoli entro la fine del triennio.

Risultato (2). Incremento del numero di studenti del Dipartimento che conseguono un titolo congiunto con Università straniere.

Il monitoraggio del conseguimento di tali risultati, con l'individuazione di eventuali azioni correttive, verrà realizzato annualmente da parte del referente del progetto in collaborazione con gli altri attori coinvolti.

4.3 INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLA RICERCA

A) *Obiettivo*: favorire l'internazionalizzazione della ricerca di Dipartimento tramite lo scambio di docenti, ricercatori e dottorandi con istituzioni universitarie straniere
*Referente/Delegato***:** Meccheri (CAI), Giannetti, coadiuvato da D'Alessandro e Salvati
Attori coinvolti: Direttore, Vice-CAI, Docenti del Dipartimento
Modalità di comunicazione formale in Consiglio di Dipartimento (CdD): il Direttore, il referente CAI e il referente per la ricerca riferiscono periodicamente in Consiglio di Dipartimento sui temi della ricerca e dei progetti internazionali.

B) ATTIVITA' SVOLTE (AL 31.12.2017)

Coerentemente con gli obiettivi della scheda SUA RD ed in linea con gli obiettivi strategici dell'Ateneo, il Dipartimento intende promuovere e sostenere l'internazionalizzazione della ricerca. A tale fine sono state avviate varie iniziative volte a favorire la stipula di accordi per lo scambio di docenti e ricercatori con istituzioni straniere, con lo scopo di accrescere le collaborazioni nell'ambito della ricerca, oltre che nella didattica. Come meglio specificato precedentemente, ciò ha portato alla stipula di numerosi accordi:

- 108 accordi per la mobilità dei docenti (oltre che per studenti) per gli anni 2018/19 nell'ambito del progetto Erasmus+;
- 7 accordi con università straniere non EU, in aggiunta a quelli attivati nell'ambito Erasmus+ (al 31/12/'17).

C) OBIETTIVI 2018-2020

Al fine di promuovere ulteriormente il grado di internazionalizzazione della ricerca del Dipartimento, si definisce il seguente obiettivo che si intende perseguire nei prossimi anni:

Obiettivo (1): Incrementare le relazioni tra il Dipartimento ed Istituti/Enti/Università straniere per sviluppare collaborazioni di ricerca e accordi di scambio di docenti/ricercatori/dottorandi

D) AZIONI 2018-2020

-Azione (1). Realizzare accordi con università/enti stranieri al fine di promuovere l'internazionalizzazione della ricerca, lo scambio di docenti, ricercatori e dottorandi.

-Azione (2). Potenziamento programma Visiting Fellow di Dipartimento e del servizio di assistenza e accoglienza dei docenti incoming.

-Azione (3). Monitoraggio periodico dell'andamento del numero di accordi e dei risultati. In particolare, si intende sviluppare delle semplici procedure per monitorare sia l'andamento del numero degli accordi (rinnovo, cessazione, stipula di nuovi accordi), sia dei risultati derivanti da questi accordi in termini di numero di progetti di ricerca sviluppati in collaborazione, scambi di docenti/ricercatori/dottorandi volti a consentire di individuare eventuali azioni migliorative.

-Azione (4). Aumentare il grado di internazionalizzazione del Dottorato di Ricerca del Dipartimento, così da favorire accordi di mobilità internazionale per dottorandi e cotutele di Dottorato.

E)RISULTATI ATTESI, MONITORAGGIO E AZIONI CORRETTIVE

I risultati attesi dalle iniziative sopra indicate sono i seguenti:

Risultato (1). Incremento del numero di accordi con Università straniere finalizzati a collaborazioni di ricerca.

Risultato (2). Incremento del numero di Visiting Fellows stranieri presso il Dipartimento, puntando a ottenere la presenza di almeno 18 Visiting Fellows nel corso del triennio.

Risultato (3). Incremento del numero di studenti stranieri di Dottorato di ricerca del Dipartimento.

Il monitoraggio del conseguimento di tali risultati, con l'individuazione di eventuali azioni correttive, verrà realizzato annualmente da parte del referente del progetto in collaborazione con gli altri attori coinvolti.

4.4 BANDI COMPETITIVI E A PROGETTI EUROPEI

A) *Obiettivo*: Potenziamento della partecipazione a bandi competitivi e a progetti europei
*Referente/Delegato***:** Meccheri (CAI), Giannetti, coadiuvato da D'Alessandro e Salvati
Attori coinvolti: Direttore, Vice-CAI, Aiuto-CAI, Docenti del Dipartimento, Ufficio IRO
Modalità di comunicazione formale in Consiglio di Dipartimento (CdD): il Direttore, il referente di ricerca o altri componenti del gruppo di lavoro o il CAI riferiscono periodicamente in Consiglio di Dipartimento sui temi della ricerca e dei progetti internazionali.

B) ATTIVITA' SVOLTE (AL 31.12.2017)

Il Dipartimento, specialmente negli ultimi anni, ha mirato ad accrescere il proprio impegno nel supportare i docenti per le procedure relative alla partecipazione ai bandi competitivi internazionali, con specifico riferimento al bando Erasmus+, e nella gestione delle attività connesse all'ottenimento dei finanziamenti. In particolare, si evidenziano le seguenti azioni/iniziative:

- Promozione e supporto ai docenti per la predisposizione delle proposte da inviare (aspetti generali della call e documenti amministrativi allegati ad ogni singola proposta);
- Coordinamento con gli uffici centrali (informazioni generali del bando e i documenti a firma del Rettore);
- Predisposizione di quesiti rivolti alla Commissione Europea in caso di dubbi riguardo il bando Erasmus+;
- Organizzazione delle attività Jean Monnet in accordo con la proposta finanziata, predisposizione del calendario delle attività, prenotazione aule, coordinamento con i soggetti coinvolti nel progetto.

Tutto ciò ha consentito di perseguire una serie di importanti risultati. In sintesi, ricordiamo:

- Il Dipartimento è attualmente il primo in Ateneo per il finanziamento di Azioni Jean Monnet;
- I finanziamenti hanno aumentato l'attività di scambio con docenti esterni e di fama internazionale, l'offerta internazionale in inglese e la reputazione del Dipartimento.

Di seguito si riporta l'elenco dei PROGETTI FINANZIATI AL DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT DALL'USCITA DELLA CALL ERASMUS+ 2014:

Erasmus+ Jean Monnet Modules (2014)

- European Water Utility Management: promoting innovation within the water industry and spreading knowledge on relevant and cutting edge water utility issue (EWUM)
- Public Economics for European Union
- Quantitative Economics for the Evaluation of European Economic Policy

Erasmus+ Jean Monnet Chair (2015)

- Small Area Methods for Monitoring of Poverty and Living conditions in EU (SAMPL-EU)

Erasmus+ Strategic Partnership (2016) (per il quale il Dipartimento di Economia e Management è il Coordinatore del Progetto)

- European framework for 'Knowledge Triangle' in the logistics sector

Erasmus+ Jean Monnet Project (2016)

- Development and Harmonisation of Socially Responsible Investment in the European Union

Erasmus+ Jean Monnet Modules (2017)

- Labour Economics in an European Perspective
- The Economics of European Regions: Theory, Empirics, and Policy

Erasmus+ Jean Monnet Chair (2018)

- Small Area methods for Multidimensional Poverty and living conditions Indicators in EU/SAMPIEU

C) OBIETTIVI 2018-2020

Per il periodo di riferimento si definiscono i seguenti ulteriori obiettivi:

Obiettivo (1): Incrementare il numero di domande sottomesse dai docenti del Dipartimento in relazione a bandi competitivi Europei e internazionali

Obiettivo (2): Aumento del tasso di successo delle proposte presentate

D) AZIONI 2018-2020

-Azione (1). Istituzione del ruolo del referente alla ricerca per favorire lo scambio informativo con l'Ateneo.

-Azione (2). Istituzione di un servizio di supporto alle attività di internazionalizzazione della ricerca.

-Azione (3). Organizzazione di seminari sulle opportunità di finanziamento.

-Azione (4). Incontri con l'Unità Servizi per la Ricerca.

-Azione (5). Analisi della situazione attuale, identificazione degli interventi futuri e degli indicatori per monitorare l'efficacia di tali interventi.

-Azione (6). Revisione delle procedure amministrative adottate per la gestione delle attività connesse ai bandi competitivi internazionali e ai relativi finanziamenti anche al fine di procedere a una loro semplificazione.

E) RISULTATI ATTESI, MONITORAGGIO E AZIONI CORRETTIVE

I risultati attesi dalle iniziative sopra indicate sono i seguenti:

Risultato (1). Incremento del numero di progetti europei sottomessi dai docenti del Dipartimento.

Risultato (2). Confermare e, possibilmente, Incrementare il numero di progetti finanziati e/o dei finanziamenti ottenuti.

Il monitoraggio del conseguimento di tali risultati, con l'individuazione di eventuali azioni correttive, verrà realizzato annualmente da parte del referente del progetto in collaborazione con gli altri attori coinvolti.

4.5 PROMOZIONE DELLA COMUNICAZIONE PER QUANTO CONCERNE L'ATTIVITA' INTERNAZIONALE DEL DIPARTIMENTO

A) *Obiettivo*: diffondere le informazioni sulle attività internazionali del Dipartimento
*Referente/Delegato***:** Bientinesi, Meccheri (CAI)
Attori coinvolti: Direttore, Aiuto-CAI, Ufficio IRO
Modalità di comunicazione formale in Consiglio di Dipartimento (CdD): a stati di avanzamento.

B) ATTIVITA' SVOLTE (AL 31.12.2017)

Data l'importanza crescente attribuita all'obiettivo dell'internazionalizzazione e alle numerose attività svolte dal Dipartimento ad esso correlate, un peso importante nell'ambito del nuovo sito web riguarda l'area internazionale la cui implementazione è stata attribuita all'ufficio IRO, come servizio fruibile da studenti e docenti del Dipartimento e stranieri.

C) OBIETTIVI 2018-2020

Con riferimento alla parte del sito web relativo all'area internazionale, si definiscono i seguenti obiettivi:

Obiettivo (1): Potenziare il sito web nella parte internazionale in modo da rendere più facilmente fruibili le informazioni agli studenti incoming e outgoing;

Obiettivo (2): Favorire la diffusione delle informazioni, sia all'interno che all'esterno del Dipartimento, sulle attività internazionali svolte da e di interesse per i docenti del Dipartimento nell'ambito della didattica, della ricerca e della terza missione

D) AZIONI 2018-2020

-Azione (1). Predisposizione, traduzione in inglese e continuo aggiornamento di tutta la documentazione presente sull'area internazionale del sito web di Dipartimento utile per gli studenti Erasmus.
-Azione (2). Aggiornamento continuo dei siti web relativi all'offerta formativa (Corsi di laurea, Master e relativi syllabus degli insegnamenti) in lingua inglese del Dipartimento.
-Azione (3). Aggiornamento continuo delle informazioni relative ai finanziamenti ottenuti dal Dipartimento su progetti internazionali di ricerca.

E) RISULTATI ATTESI, MONITORAGGIO E AZIONI CORRETTIVE

I risultati attesi dalle iniziative sopra indicate sono i seguenti:
Risultato (1). Predisposizione e continuo aggiornamento della sezione relativa alle attività internazionali nel sito web di Dipartimento.
Il monitoraggio del conseguimento di tali risultati, con l'individuazione di eventuali azioni correttive, verrà realizzato annualmente da parte del referente del progetto in collaborazione con gli altri attori coinvolti.

TABELLA SINOTTICA DI COORDINAMENTO TRA GLI OBIETTIVI DEL PIANO INTEGRATO 2018-20 DI ATENEO E PROGETTI DEL DIPARTIMENTO

MISSIONI: didattica; ricerca e internazionalizzazione; gestione **AREE STRATEGICHE: Internazionalizzaz., Ricerca nazionale e internaz., Comunicazione**		
PIANO INTEGRATO DI ATENEO 18-20		PROGETTI PIANIFICATI DAL DIPARTIMENTO
Obiettivo strategico 2018-20	**Linee di sviluppo correlabili**	**Progetti pianificati dal Dipartimento**
Promozione delle collaborazioni con Atenei di altri Paesi per il rilascio del titolo congiunto e/o del doppio titolo a tutti i livelli della formazione (lauree, lauree magistrali e post-laurea).	Promuovere le collaborazioni con Atenei di altri Paesi per il rilascio del titolo congiunto e/o del doppio titolo a tutti i livelli della formazione (lauree, lauree magistrali e post-laurea).	Collaborazioni con Atenei stranieri, titoli congiunti e/o doppi titoli
Promozione e sostegno dell'internazionalizzazione della didattica (incoming - outgoing, iscritti stranieri e con titolo estero, incremento del numero degli insegnamenti affidati a docenti stranieri).	Aumentare sia il numero che la qualità degli studenti internazionali iscritti ai corsi offerti dall'Università di Pisa.	Internazionalizzazione della didattica
	Incrementare il numero degli studenti in mobilità, sia attraendo studenti internazionali che incentivando la mobilità in uscita degli studenti iscritti ai nostri corsi di studio.	
	Migliorare il sistema di riconoscimento dei CFU acquisiti all'estero, mediante l'introduzione di meccanismi per garantire ed accelerare il processo di riconoscimento.	
	Promuovere e sostenere l'internazionalizzazione della didattica, anche attraverso l'incremento del numero degli insegnamenti affidati a docenti stranieri e sostenendo lo svolgimento all'estero di attività di alta formazione da parte dei docenti UNIPI.	
Internazionalizzazione della ricerca, accordi per lo scambio di docenti, ricercatori, dottorandi, cotutele di Dottorato, CdD internazionali.	Incremento degli immatricolati al Dottorato che possiedono un titolo conseguito all'estero e delle opportunità di condurre ricerca all'estero da parte di tutti i dottorandi.	Internazionalizzazione della ricerca
Potenziamento della partecipazione a bandi competitivi e a progetti europei.	Potenziamento della partecipazione a progetti comunitari ed a bandi competitivi.	Bandi competitivi e progetti europei.
Promozione della comunicazione di Ateneo: interna, esterna (dialogo con la città, il territorio) ed internazionale.	Promozione della comunicazione esterna, favorendone una maggiore strutturazione e l'evoluzione al passo con le ultime tecnologie, incentivando i rapporti stabili con i media; aumentare la visibilità dell'ateneo anche dall'estero. Potenziare forme di comunicazione che favoriscano il dialogo con la città e con il territorio.	Promozione della comunicazione per quanto concerne l'attività internazionale del Dipartimento

5. DOCUMENTO PROGETTUALE RELATIVO ALLA LINEA STRATEGICA DI SVILUPPO: "RIPROGETTAZIONE DEGLI ASSETTI ORGANIZZATIVI E RIVISITAZIONE DELLE PROCEDURE PER MIGLIORARE COSTANTEMENTE L'EFFICIENZA E L'EFFICACIA OPERATIVA"

In coerenza con le linee di sviluppo 2018-2020 e gli obiettivi strategici dell'Ateneo, il Dipartimento ha deciso di esplicitare tra le sue linee strategiche di sviluppo la "**riprogettazione degli assetti organizzativi e rivisitazione delle procedure per migliorare costantemente l'efficienza e l'efficacia operativa**". Nel presente capitolo, dopo aver illustrato i progetti del Dipartimento pianificati e quelli in corso di realizzazione si riporta una tabella sinottica che permette di visualizzare come i progetti/iniziative del Dipartimento si collochino nell'ambito dei vari obiettivi strategici dell'Ateneo.

La linea strategica di sviluppo **riprogettazione degli assetti organizzativi e rivisitazione delle procedure per migliorare costantemente l'efficienza e l'efficacia operativa** del Dipartimento attualmente comprende i seguenti progetti:

1. Ottimizzazione delle procedure di acquisizione beni e servizi nel Dipartimento.
2. Gestione su piattaforma web delle procedure di selezione pubblica del Dipartimento.
3. Mappatura dei processi amministrativi del Dipartimento ed ipotesi di reengineering della struttura amministrativa.
4. Progetto nuovo sito web del Dipartimento.
5. Informatizzazione del processo di definizione della programmazione didattica.

I progetti sono stati proposti dal Responsabile amministravo del Dipartimento, di concerto con i Responsabili delle tre Unità organizzative e dal medesimo gruppo di lavoro che ha formulato le linee strategiche di sviluppo del Dipartimento e successivamente discussi ed approvati nelle riunioni del Consiglio di Dipartimento.

Tali progetti sono stati selezionati tenendo conto tra l'altro:

- degli obiettivi strategici inclusi nel piano integrato di Ateneo 2018-20 (per la corrispondenza tra tali progetti e gli obiettivi strategici di Ateneo si veda il quadro sinottico al termine di questa sezione);
- delle iniziative già in corso in Dipartimento (si veda la descrizione di ogni progetto riportata di seguito).

5.1 PROGETTO DI OTTIMIZZAZIONE DELLE PROCEDURE DI ACQUISIZIONE BENI E SERVIZI

A) *Obiettivo*: rafforzare e migliorare la gestione di un processo rilevante e trasversale alle attività istituzionali del Dipartimento, per offrire un servizio più efficace e performante.

Referente/Delegato: Maffei (Responsabile amministrativo) coadiuvato da Berti (Responsabile Unità Bilancio e Servizi Generali) e Pulcini (tecnico informatico).

Attori coinvolti: Direttore, Responsabile Amministrativo, Responsabili Unità, Personale tecnico-amministrativo, Docenti del Dipartimento.

Modalità di comunicazione formale in Consiglio di Dipartimento (CdD): il progetto è stato approvato dal Consiglio di Dipartimento con delibera n. 220 del 14/12/'17.

B) **ATTIVITÀ SVOLTE** (al 31/12/'17)

Il progetto, elaborato dal Responsabile amministrativo Maffei, di concerto con la responsabile dell'Unità Bilancio, Berti e il supporto informatico di Pulcini, è correlato all'obiettivo strategico di riferimento di Ateneo n. 461 anno 2017 (Dematerializzazione dei processi amministrativi), riguardante la

dematerializzazione del ciclo della spesa, già avviato con l'ordinativo informatico e con la fatturazione elettronica.
Oggetto dell'intervento è stata la procedura di affidamento e esecuzione di lavori, servizi e forniture di importo inferiore a 40.000 euro (per importi superiori la gestione è di competenza dell'Ufficio Gare dell'Ateneo).
E' stato ottimizzato il processo degli acquisti sotto soglia (nel rispetto del contesto normativo innovato: nuovo Codice dei contratti pubblici, emanato con D.Lgs. n. 50/'16; Decreto correttivo al codice dei contratti, emanato con D.Lgs. n. 56/'17 e regolazione flessibile, cosiddetta "Soft law, delle Linee Guida dell'ANAC), attraverso la implementazione di una piattaforma web (indirizzo: https://portale-fondi.ec.unipi.it), che è diventato l'unico canale per la richiesta di fabbisogno da parte del docente/ufficio e attraverso una riorganizzazione del processo con la costituzione di uno staff acquisti, composto da personale amministrativo del Dipartimento, specificatamente formato, che gestisce le richieste di acquisto beni/servizi per tutto il Dipartimento.

C) OBIETTIVI 2018-2020

La piattaforma web che è stata realizzata è al momento utilizzata solo dal personale dello staff acquisti. A breve termine anche i docenti, per le richieste di fabbisogno, dovranno utilizzare esclusivamente il portale, accedendo con le proprie credenziali di Ateneo. L'aggiornamento e la formazione professionale specifica è elemento essenziale per garantire competenze adeguate del personale dello staff acquisti per la gestione ottimale del processo di acquisizione dei beni/servizi, nel rispetto di una normativa in continua evoluzione. Altro ambito di intervento è quello correlato alla gestione del rischio corruttivo: analisi del processo, individuazione delle aree di rischio, adozione di misure di prevenzione, monitoraggio e azioni correttive.

D) AZIONI 2018-2020

-Azione (1). Avvio dell'uso del portale web, da parte dei docenti, quale unico strumento per le richieste di fabbisogno.

-Azione (2). Aggiornamento e implementazione della piattaforma, in funzione di nuove esigenze e di cambiamenti normativi/procedurali.

-Azione (3). Adozione di misure per la prevenzione del rischio corruttivo o della mala amministrazione, con riferimento in particolare al rischio di mancato rispetto del principio di rotazione e al rischio di frazionamento artificioso della spesa.

E) RISULTATI ATTESI, MONITORAGGIO E AZIONI CORRETTIVE

I risultati attesi dal progetto interessano diversi ambiti, riconducibili alla linea strategica di intervento di miglioramento costante dell'efficienza e dell'efficacia operativa: completa dematerializzazione del processo di acquisizione dei beni e servizi; omogeneizzazione delle procedure e performance del sistema di approvvigionamento; razionalizzazione della spesa e programmazione annuale degli acquisti, riduzione dei rischi di corruzione o di cattiva amministrazione connessi alle diverse fasi del processo degli acquisti sott-soglia. L'uso di uno strumento informatizzato consente un migliore monitoraggio del processo.

5.2 GESTIONE SU PIATTAFORMA WEB DELLE PROCEDURE DI SELEZIONE PUBBLICA

A) *Obiettivo*: migliorare la gestione della procedura di valutazione comparativa per il reclutamento di personale esterno (borse di ricerca, borse di studio, incarichi di lavoro autonomo, forme di sostegno per gli studenti).
Referente/Delegato: Maffei (Responsabile amministrativo) coadiuvato Pulcini (tecnico informatico).

Attori coinvolti: Direttore, Responsabile Amministrativo, Responsabili Unità, Personale tecnico-amministrativo, Docenti del Dipartimento.

B) ATTIVITÀ SVOLTE (al 31/12/'17)

Il reclutamento di personale esterno (borse di ricerca, borse di studio, incarichi di lavoro autonomo) prevede una procedura di selezione pubblica, attraverso un bando. Il procedimento si articola in diverse fasi: richiesta di fabbisogno; apertura del bando; selezione; conferimento incarico. È stata realizzata una piattaforma web che gestisce, al momento, la fase di pubblicazione del bando della procedura di selezione e la presentazione delle domande da parte dei candidati, utilizzandolo lo strumento web. In questo modo è stata introdotta una semplificazione delle modalità di partecipazione (la precedente procedura prevedeva tre modalità di presentazione: consegna a mano, invio per raccomandata postale, invio per PEC), con un'unica modalità: la presentazione on-line, mediante acceso registrato.

C) OBIETTIVI 2018-2020

Deve essere completata l'implementazione della piattaforma web per la gestione informatizzata anche delle fasi di selezione e di conferimento dell'incarico della procedura di valutazione comparativa. È previsto di estendere l'uso dell'applicativo web per la gestione anche di altre procedure di selezione (in particolare per le diverse forme di sostegno agli studenti e i contributi di mobilità).

D) AZIONI 2018-2020

-Azione (1). Aggiornamento e implementazione della piattaforma, per la gestione informatizzata anche delle fasi di selezione e di conferimento dell'incarico.

-Azione (2). Estensione dell'uso della piattaforma web anche per altre procedure di selezione.

E) RISULTATI ATTESI, MONITORAGGIO E AZIONI CORRETTIVE

I risultati attesi dal progetto interessano diversi ambiti, riconducibili alla linea strategica di intervento di miglioramento costante dell'efficienza e dell'efficacia operativa; semplificazione e miglioramento della procedura di valutazione comparativa per il reclutamento di personale esterno attraverso la riduzione dei tempi, la dematerializzazione e un più facile accesso alla documentazione da parte dei soggetti coinvolti nelle diverse fasi della procedura (personale amministrativo, commissione di valutazione, Direttore della struttura). L'uso di uno strumento informatizzato consente un migliore monitoraggio della procedura.

5.3 MAPPATURA DEI PROCESSI AMMINISTRATIVI DEL DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT ED IPOTESI DI REENGINEERING DELLA STRUTTURA AMMINISTRATIVA

A) *Obiettivo*: L'obiettivo è quello di avviare una ricognizione dei processi operativi attivi ad oggi, ai fini di valutare la loro efficacia/efficienza, con particolare riguardo all'attività contrattuale e individuare gli spazi di miglioramento, anche attraverso una ipotesi di nuova organizzazione amministrativa.

Referente/Delegato: Maffei (Responsabile amministrativo) con il coordinamento di D'Onza e Rigolini.

Attori coinvolti: Responsabile Amministrativo, Responsabili Unità, Personale tecnico-amministrativo, Docenti del Dipartimento.

B) ATTIVITÀ SVOLTE (al 31/12/'17)

Con Provvedimento del Direttore Generale, prot. n. 48798 del 28/09/'17, su proposta del Direttore del Dipartimento, è stato affidato al dott. Maffei, Responsabile amministrativo della struttura, l'incarico aggiuntivo ad oggetto: "Mappatura dei processi amministrativi del Dipartimento di Economia e Management ed ipotesi di reengineering della struttura amministrativa".

Da una prima analisi dei processi gestiti nell'ambito del Dipartimento, delle risorse umane a disposizione e dei carichi di lavoro, è stato presentato in Consiglio di Dipartimento un progetto di nuovo modello organizzativo della struttura amministrativa del Dipartimento di Economia e Management, approvato con Delibera n. 10 del 18/01/'18

L'analisi condotta sul fabbisogno di personale ha evidenziato una forte sofferenza nell'ambito dei servizi di supporto alle attività di internazionalizzazione didattica e dei servizi di supporto ai Master attivati presso la struttura.

Con Delibera del Consiglio di Dipartimento n. 11 del 18/01/'17 è stato espresso il fabbisogno permanente di unità di personale amministrativo a tempo indeterminato, con la richiesta di n. 2 unità di personale di Cat. C area amministrativa a supporto del Servizio Master e di n. 1 unità di personale di Cat. C area amministrativa a supporto del Servizio Internazionalizzazione.

C) OBIETTIVI 2018-2020

Completamento della mappatura dei processi, secondo un modello predefinito. Analisi dei carichi di lavoro e individuazione degli interventi sui processi, in termini di semplificazione e di dematerializzazione, in una prospettiva di miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia delle azioni amministrative.

D) AZIONI 2018-2020

-Azione (1). Mappatura dei processi e delle applicazioni informatiche utilizzate. L'analisi sarà estesa anche ai carichi di lavoro attuali.

-Azione (2). Individuazione delle azioni di intervento sui processi ed elaborazione report della proposta di reengineering dei processi e della correlata struttura organizzativa.

E) RISULTATI ATTESI, MONITORAGGIO E AZIONI CORRETTIVE

Dal progetto ci si attende di acquisire elementi informativi sui fattori che influenzano la performance, con lo scopo di supportare il Direttore del Dip. nell'attività di riorganizzazione della struttura amministrativa.

5.4 PROGETTO NUOVO SITO WEB

A) *Obiettivo*: progettazione e realizzazione del nuovo sito web del Dipartimento di Economia e Management (si veda anche il Progetto 5 del Capitolo sulla terza missione).

Referente/Delegato: Bientinesi, coadiuvato da Bernini e Barontini (tecnico informatico).

Attori coinvolti: Direttore, Responsabile Amministrativo, Responsabili Unità, Personale tecnico-amministrativo, Docenti del Dipartimento.

B) ATTIVITÀ SVOLTE (al 31/12/'17)

Nel corso del 2017, il gruppo di lavoro, coordinato dal Prof. Bientinesi, ha lavorato sulla progettazione ex-novo del nuovo sito, dalla scelta della veste grafica alla definizione dei contenuti. Una volta strutturata la nuova architettura è stato completato il processo di migrazione dei dati dal vecchio al nuovo sito, che è stato messo on-line nel mese di gennaio del 2018.

C) OBIETTIVI 2018-2020

Implementare il sito con la sezione di area riservata (per documenti e informazioni ad accesso esclusivo del personale strutturato) e completare l'aggiornamento della versione in lingua inglese

D) AZIONI 2018-2020

-Azione (1). Realizzazione dell'area riservata del sito web del Dipartimento.

-Azione (2). Aggiornamento di alcune sezioni specifiche del sito in lingua inglese.

E) RISULTATI ATTESI, MONITORAGGIO E AZIONI CORRETTIVE

Dal progetto ci si attende un nuovo sito web più efficace. Il sito web è la porta di accesso al Dipartimento. Rappresenta non solo la "vetrina" di accesso al Dipartimento ma uno strumento di informazione e di comunicazione, che valorizza l'identità del Dipartimento.

5.5 INFORMATIZZAZIONE DEL PROCESSO DI DEFINIZIONE DELLA PROGRAMMAZIONE DIDATTICA

A) *Obiettivo*: rafforzare e migliorare la gestione del processo di definizione della programmazione didattica annuale dei Corsi di studio attivati presso il Dipartimento di Economia e Management (Si veda anche il progetto 10 del capitolo sulla Didattica)

Referente/Delegato: Vivaldi (Responsabile Unità Did.), coadiuvato da Pulcini (tecnico informatico).

Attori coinvolti: Direttore, Responsabile Amministrativo, Delegato alla didattica del Dipartimento, Personale amministrativo dell'Unità Didattica, tecnico informatico, Docenti del Dipartimento.

B) ATTIVITÀ SVOLTE (al 31/12/'17)

Il progetto è stato avviato nel corso del 2018.

D) OBIETTIVI 2018-2020

L'implementazione di una piattaforma per la gestione interna della programmazione didattica, da inserire poi in Uniprog, ha l'obiettivo di favorire i flussi informativi e la trasparenza nella prima fase della programmazione didattica e di informatizzare le procedure, con procedure omogenee.

Il progetto è correlato ad una misura del piano anticorruzione dell'Ateneo. Nello specifico, è previsto di sviluppare una misura specifica di prevenzione, che intervenga sulle modalità di trasmissione delle informazioni e dei dati necessari alle prime fasi della definizione della programmazione didattica dei corsi di studio, e quindi su eventuali rischi di opacità nell'attribuzione dei compiti didattici dei docenti, migliorando i livelli di trasparenza interna nella gestione del Macroprocesso: "Progettazione dei percorsi formativi, programmazione delle attività didattiche, attribuzione dei compiti didattici". L'attuazione della misura favorisce infatti uniformità nelle modalità di trasmissione delle informazioni dai docenti ai Presidenti dei corsi di studio e quindi la standardizzazione, la trasparenza e l'aggiornamento delle stesse.

D) AZIONI 2018-2020

-Azione (1). Creazione/ aggiornamento di un database completo con le informazioni relative a tutti gli insegnamenti attivati per l'anno accademico di riferimento (corso di studio di riferimento, CFU, semestre, SSD dell'insegnamento).

-Azione (2). Realizzazione di un applicativo web che consenta ai Presidenti dei Corsi di studio di definire/inserire le attività formative programmate per le necessità dei corsi di studio e la tipologia di copertura. Le attività formative approvate dal Consiglio di Dipartimento sono inserite nel data base del portale web e successivamente importate in Uniprog.

E) RISULTATI ATTESI, MONITORAGGIO E AZIONI CORRETTIVE

Dal progetto ci si attende la realizzazione di un portale web in grado di gestire tutte le fasi precedenti e quelle immediatamente successive alla definizione delle coperture degli insegnamenti da parte dei Corsi di Studio attivati presso il Dipartimento di Economia e Management.

6. DOCUMENTO PROGETTUALE RELATIVO ALLA LINEA STRATEGICA DI SVILUPPO: "MIGLIORAMENTO DELL'ADEGUATEZZA DEGLI SPAZI, IN TERMINI DI SICUREZZA, SALUBRITÀ, DECORO E FUNZIONALITÀ IN RELAZIONE ALLE ESIGENZE DI DIDATTICA, DI RICERCA, E ALLO SVOLGIMENTO DELLE FUNZIONI AMMINISTRATIVE"

In coerenza con le linee di sviluppo 2018-2020 e gli obiettivi strategici dell'Ateneo, il Dipartimento ha deciso di esplicitare tra le sue linee strategiche di sviluppo il "**miglioramento dell'adeguatezza degli spazi, in termini di sicurezza, salubrità, decoro e funzionalità in relazione alle esigenze di didattica, di ricerca, e allo svolgimento delle funzioni amministrative**" (Referente: Dott. Vincenzo Zarone). Per la corrispondente linea strategica di sviluppo del Dipartimento, in funzione del conseguimento, in un orizzonte pluriennale, degli obiettivi di miglioramento prefissati, è stato adottato un approccio duplice: da un lato si è fatto fronte ai problemi manutentivi che quotidianamente si presentano nelle strutture del Dipartimento, dall'altro, è stato intrapreso un processo ricognitivo, attraverso colloqui costanti (con il supporto del "referente di dipartimento per la salute, la sicurezza e l'ambiente") su processi, strutture e necessità, volto a prevenire l'insorgere di problematiche di maggiore entità e ad avviare un'attività di pianificazione di medio termine di interventi che, nella prospettiva strategica, dovrebbero portare alla ridefinizione e all'allargamento dei servizi (sulla base dei bisogni, palesi e latenti) offerti dal Dipartimento. Tutto ciò è avvenuto in stretta e proficua relazione con il prorettore e con gli uffici centrali.

Nelle "Linee generali di sviluppo" del piano integrato 2018-2020 dell'Ateneo si esprime un forte orientamento dell'Ateno a "incrementare il numero di spazi dedicati alle attività didattiche (aule, laboratori, e sale studio)" nonché "ad investire e valorizzare il patrimonio immobiliare, anche mediante una opera di riqualificazione degli spazi disponibili".

Riguardo agli obiettivi strategici 2018-2020, quelli più direttamente riferibili all'area strategica "miglioramento dell'adeguatezza degli spazi, in termini di sicurezza, salubrità, decoro e funzionalità in relazione alle esigenze di didattica, di ricerca, e allo svolgimento delle funzioni amministrative", sono i seguenti:

- Miglioramento continuo del nuovo apparato organizzativo
- Miglioramento della gestione degli asset materiali, immateriali e know-how
- Miglioramento dell'assetto immobiliare dell'Ateneo a supporto di didattica e ricerca; acquisizioni, riqualificazioni, alienazioni.

Come si potrà notare dall'analisi delle azioni intraprese dei paragrafi successivi anche nell'ambito dell'area strategica "miglioramento dell'adeguatezza degli spazi, in termini di sicurezza, salubrità, decoro e funzionalità in relazione alle esigenze di didattica, di ricerca, e allo svolgimento delle funzioni amministrative", tutti i progetti e le iniziative pianificati e realizzati dal Dipartimento sono pienamente allineati alle linee di indirizzo indicate dall'Ateneo nel PIANO INTEGRATO 2018-2020.

B) ATTIVITA' SVOLTE (AL 31.12.2017)

Una serie di iniziative sono già state pianificate e sono in corso di realizzazione oppure già realizzate (in tutto o in parte): i vari interventi possono essere sintetizzati nelle attività di seguito riportate.

- Il miglioramento dei flussi comunicativi per interventi tempestivi e adeguati. In generale, si è ritenuto nodale l'aspetto dei flussi comunicativi, individuando referenti del personale tecnico amministrativo, del servizio di portierato e individuando un referente tra i docenti per effettuare tempestive e appropriate segnalazioni rispetto alle criticità e alle possibili situazioni di pericolo. Oltre ai canali comunicativi già previsti dall'ateneo (casella email "help.polo", comunicazione continuativa con strutture di ateneo per la

salute e la sicurezza), nel nuovo sito di dipartimento (già online a partire da febbraio 2018, in fase di assestamento dei contenuti) è prevista una piattaforma per le segnalazioni in materia di "salute, sicurezza e ambiente".

- Sviluppo delle competenze, formazione e condivisione informazioni. Come azioni di carattere generale volte a diffondere la consapevolezza dell'importanza dei temi della salute e della sicurezza, in Consiglio di Dipartimento hanno relazionato il responsabile dell'Ufficio Sicurezza e Ambiente (Ing. Cialdella). Il Direttore ha informato, inoltre, docenti e personale tecnico amministrativo della necessaria fruizione dei corsi di formazione obbligatori su salute, sicurezza e ambiente, sollecitando a più riprese la partecipazione diffusa e consapevole dei docenti e del personale tecnico amministrativo. Nella consapevolezza delle carenze strutturali dell'edificio in cui ha sede il Dipartimento, è stato intrapreso un fitto dialogo con i Prorettori e le strutture delle amministrazioni centrali di Ateneo competenti per le manutenzioni ordinarie e straordinarie ed è stato chiesto e ottenuto di anticipare la revisione (parziale, in attesa di una nuova stesura) del Documento di Valutazione dei Rischi, effettuando sopralluoghi e ricognizioni con l'Ufficio Sicurezza e Ambiente.
- Monitoraggio interventi in programma e presidio relazioni con l'Ateneo. In questa prospettiva, il Dipartimento ha intrapreso azioni di carattere generale volte in tema di salute e sicurezza negli spazi pubblici e comuni, attraverso il costante monitoraggio e il frequente sollecito rispetto al completamento delle procedure di messa in bando e successiva realizzazione di alcune importanti interventi programmati da tempo e già finanziati dall'Ateneo, che impattano enormemente sul recupero di standard accettabili di salubrità e sicurezza degli spazi del dipartimento. Tra questi, si annoverano il rifacimento della gradinata (lavori iniziati nel mese di maggio 2018, in corso di realizzazione), per ovviare alle infiltrazioni d'acqua che hanno creato negli anni situazioni di pericolo e danneggiato i solai del piano terra (attualmente in rifacimento per evidente decadimento strutturale); l'ampliamento dei servizi igienici della zona delle aule del piano terra e della biblioteca, poco funzionali e del tutto insufficienti all'enorme mole di utenti giornalieri (i lavori sono stati già finanziati e, in base ad informazioni informali ricevute dall'Ateneo, tra breve dovrebbe essere predisposto il bando di aggiudicazione); l'ampliamento del sistema di condizionamento dell'aria condizionata a tutto l'edificio, per ovviare, in particolare, all'insostenibile esposizione al sole di alcuni spazi (i lavori dovrebbero completarsi, in base alle stime comunicate informalmente dall'ateneo, prima dell'estate 2019); il rifacimento delle scale d'emergenza, dell'impianto elettrico, del sistema di allarme, della facciata dell'edificio (lavori per lo più finanziati, in diverse fasi di sviluppo rispetto all'iter amministrativo).
- Razionalizzazione degli accessi agli spazi comuni (esterni ed interni) e alle aule che presentano criticità specifiche (laboratori informatici). Alcune attività specifiche di miglioramento sono state discusse con il Prorettore "Delegato per la promozione ed il coordinamento delle politiche inerenti la sicurezza e la salute sui luoghi di lavoro", Prof. Giovanni Vozzi. Tra le altre attività è in discussione il tema del miglioramento del sistema degli accessi: in attesa della definizione delle linee guida di ateneo, si è discusso della necessità di razionalizzare i punti di accesso agli spazi del Dipartimento e la definizione di strumenti di identificazione del personale autorizzato all'accesso in aree specifiche (es. sistema di badge per la zona delle stanze dei docenti, del personale e dei laboratori informatici).
- Miglioramento della fruibilità dei servizi didattici, monitoraggio stato manutentivo di aule e spazi comuni e azioni di miglioramento specifiche (ubicazione portineria, segnaletica). Tra le attività specifiche a favore della migliore fruizione della didattica da parte degli studenti, si annoverano: il costante monitoraggio dello stato di manutenzione delle aule, reso più efficace e tempestivo attraverso la definizione del flusso comunicativo verso le strutture d'ateneo preposte agli interventi manutentivi; lo

spostamento dell'ubicazione della portineria del piano terra in un punto maggiormente visibile e baricentrico rispetto ai flussi in ingresso e in uscita dalle lezioni.

C) OBIETTIVI 2018-2020

Il Dipartimento considera di particolare rilevanza l'area di intervento denominata "salubrità e funzionalità degli spazi". Una serie di misure sono state discusse dal Dipartimento (nelle idonee sedi di concertazione: giunta, consiglio, riunioni dei delegati del Direttore) e saranno realizzate quanto prima (si veda paragrafo successivo), con l'obiettivo di garantire spazi ampi e adeguati alle attività di ricerca, didattica e all'espletamento delle funzioni amministrative. Un corollario di questo obiettivo può essere considerata la definizione di ambienti confortevoli, in cui si possa favorire l'interazione e lo scambio di idee. Tali obiettivi si concretizzano nelle azioni descritte nel paragrafo che segue.

D) AZIONI 2018-2020

-Azione(1). Assicurare salubrità e funzionalità degli spazi destinati agli utenti interni, monitoraggio stato manutentivo e salubrità uffici personale e stanze docenti. L'azione è stata già realizzata, ma richiede una costante reiterazione nel tempo: per questo motivo è annoverata anche tra le azioni "da realizzare". Più specificamente, a beneficio degli stakeholder interni (docenti, personale TA, dottorandi, assegnisti), a seguito della parziale revisione del DVR, si è proceduto ad alcuni controlli dell'esposizione luminosa (acquistando e installando tende parasole) e della salubrità (intervenendo con riparazioni e imbiancature) delle stanze dei docenti, degli uffici del personale tecnico amministrativo e delle aule destinate a dottorandi e assegnisti. Tali controlli saranno ripetuti con cadenza almeno triennale.

- Azione(2). Incrementare funzionalità degli spazi per gli stakeholder interni:, riallocazione dottorandi e assegnisti , creazione common room, spostamento portineria piano terra. L'azione si compone di una serie di azioni specifiche. Sono stati individuati nuovi spazi destinati a dottorandi e assegnisti: tale azione ha l'obiettivo di garantire spazi più ampi e consoni alle attività di ricerca, favorendo l'interazione e lo scambio di idee in un ambiente più confortevole. Per conseguire tale obiettivo, sono state individuate tre stanze di ampia metratura, destinate ad assegnisti, dottorandi e collaboratori alle attività di ricerca, con un allestimento in forma di *open-space*, per favorire incontro e confronto, stimolando la collaborazione e la condivisione di idee e progetti.

Il dipartimento ha stanziato risorse (circa 5000 euro) per l'allestimento delle "sale dottorandi e assegnisti", acquistando scrivanie, sedie e complementi di arredo funzionali e rispondenti alle esigenze degli utenti. Riguardo ai tempi di realizzazione, l'allestimento delle prime due sale è in fase di completamento; con l'allestimento della terza sala e il completamento delle prime due, tali spazi si prevede possano essere fruibili entro la fine dell'anno 2019.

È in fase di progettazione una "common room", un'area comune ad uso degli utenti interni per mettere a disposizione un'area informale di incontro, in cui svolgere brevi riunioni oppure trascorrere brevi pause dalle normali occupazioni. I tempi stimati per la realizzazione della common room sono 6 mesi (fruibile a partire da marzo-aprile2019)

Sempre in questa prospettiva, l'ubicazione della portineria del piano terra negli spazi prospicienti l'ingresso della biblioteca, nella zona dei due principali accessi dal Lungarno e da via Ridolfi diverrà "stabile" e definitiva, con la realizzazione di alcuni lavori per la corretta suddivisione degli spazi. Tale azione risponde non solo a esigenze di maggiore funzionalità in termini di supporto per la fruibilità dei servizi didattici (vedi azione precedente, numero 5) ma anche a un'urgenza di ricollocazione per garantire le condizioni di salubrità del personale.

Le azioni 1 e 2 si concretizzano in una più generale ri-organizzazione degli spazi per "aree di specializzazione", superando la separazione per piani derivante dalla precedente impostazione, per

privilegiare l'aspetto della funzionalità e della vivibilità degli spazi, favorendo la collocazione in spazi adiacenti di docenti e unità organizzative che si trovano a dover collaborare, in maniera continuativa e sistematica, per l'espletamento delle proprie funzioni.

-Azione(3). Miglioramento flussi comunicativi in materia di salute, sicurezza e ambiente (segnalazioni su sito dipartimento) e miglioramento/integrazione segnaletica. L'azione si concretizzerà nella segnalazione delle criticità in materia di salute, sicurezza e ambiente sul sito di dipartimento, che sarà operativo nei primi mesi del 2019. In questo ambito, tra le azioni che saranno implementate nel medio termine, rientra il miglioramento della segnaletica non solo nell'ottica della sicurezza, ma anche per favorire accessi e spostamenti più agevoli verso aule, laboratori e spazi di maggiore utilizzo (saranno allocati nel budget previsionale 2019, 3000 euro per la segnaletica).

E) RISULTATI ATTESI, MONITORAGGIO E AZIONI CORRETTIVE

È del tutto evidente che sotto il profilo delle strutture immobiliari in cui è svolta l'attività didattica, di ricerca e amministrativa la situazione del Dipartimento di Economia e Management è molto critica a causa del progressivo decadimento dell'edificio in cui ha sede. Sono stati attuati molti interventi ma riteniamo che molti altri necessariamente dovranno essere realizzati e pianificati per arrivare ad una situazione di sufficiente adeguatezza. L'impegno del Dipartimento è stato comunque molto intenso ed i progressi realizzati e in fase di realizzazione assai significativi. L'Ateneo si è reso disponibile a realizzare molti interventi ed ha assunto un atteggiamento decisamente positivo programmando vari interventi anche per importi significativi, segno evidente della consapevolezza della situazione, ma la scarsità di risorse rispetto alle gravose necessità rende ancora inadeguata la struttura sia in termini oggettivi sia considerato l'enorme mole di studenti che gravitano negli edifici.

In questo senso, tra le azioni collaterali che hanno apportato beneficio all'utenza esterna e del personale interno, si annovera anche il recentissimo rifacimento della zona del bar, che ne ha migliorato l'estetica e dovrebbe comportare una migliore fruibilità anche negli orari di picco.

Appare evidente, più in generale, la necessità di interventi sistematici per innalzare gli standard qualitativi degli arredi e promuovere il decoro e la piena vivibilità sia degli spazi comuni che delle stanze destinate alle diverse tipologie di utenti interni.

****

Rientrano in questa linea strategica anche **le attività di promozione di politiche che aumentino la consapevolezza e il rispetto dell'ambiente, migliorino l'uso delle risorse energetiche, promuovano la mobilità e l'alimentazione sostenibile, il diritto all'acqua, tutelino le minoranze e promuovano il diritto alla salute degli studenti e di tutti coloro che frequentano la struttura**.

Coerentemente con il piano integrato 2018-2020 dell'Ateneo, dunque, il Dipartimento (Referente: Prof.ssa Elisa Giuliani) si pone l'obiettivo di favorire la sostenibilità socio-ambientale. A tal fine, le iniziative che il Dipartimento intende realizzare nel periodo 2018-2020 sono le seguenti: "Plastica Zero", "Risparmio Energetico", "Smoking Free", Alimentazione sostenibile" e "Sportello di ascolto e accoglienza per discriminazioni di genere, etniche e LGBTI+".