



UNIVERSITÀ
DI PISA

**PIANO INTEGRATO PERFORMANCE,
ANTICORRUZIONE e TRASPARENZA
2021 – 2023
(DLGS 150/2009; L 190/2012; DLGS
33/2013)**

DIREZIONE GENERALE

Redazione a cura di: Direzione Programmazione, Valutazione, Comunicazione istituzionale

SOMMARIO

0. INTRODUZIONE AL PIANO INTEGRATO PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE, TRASPARENZA.	4
SEZIONE PRIMA: INQUADRAMENTO STRATEGICO	5
1. Inquadramento strategico dell'ateneo	5
1.1 I fini e le attività istituzionali	5
1.2 Posizionamento dell'Ateneo nel panorama nazionale e internazionale	7
2. Il contesto esterno ed interno	7
2.1 Il contesto esterno	11
3. Assi strategici e Linee generali di sviluppo	12
4. Dati sui profili dimensionali dell'Ateneo	16
SEZIONE SECONDA: PIANO DELLA PERFORMANCE	22
1. Sistema dei processi e organizzazione conseguente	22
2. Il SMVP per il 2021, tra test di funzionamento ed aree migliorabili	23
3. Le dimensioni della performance organizzativa	23
4. La mappatura dei processi delle direzioni dell'amministrazione centrale: l'individuazione di indicatori di performance dei macroprocessi core	25
5. La pianificazione degli obiettivi	25
5.1 La tempistica del ciclo 2021	26
6. Gli obiettivi strategici dell'ateneo e delle strutture ed il coordinamento con il bilancio di previsione	28
7. Obiettivi strategici e bilancio di previsione	29
9. Miglioramento del ciclo di gestione della performance	29
10. Gli obiettivi 2021 del direttore generale	30
11. Gli obiettivi 2021 delle direzioni, dipartimenti ed altre strutture	31
12. Il contributo degli stakeholder alla valutazione della performance	32
13. La performance individuale e le questioni collegate ad una corretta differenziazione delle valutazioni	33
SEZIONE TERZA: PIANO TRIENNALE PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E LA PROMOZIONE DELLA TRASPARENZA (PTPCT 2021-23)	35
1 Le analisi: il contesto di riferimento	36
1.1 Analisi del contesto esterno	36
1.2 Analisi del contesto interno	39
2 Redazione e approvazione del PTPCT e coordinamento con gli strumenti di programmazione	44
2.1 Linee di sviluppo 2021-23 e quadro delle misure 202	45
3. La governance del sistema di prevenzione	50
4. Il sistema di monitoraggio	54
5. Il sistema di gestione del rischio	62
5.1 Adozione del nuovo modello di SGRC 2021-23	67
6. La programmazione delle azioni di trattamento	67
6. La programmazione delle azioni di trattamento	71
7. Sezione trasparenza	75

All.1 Obiettivi strategici 2021-23

All.2 Obiettivi operativi 2021 assegnati direttamente al Direttore Generale

All.3 Misure anticorruzione

All.4 Tabelle trasparenza

INTRODUZIONE AL PIANO INTEGRATO PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE, TRASPARENZA.

O

Il presente Piano costituisce l'aggiornamento annuale, per l'anno 2021, del Piano Integrato Performance, Anticorruzione, Trasparenza, relativamente al triennio 2021-2023.¹ Il Piano tende a sviluppare, in chiave sistemica ed integrata, in continuità con il percorso intrapreso dal 2016, le tre dimensioni della **performance** (D.Lgs 27 ottobre 2009, n. 150²), **della prevenzione della corruzione** (L. 6 novembre 2012, n. 190³), e della **trasparenza** (D. Lgs 14 marzo 2013 n. 33), nell'ottica di un efficace perseguimento delle finalità istituzionali. Il *Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza* (PTPCT) 2021-2023 pertanto, seppur nella sua autonomia, è parte integrante della programmazione di performance complessiva, e va a costituire la Sezione III del Piano Integrato⁴.

Sebbene il Piano si ponga in continuità con il precedente, il quadro generale di contesto è radicalmente mutato rispetto al passato, in ragione dell'impatto scaturito in tutti gli ambiti di attività a seguito dell'emergenza sanitaria da Covid-19 che ha investito il Paese e l'intero pianeta a partire dagli inizi di questo anno 2020. L'approccio alla elaborazione del Piano avviene pertanto in un contesto di generale incertezza; in fase di stesura è in corso una riacutizzazione dell'epidemia che ha indotto il governo a reintrodurre misure restrittive che, sebbene non abbiano portato ad un *lockdown* generalizzato, vanno ad incidere in maniera sostanziale nella fase di ripresa che era stata programmata a partire dal c.d. post *lockdown*. Va dato tuttavia atto che il sistema di formazione superiore e della ricerca in generale e, nello specifico, quello dell'Ateneo di Pisa, non si è mai fermato ed è andato avanti anche nel periodo di totale *lockdown*, cercando di contemperare la sicurezza sanitaria con lo svolgimento delle attività istituzionali e di quelle di supporto, avvalendosi dell'ausilio di tecnologie digitali e di forme innovative di organizzazione del lavoro. Tuttavia, l'impatto determinato dall'emergenza epidemiologica impone necessariamente una attenta analisi e valutazione degli effetti che ne sono scaturiti e di quelli prodotti dalle azioni intraprese dall'Ateneo in una situazione emergenziale a cui nessuno era preparato. Questo comporterà una ripresa in esame delle politiche e delle strategie e delle priorità da perseguire, valutazioni che gli organi di governo si sono riservati di avviare immediatamente a seguire l'adozione da parte del Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR) delle nuove Linee di indirizzo generali per la programmazione delle università 2021-2023⁵.

In previsione di ciò, e non escludendo la possibilità di un aggiornamento nel corso del 2021 in modo da renderlo coerente con le nuove linee di indirizzo e politiche che gli organi di governo potranno andare a ridefinire, il Piano che andiamo ad introdurre riporta la declinazione operativa delle linee strategiche enucleate nel Piano Strategico 2018-2022 e si pone in continuità con gli obiettivi strategici di cui al Piano Integrato 2020-2022, in raccordo con i documenti di programmazione economico-finanziaria.

¹ Il *Piano Integrato Performance, Trasparenza e Anticorruzione 2010-2022* è pubblicato sul sito dell'ateneo alla sezione "Amministrazione trasparente", al seguente link: <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/2749-piano-della-performance>. Nella stessa sezione sono pubblicati e consultabili i Piani della performance adottati dall'Università di Pisa a partire dal piano 2011-2013, così come le Relazioni sulla performance riferite a ciascun anno.

² Il **Piano della Performance** è previsto dall'articolo 10, comma 1 del D.Lgs 150/2009, come modificato dal D.lgs 74/2017 e consiste in un *documento programmatico triennale, che è definito dall'organo di indirizzo politico-amministrativo in collaborazione con i vertici dell'amministrazione e che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici e operativi di cui all'art. 5, comma 1, lett.b) e definisce, con riferimento agli obiettivi finali e intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori*

³ Il **Piano triennale della Prevenzione della corruzione**, previsto dalla L. 6 novembre 2012, n. 190, è adottato dall'organo di indirizzo politico-amministrativo su proposta del responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza entro il 31 gennaio di ciascun anno; individua le aree esposte a rischio di corruzione, fornisce una valutazione del diverso livello di esposizione degli uffici al rischio di corruzione e indica gli interventi organizzativi volti a prevenire il medesimo rischio. Con le modifiche apportate dal D.lgs 97/2016 al D.Lgs 33/2013 il Programma Triennale della Trasparenza e dell'Integrità (PTTI) si integra con il Piano Piano triennale della Prevenzione della corruzione, che **diventa Piano triennale della Prevenzione della corruzione e della trasparenza** (PTPC).

⁴ Si vedano le Linee guida adottate dall'ANVUR per la gestione integrata del ciclo della performance adottate nel luglio 2015 http://www.anvur.org/attachments/article/833/Linee_Guida_Atenei.pdf e il PNA – aggiornamento 2017 – con sezione dedicata alle università <http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/AttivitaAutorita/Anticorruzione>. Più recentemente il PNA 2019 adottato dall'Anac con delibera n. 1064 del 13 novembre 2019

⁵ Così delibera del S.A. e delibera del CdA rispettivamente del 10 e 18 settembre 2020

La struttura del Piano segue pertanto l'articolazione dello scorso anno:

- **Sezione prima** - dedicata all'inquadramento strategico dell'ateneo ed all'analisi di contesto (esterno ed interno);
- **Sezione seconda** - dedicata alla performance organizzativa ed individuale, in cui viene definita la pianificazione delle attività in coerenza con gli indirizzi strategici che l'università intende perseguire nel triennio, gli indicatori per la misurazione e il monitoraggio, i costi necessari per sostenerli, i dirigenti responsabili della loro realizzazione.
- **Sezione terza** - contiene il PTPCT 2021-2023 che definisce le strategie per il triennio volte a prevenire e contenere i fenomeni corruttivi e promuovere la trasparenza; individua le aree esposte a rischio di corruzione, le misure atte a prevenirlo e contenerlo, la programmazione annuale delle azioni da porre in essere, gli adempimenti obbligatori in materia di trasparenza.

1

SEZIONE PRIMA: INQUADRAMENTO STRATEGICO

1 Inquadramento strategico dell'ateneo

1.1 I fini e le attività istituzionali

L'Università di Pisa è una istituzione pubblica che in attuazione dei principi sanciti dalla costituzione, concorre al progresso della conoscenza nel rispetto dell'autonomia didattica e scientifica dei docenti, della libertà di e della dignità di quanti operano al suo interno.

I fini, i valori, le missioni sono enunciati nello Statuto, oggetto di aggiornamento nel 2018.

L'Università di Pisa ha come **fini** 1. *l'elaborazione, lo sviluppo e la trasmissione delle conoscenze. Concorre al progresso culturale, civile ed economico del Paese.* 2. *Garantisce piena libertà di ricerca e di insegnamento.* 3. *Promuove, organizza e sostiene la ricerca. Provvede alla formazione intellettuale e professionale degli studenti e di coloro che intendono dedicarsi alla ricerca e all'insegnamento.*

Promuove, nell'ambito della terza missione, la diffusione dei saperi e della cultura, nonché il trasferimento e la valorizzazione delle conoscenze nel contesto dello sviluppo economico e culturale dei territori, nel rispetto dei principi di sostenibilità ambientale e sociale, senza concorrere mai a pregiudicare la vivibilità dei territori stessi.

I **valori** che informano l'operato dell'ateneo sono quelli della Costituzione della Repubblica Italiana, della Dichiarazione universale dei diritti dell'Uomo, della Convenzione europea dei diritti dell'uomo e della carta dei diritti fondamentali dell'unione europea; valori recepiti nello statuto, con impegno a rispettarli. L'ateneo impronta la propria azione al metodo democratico, ai principi della trasparenza e della partecipazione, dell'efficienza e della semplificazione, della cultura del merito e della valutazione. Promuove azioni che favoriscano il superamento di ogni tipo di discriminazione e nei confronti dei soggetti in condizione di disabilità si adopera per rimuovere gli ostacoli allo svolgimento delle attività e alla fruizione dei servizi universitari.

Nel rispetto di tali fini e valori vengono condotte le attività istituzionali, così enunciate dall'articolo 3 dello statuto:

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

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

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

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

Il perseguimento delle missioni si svolge nella comune dimensione della **Qualità** che permea l'intero processo di programmazione e pianificazione dell'ateneo.

I **valori, gli impegni, le missioni** e le **politiche** dell'Ateneo di Pisa sono esplicitate nel Piano Strategico 2018-2020.⁶

1.2 Posizionamento dell'Ateneo nel panorama nazionale e internazionale

L'Università di Pisa si caratterizza per essere una delle università più antiche e prestigiose in Europa. Grazie alle sue origini, può vantare un gran numero di corsi di studio di illustre tradizione e un'offerta formativa ricca e variegata. È un ateneo pubblico di grandi dimensioni che, contando oltre 40.000 iscritti, rientra tra i mega atenei italiani.

L'annuale **classifica CENSIS** delle Università italiane, giunta alla sua ventesima edizione (2020/2021) lo colloca al quinto posto tra i mega atenei dopo Bologna, Padova, Firenze, Roma "La Sapienza", riguadagnando così una posizione rispetto al 2019. La classifica si basa sulla valutazione delle strutture disponibili, dei servizi erogati agli studenti, del livello di internazionalizzazione, della capacità di comunicazione e servizi digitali, sul tasso di occupabilità. <https://www.censis.it/formazione/la-classifica-censis-delle-universita%20italiane-edizione-20202021/gli-atenei-statali>

Un riscontro più che soddisfacente sul posizionamento dell'Ateneo nel panorama nazionale si è avuto in occasione della Visita di accreditamento periodico condotta dalla Commissione di Esperti di Valutazione Anvur, nel marzo del 2019 e il cui **Rapporto finale** è stato trasmesso agli inizi di gennaio 2020⁷.

Il giudizio riportato dall'Università di Pisa è stato – pienamente soddisfacente. Non sono molti gli atenei che possono vantare a livello nazionale un riconoscimento simile.

Ma l'ateneo di Pisa ha registrato significativi avanzamenti negli ultimi anni anche nei principali ranking internazionali, grazie all'attenzione posta dalla nuova governance al posizionamento dell'ateneo nel panorama internazionale.

Secondo la QS World University Ranking, edizione 2021, <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2021> una tra le più autorevoli a livello internazionale, l'ateneo di Pisa avanza ancora rispetto all'ascesa registrata nell'edizione 2020, dove aveva guadagnato ben 33 posizioni, collocandosi al 383° posto a livello mondiale fra le oltre mille istituzioni accademiche censite, e al 7° a livello nazionale, mantenendo il trend in crescita degli ultimi anni. In particolare l'ateneo mantiene come punto di forza la propria **reputazione** e la **produttività scientifica**. La classifica elaborata da QS si basa infatti su dati di performance accademica, di tipo strutturale e di tipo reputazionale.

La performance dell'ateneo conferma punte di eccellenza in settori in cui vanta una lunga e solida tradizione (Mathematics, Physics and Astronomy, Computer science and Information Systems, Library and information Management, Classic and Ancient History).

La buona performance dell'ateneo pisano ha riscontrato conferme anche nell' Academic Ranking of World University (ARWU), noto anche come Shanghai Ranking (<http://www.shanghairanking.com/>), la cui valutazione si basa sui risultati scientifici ottenuti dagli atenei, utilizzando come indicatori la produttività scientifica, gli indici citazionali e il numero di premi e riconoscimenti riconosciuti dallo staff accademico.

La caratteristica di questo ranking è che misura prevalentemente le performance di ricerca in ambito scientifico, concentrandosi in particolare sulle punte di eccellenza. La classifica 2020 conferma la posizione acquisita nel 2019, anno di crescita dell'ateneo che era entrato nella top-200, posizionandosi nella fascia 151-200 (tra più di 1.800 università classificate). Proiettando la classifica a livello nazionale l'Università di Pisa si colloca nel gruppo di testa insieme alla Sapienza di Roma e all'Università di Milano.

Una lieve inflessione si registra nella classifica elaborata nell'edizione 2021 da Times Higher Education (THE), classifica che si basa su 13 indicatori di performance, che coprono

⁶ Il piano strategico 2018 -2022 dell' Università di Pisa è pubblicato sul sito dell'ateneo al seguente link <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9318-documenti-di-programmazione-strategico-gestionale>.

⁷ Approvato con delibera del consiglio direttivo ANVUR n. 294 del 17.12.2019

tutti gli ambiti di attività: insegnamento, ricerca trasferimento delle conoscenze e immagine internazionale. Nell'edizione 2020 l'Università di Pisa è collocata nella fascia 351-400 a livello mondiale e al 10° posto di quello nazionale, nell'edizione 2021 ha perso posizioni, collocandosi nella fascia 401-500

https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2021/world-ranking#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats

2. Il contesto esterno ed interno

L'Ateneo definisce le proprie politiche e strategie tenendo conto del contesto (esterno ed interno) in cui opera.

2.1 Il contesto esterno

Il contesto di riferimento in cui opera l'Università di Pisa è caratterizzato da aspetti generali di "sistema" ed aspetti peculiari del tessuto territoriale, sociale, culturale di riferimento.

Aspetti generali di "Sistema".

Il contesto esterno in cui opera il sistema universitario ha fortemente risentito degli effetti provocati **dall'emergenza epidemiologica da Covid 19**, effetti che hanno avuto ripercussioni a livello globale, in tutti gli ambiti di attività.

Va dato tuttavia atto che il sistema della formazione superiore e della ricerca non si è mai fermato, ma anche nel periodo del lockdown durato fino al 4 maggio 2020, ha reagito con immediatezza e prontezza ad una situazione di estrema complessità che ha trovato impreparato l'intero Paese. Il criterio che ha ispirato e che ispira tuttora le varie fasi, è stato quello di contemperare la garanzia della sicurezza sanitaria di tutte le sue componenti, con lo svolgimento delle attività didattiche e di ricerca, investendo molto sul potenziamento dei sistemi digitali e sulla semplificazione e dematerializzazione dei processi.

Questo ha consentito di garantire, anche nel periodo di lockdown, l'erogazione delle attività formative e lo svolgimento delle attività di ricerca, nonché dei servizi essenziali.

Tutto questo è stato possibile grazie alla capacità del sistema e dell'ateneo, di rispondere tempestivamente e con efficacia a queste nuove sfide, ricorrendo ad una riprogettazione delle attività ed a metodologie innovative. E questo grazie all'impegno profuso da tutte le componenti e ad un considerevole investimento per il potenziamento infrastrutturale, cercando di cogliere nella minaccia opportunità di crescita.

Mentre è in corso l'elaborazione del presente Piano, quella che doveva essere, nelle previsioni, la fase 3 del post lockdown, avviata a partire dal settembre 2020 e che avrebbe dovuto portare ad una graduale ripresa in presenza della maggior parte delle attività, ha subito un rapido arresto ed una inflessione per effetto del sopraggiungere della seconda ondata della pandemia che ha indotto il Governo ad adottare nuove misure urgenti di contenimento del contagio sul territorio nazionale, con una serie in sequenza di DPCM, a partire da quello del 12 ottobre 2020.

Fasi che a livello decentrato sono state condotte da ciascun ateneo nell'esercizio della propria autonomia, tenendo conto delle proprie specificità, nell'ambito delle indicazioni impartite dal MUR che da ultimo ha preannunciato l'adozione, entro gennaio 2021, di nuove Linee di indirizzo per la programmazione triennale delle università (2021-2023)⁸, proprio in ragione dell'evoluzione complessiva del contesto - nazionale e internazionale - causato dalla pandemia.

Progressiva contrazione degli stanziamenti ministeriali e introduzione di meccanismi premiali nella distribuzione delle risorse

Data questa necessaria premessa, che produrrà inevitabili riflessi negli anni a venire, rimane il contesto di fondo che risente del costante, **progressivo contenimento nello stanziamento di risorse pubbliche** sul sistema dell'alta formazione e della ricerca e che rappresenta un limite allo sviluppo con cui gli atenei si trovano costantemente a doversi confrontare.

Gli interventi ministeriali di stanziamento di risorse aggiuntive, sono infatti legati all'ecce-

⁸ Si veda DM 435 dell'agosto 2020- integrazione alle linee di indirizzo 2019 -2021

zionalità del contesto prima delineato⁹, e non vanno ad incidere o modificare gli interventi normativi dell'ultimo decennio indirizzati a garantire la sostenibilità finanziaria degli atenei e l'utilizzo razionale delle risorse, che hanno portato al potenziamento del sistema di auto-valutazione e valutazione e della valorizzazione dell'efficienza delle università, con conseguente introduzione di meccanismi premiali nella distribuzione delle risorse.

È noto come il Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO), che costituisce la fonte di finanziamento primario delle università, sia andato progressivamente diminuendo negli ultimi anni e come sia andata parallelamente e progressivamente aumentando la parte della "quota premiale" del fondo a scapito della "quota base" (il peso della "quota premiale" è passato dal 20,6 % del 2016 a circa il 28% nel 2020, come da indicazione del DM 10.08.2020, n. 442, criteri ripartizione fondo finanziamento ordinario (FFO) 2020¹⁰

Inoltre, a partire dall'anno 2014, una parte della quota-base del Fondo viene determinata in proporzione al peso di ciascun ateneo come risultante dal modello del costo standard unitario di formazione per studente in corso, percentuale anch'essa in progressivo aumento. La legge di bilancio 2021 oltre a prevedere un incremento del Fondo per le esigenze emergenziali del sistema università stante il perdurare della fase emergenziale, prevede anche uno stanziamento aggiuntivo di 165 ME a titolo di FFO da ripartire tra le università sulla base di criteri che verranno definiti con successivo decreto ministeriale, da adottarsi entro sessanta giorni dall'entrata in vigore della legge.

In sede di bilancio unico di ateneo di previsione annuale 2021 l'FFO a favore dell'ateneo di Pisa è stato stimato in 204.196.995 euro, circa 4,4 ME in più rispetto all'esercizio precedente; in via prudenziale nella stima non è stato tenuto conto dello stanziamento aggiuntivo di cui sopra di cui ancora non sono noti i criteri di ripartizione tra gli atenei¹¹.

Quadro di contesto concorrenziale e competitivo

Tutto ciò ha portato ad un profondo cambiamento del contesto di riferimento, determinando uno **scenario altamente concorrenziale e competitivo**, fortemente innovato dalla normativa in materia di valutazione, in primis delle attività istituzionali - didattica, ricerca e terza missione - ma che si estende anche all'attività amministrativa, essendo le università, in quanto ricomprese nel novero delle pubbliche amministrazioni di cui all'art. 1, comma 2, del D. Lgs 165/2001, destinatarie delle prescrizioni di cui al D.Lgs 150/2009.

La performance organizzativa di istituzione diventa dirimente nei criteri di distribuzione delle risorse pubbliche e non solo per quanto attiene i risultati conseguiti nelle attività istituzionali, ma anche per quelle gestionali e di supporto, che sempre più acquistano efficacia distintiva.

Accanto alla normativa specifica di settore infatti le università sono anche destinatarie di interventi normativi di carattere generale che, unitamente ai processi legati all'attuazione della riforma Gelmini, hanno messo a dura prova il "sistema università", per l'impatto che ne è scaturito nei processi di gestione e per l'esigenza di coniugare l'osservanza di prescrizioni a livello normativo con quelle che sono le finalità istituzionali dell'ente¹².

La normativa in materia di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza è certamente tra quelle, come vedremo meglio nella Sezione III, dedicata al PTPCT.

Ma anche la complessa normativa in materia di Contratti pubblici che mal si attaglia in alcuni casi, alle esigenze di celerità e semplificazione legati al perseguimento delle finalità istituzionali della didattica, della ricerca, della terza missione. Non a caso abbiamo assistito negli ultimi anni ad un lento, ma progressivo ripensamento del legislatore che è intervenuto ad apportare deroghe alla normativa generale, ad esempio per quanto concerne l'obbligo di ricorso al mercato digitale per l'acquisto di beni e servizi funzionalmente destinati all'attività di ricerca, trasferimento tecnologico e terza missione¹³.

Anche gli effetti scaturiti dall'emergenza epidemiologica hanno avuto riflessi sul versante delle semplificazioni delle procedure in materia di contratti pubblici, inducendo il Governo ad adottare interventi semplificativi in deroga al Codice, innalzando ad esempio la soglia dell'af-

⁹ Si veda DM 14 luglio 2020, n. 294 "Fondo per le esigenze emergenziali del sistema università, delle istituzioni di alta formazione artistica musicale e coreutica e degli enti di ricerca

¹⁰ Si veda anche la relazione di accompagnamento al bilancio unico di ateneo di previsione 2021 e pluriennale 2021-2023 pubblicata sul sito dell'ateneo, nella sezione amministrazione trasparente, al seguente link: <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/itemlist/category/1047-bilancio-preventivo>

¹¹ Si veda Nota Illustrativa al bilancio di previsione unico di ateneo annuale 2021, pluriennale 2021-2023

¹² Si richiamano gli interventi normativi in materia di performance, trasparenza e anticorruzione; i decreti di attuazione della Riforma Madia del 2015, il nuovo Codice dei contratti pubblici, il regolamento UE sulla protezione dei dati personali, solo per citarne alcuni.

¹³ Art. 4 DL 29.10.2019 convertito in legge 20/12/2019, n. 159

fidamento diretto e introducendo misure semplificative in materia di verifiche antimafia¹⁴. Ma uno dei maggiori effetti determinati dalla pandemia è certamente quello legato alla **diversa modalità di organizzazione del lavoro**. L'esigenza di contemperare la garanzia della sicurezza sanitaria, con la continuità nell'erogazione del servizio ha rivoluzionato il modo di lavorare. Erogazione della didattica a distanza, esami on line, riunioni degli organi solo con modalità telematica, ricorso prevalente allo *smart working* e attività in presenza limitata solo ai servizi essenziali e indifferibili, sono stati alcuni degli effetti di maggiore impatto legati all'emergenza sanitaria.

Dopo la fase di *lockdown* il sistema universitario sarebbe dovuto andare, con la fase 3, verso una totale ripresa delle attività nel rispetto degli indirizzi impartiti dal ministero, al fine di garantire una programmazione omogenea su tutto il territorio nazionale¹⁵. Fase che per le note ragioni ha subito un inevitabile rallentamento.

Vari sono tuttavia gli spunti da cogliere per tradurre in opportunità quella che ha costituito e tuttora rappresenta una indubbia minaccia per il Paese e per l'intera collettività. Ad esempio **le attività di programmazione e pianificazione** in generale, che da anni risentono di quella che costituisce una delle maggiori criticità del sistema, data dal disallineamento temporale tra i vari livelli di programmazione e dal ritardo con cui vengono resi noti gli stanziamenti ministeriali. *Le Linee di indirizzo per la programmazione delle Università e indicatori per la valutazione dei risultati* che dovrebbero essere adottate almeno sei mesi prima del triennio cui si riferiscono, intervengono notoriamente a triennio di riferimento ormai avanzato, così come il decreto ministeriale sui criteri di riparto del fondo finanziamento ordinario, interviene ad anno ormai inoltrato¹⁶. Il forte condizionamento determinato dalla pandemia e l'impatto scaturito in tutti gli ambiti di attività, ha indotto il MUR ad adottare nell'agosto 2020 il DM 435/2020 concernente integrazione alla Linee di indirizzo per la programmazione triennale delle Università 2019-2021, preannunciando l'adozione, entro gennaio 2021 delle nuove Linee di indirizzo per il triennio 2021-2023 e, quindi, un riesame degli obiettivi generali di sistema in ragione delle evoluzioni di contesto generale legate alla pandemia. L'auspicio è che si possa andare nella direzione di un riallineamento temporale che si era perso nel corso degli anni.

Il sistema di valutazione delle attività istituzionali

Il Sistema Università, è un sistema soggetto a valutazione, sia interna, attraverso i propri organi di valutazione, sia esterna. Il sistema di valutazione rappresenta uno strumento indispensabile sia per il governo del sistema, sia per una corretta allocazione delle risorse, ma è anche di stimolo ad una sana competizione. Un sistema che con la legge 240 ha spostato l'attenzione sul prodotto e, quindi, su una valutazione ex post.

Il sistema "AVA", "Autovalutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio e valutazione periodica", dopo le difficoltà e resistenze iniziali, ha ormai permeato il tessuto connettivo dell'apparato istituzionale, anche se ancora forse non pienamente compreso nelle sue reali finalità. Il sistema AVA non ha particolarmente risentito dell'impatto scaturito dalla pandemia; dopo le difficoltà e resistenze iniziali.

Riflessi invece si sono avuti sul versante della valutazione della qualità della ricerca e terza missione (VQR 2015-2019) per cui il termine di conclusione della VQR 2015-2019, originariamente previsto per il 31 dicembre 2020, è stato differito al 15 marzo 2022, e rinviato al decreto ministeriale con cui verranno definite le Linee di indirizzo per la programmazione 2021-2023, la definizione degli indicatori di risultato per la VQR 2015-2019, anche ai fini del riparto della quota premiale dell'FFO (i 3/5 della quota premiale dell'FFO sono infatti ripartiti tra le università sulla base della valutazione della qualità della ricerca, effettuata con cadenza quinquennale dall'Anvur).

A fronte della progressiva riduzione dei finanziamenti statali e di un sistema di distribuzione delle risorse basato su meccanismi premiali, sempre più acquistano efficacia distintiva le capacità programatorie e progettuali per poter reggere la concorrenza del sistema e per garantire l'attrazione di risorse esterne che compensino il calo di quelle pubbliche

¹⁴ Si veda DL n. 76 del 16 luglio 2020 c.d. "decreto semplificazioni" convertito nella Legge 11 settembre 2020, n. 120

¹⁵ si veda nota MUR 4 maggio 2020

¹⁶ Con DM 26 Ottobre 2019, registrato alla Corte dei Conti in data 11 novembre 2019, sono state definite le Linee di indirizzo per la programmazione delle Università 2019 – 2021 e indicatori per la valutazione dei risultati, ed è del 9 dicembre 2019 il decreto del capo dipartimento del MIUR, concernente le modalità di attuazione della programmazione triennale delle università ai sensi del sopra richiamato DM; è dell'agosto del 2020 il DM concernente i criteri di ripartizione dell'FFO per l'anno 2020

Aspetti peculiari del tessuto territoriale, sociale, culturale di riferimento.

Rapporti con il territorio - L'Università di Pisa si caratterizza per essere una sorta di Campus diffuso inserito nel tessuto cittadino che da sempre condivide la sua esistenza con quella della città. A sottolineare le proficue sinergie tra l'Università e il Comune di Pisa per il perseguimento di finalità comuni di sviluppo della città, è stato sottoscritto nel luglio 2016 l'Accordo attuativo del protocollo Associazione Nazionale dei Comuni d'Italia (ANCI) e dalla Conferenza dei rettori (CRUI), che prevede appunto una serie di progetti ed iniziative per la diffusione delle conoscenze, la valorizzazione del patrimonio museale ed edilizio, ambientale e paesaggistico, volte, quindi, allo sviluppo sociale, culturale ed economico del territorio.

Il sistema universitario pisano si connota poi per la presenza sul territorio cittadino, di due scuole di eccellenza, la Scuola Normale Superiore e la Scuola Superiore di Studi e Perfezionamento "S. Anna", che insieme all'Università fanno di Pisa un centro accademico di grande rilievo e prestigio a livello nazionale e internazionale. Molti sono i progetti di ricerca condivisi, i corsi di studio comuni e servizi integrati tra le istituzioni.

Concorrono ad arricchire il contesto socio culturale in cui opera l'Università di Pisa Istituti di alta qualificazione scientifica, con i quali l'università intreccia rapporti di collaborazione per finalità di ricerca (il CNR, l'Istituto nazionale di fisica nucleare (INFN), l'Istituto nazionale di geofisica e vulcanologia (INGV) e i Poli tecnologici di Navacchio). Numerosi poi sono gli enti territoriali e altri enti di formazione e ricerca con i quali l'ateneo promuove e attiva forme di collaborazione, in primis con quelli dell'area territoriale di riferimento concorrendo così in maniera determinante allo sviluppo dello stesso¹⁷.

Inevitabili riflessi sul territorio hanno anche i rapporti con l'**Azienda Ospedaliero – Universitaria Pisana (AOUP)**, che costituisce una delle quattro Aziende Ospedaliero Universitarie della Regione Toscana. Lo scopo essenziale dell'Azienda integrata è lo svolgimento unitario e coordinato delle funzioni di assistenza, didattica e ricerca in modo da migliorare il servizio pubblico di tutela della salute, accrescere la qualità dei processi formativi degli operatori, sviluppare l'innovazione tecnologica e le risorse cliniche e biomediche. L'ospedale è strutturato in un unico Presidio Ospedaliero articolato su due stabilimenti, di Santa Chiara e di Cisanello, complementari e coordinati al fine di garantire globalmente i servizi ospedalieri sia di base che di alta specialità.

Infine i rapporti con il sistema produttivo che riproduce quello tipico italiano, caratterizzato da una elevata presenza di piccole, medie imprese con scarsa inclinazione all'innovazione e allo sviluppo di nuovi prodotti con limitata propensione a richiedere personale qualificato. Tra gli obiettivi contenuti nell'Accordo richiamato in premessa un ruolo centrale è dedicato proprio all'attività di supporto all'espansione dell'imprenditoria giovanile direttamente legata alla ricerca (attivazione di rapporti con il tessuto produttivo locale, processi di innovazione). In generale il confronto e la collaborazione con il tessuto produttivo del territorio regionale è volto a stimolare la crescita e l'innovazione, anche attraverso la creazione di start up e spin off, lo sviluppo di nuove tecnologie abilitanti, le attività di stage e placement degli studenti.

In particolare, in questo momento storico in cui le imprese sono chiamate a rispondere alla sfida della digitalizzazione e della trasformazione in chiave Industria 4.0, le università rappresentano un importante patrimonio per la crescita del sistema produttivo e, di contro, l'interazione con il mondo delle imprese è fondamentale ai fini della valorizzazione della ricerca di ateneo e degli sbocchi occupazionali per i nostri laureati.

Nell'ambito del rapporto con il tessuto produttivo assumono poi particolare rilievo le prestazioni svolte a favore di committenti pubblici e privati per finalità di ricerca concordate. Si tratta di prestazioni regolate da contratti e convenzioni che rappresentano un'insostituibile occasione di sinergia con le imprese a carattere locale, nazionale e internazionale, oltre che fonte di finanziamento per l'ateneo.

Ma le relazioni dell'ateneo vanno ben oltre l'ambito locale e regionale e si estendono a rapporti e collaborazioni che l'Ateneo sviluppa con soggetti pubblici e privati a livello nazionale e internazionale.

¹⁷ Sul sito di ateneo, nella sezione amministrazione trasparente è pubblicato il Rapporto di sostenibilità, anno 2019 che costituisce un aggiornamento dell'analisi condotta nel 2016 il Rapporto di sostenibilità – parte prima – "L'impatto economico dell'ateneo sul territorio", valutazione dell'impatto economico sul territorio cui ha fatto seguito la seconda parte del Rapporto di sostenibilità. Seconda parte. Aspetti economici, sociali ed ambientali delle attività dell'Ateneo. <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/itemlist/category/391-informazioni-ambientali>. Una a 360° di tutte le attività svolte dall'ateneo sotto i vari profili d'impatto, mai condotta prima

2.2 Il contesto interno

Come abbiamo visto, l'Università di Pisa si colloca tra gli atenei grandi dimensioni, contando oltre 40.000 studenti, circa 1.500 unità di personale docente e altrettante di personale tecnico-amministrativo. Al personale c.d. "strutturato" si aggiungono le categorie di soggetti che comunque collaborano a vario titolo (assegnisti, borsisti, docenti a contratto, collaboratori) al perseguimento dei fini istituzionali dell'ente.

È caratterizzato da una complessa architettura organizzativa interna articolata in strutture didattiche, scientifiche e di servizio.

Complessivamente l'**architettura organizzativa dell'Ateneo** è così articolata:

- **20 Dipartimenti** (strutture deputate al perseguimento delle finalità istituzionali della didattica, della ricerca e della c.d. terza missione);
- **7 Centri di Ateneo** - a cui, a decorrere dal gennaio 2021 se ne aggiungerà un ottavo - (strutture dotate di risorse proprie e di autonomia gestionale e amministrativa, il fine di promuovere, coordinare e sviluppare attività di ricerca e/o formative, ovvero per la gestione o fornitura di servizi di particolare complessità e di interesse generale che interessino in via permanente l'ateneo)¹⁸;
- **19 Centri interdipartimentali** (per fini di formazione e/o ricerca o di servizio di interesse comune a più dipartimenti)
- **2 Scuole interdipartimentali** - area di Ingegneria e area di medicina- (strutture deputate a garantire il raccordo tra più dipartimenti, con funzioni di coordinamento e razionalizzazione delle attività didattiche nonché di gestione di servizi comuni);
- **3 Sistemi: il Sistema Museale di Ateneo (SMA)**, istituito al fine di sostenere e coordinare le strutture museali dell'università nello svolgimento dei loro compiti istituzionali di ricerca scientifica, di didattica e di promozione della cultura; **Il Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA)**, un sistema unitario e coordinato delle strutture bibliotecarie e documentali dell'università, preposte allo sviluppo, alla gestione, alla fruizione, alla valorizzazione e alla conservazione del patrimonio bibliografico e documentale; **il Sistema Informatico di Ateneo (SIA)**, un sistema unitario e coordinato delle strutture informatiche preposte all'organizzazione, alla gestione e allo sviluppo dei servizi informatici dell'ateneo.

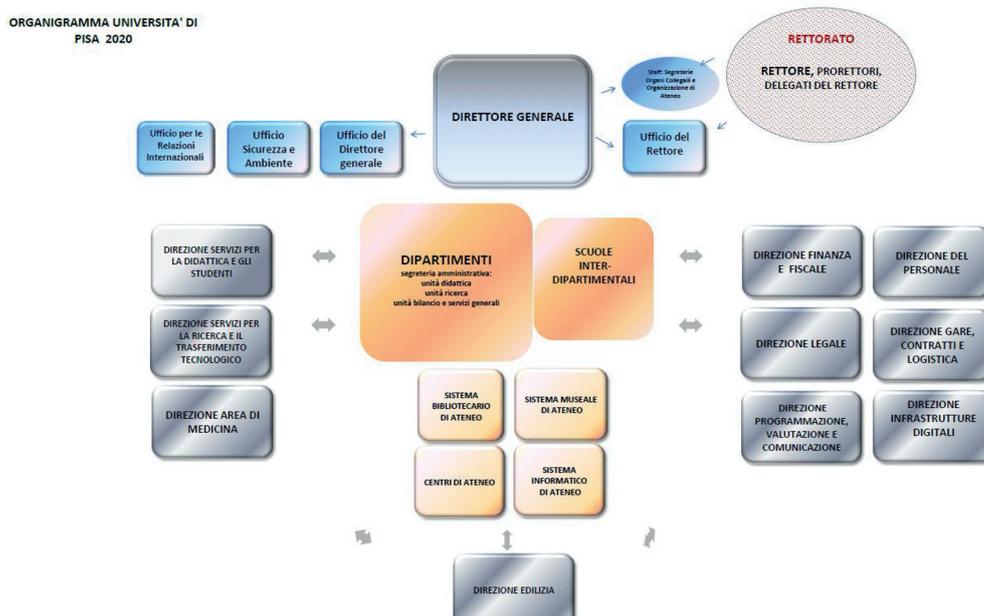
A supporto delle strutture didattiche, scientifiche e di servizio, l'intero **apparato tecnico-amministrativo**, articolato in strutture amministrative centrali, di livello dirigenziale e non, e nei servizi amministrativi e tecnici delle strutture didattiche, scientifiche e di servizio.

La struttura tecnico-amministrativa centrale è stata oggetto di un profondo processo riorganizzativo nel 2017, cui ha fatto seguito negli anni a seguire una costante attività di monitoraggio sull'efficacia del nuovo modello tradottasi, in alcuni casi, nell'adozione di alcuni interventi correttivi, in attesa di quella che sarebbe stata la valutazione finale. La valutazione conclusiva è stata sottoposta al Consiglio di amministrazione del febbraio 2020 ed ha comportato, in taluni casi, una vera e propria ridefinizione della mission di alcune strutture: la Direzione servizi per la didattica e l'internazionalizzazione, è stata ridefinita in Direzione servizi per la didattica e gli studenti, scorporando il settore dell'internazionalizzazione che è diventato un Ufficio di staff; la Direzione servizi informatici e statistici è stata disattivata e le relative competenze sono confluite nel Sistema Informatico di Ateneo; è stata disattivata la Direzione Edilizia e telecomunicazioni per dare vita a due direzioni distinte: Direzione Edilizia e Direzione Infrastruttura digitali; è stata riscritta la mission della Direzione programmazione, valutazione e comunicazione istituzionale, scorporando il settore della comunicazione istituzionale che confluirà nel costituendo Centro dedicato alla comunicazione ed alla diffusione della cultura. Il sopraggiungere della pandemia ed il conseguente periodo di *lockdown* ne hanno ritardato l'attuazione per cui alcune delle modifiche organizzative sono tutt'ora in corso.

Un'architettura estremamente articolata e complessa, come può intuitivamente dedursi, resa ancora più complessa dalla coesistenza di due componenti, l'una rappresentata dal personale docente, e l'altra dal personale tecnico amministrativo, soggette a diverse logi

¹⁸ nel corso del 2018 è stato costituito un nuovo Centro di ateneo: centro per l'integrazione della strumentazione scientifica dell'università di Pisa portando a complessivamente 7 i Centri di ateneo con autonomia amministrativa-gestionale

che e discipline ma che operano sinergicamente per il perseguimento delle finalità istituzionali dell'ente. Ulteriore elemento di specificità e, al contempo, di ulteriore complessità dell'ateneo pisano è dato dalla presenza del settore dell'area medica, caratterizzato dallo svolgimento in maniera inscindibile delle attività di ricerca e di didattica con le attività assistenziali.



3. Assi strategici e Linee generali di sviluppo

Il quadro strategico di riferimento cui si riconducono le linee generali di sviluppo che informano la programmazione e conseguente pianificazione dell'ateneo nel triennio, è delineato nel Piano strategico 2018-2022¹⁹ Tali linee strategiche trovano esplicitazione negli **obiettivi strategici** che l'Ateneo si prefigge di conseguire nel triennio 2021-2023, riportati nell'**Allegato 1**) al presente Piano. In relazione alle individuate priorità da parte degli organi di governo, essi trovano sostenibilità economico-finanziaria nel bilancio unico di previsione per l'esercizio 2021 e nel bilancio pluriennale 2021-2023 approvato in via definitiva dal Consiglio di amministrazione nella seduta del 23 dicembre 2020²⁰. In continuità con la programmazione precedente uno degli obiettivi strategici dell'Ateneo consiste nel **sostenere e potenziare la qualità dell'offerta formativa**, mantenendo la sua specificità di ateneo generalista, cercando di mantenere costante il livello di attrattività, anche ricorrendo all'introduzione di metodologie didattiche innovative. L'imprevisto sopraggiungere dell'emergenza sanitaria ha comportato un ricorso massivo alla didattica a distanza (DaD). Si tratterà ora di analizzare e valutare le esperienze condotte durante questo periodo, al fine di definire le strategie future. A questo riguardo sovrviene anche l'indagine promossa dall'ANVUR, rivolta a tutti gli atenei, che, in risposta anche ad un'esigenza rappresentata a livello europeo da parte di ENQA – *European Association for Quality Assurance in Higher Education* - è volta a rilevare le opinioni della governance, del personale docente e degli studenti sulle esperienze condotte. Dall'indagine potranno essere tratti elementi informativi utili ai fini di adeguare le modalità di insegnamento e di erogazione servizi agli studenti anche nella forma c.d. duali (in presenza e distanza). Con il sopraggiungere della pandemia infatti si sono dovute ripensare e riprogettare molte delle iniziative che venivano condotte in presenza. Una di queste gli *open days* di orientamento alla scelta universitaria che sono stati sostituiti da una serie di incontri di orientamento on line (piacereUNIFI!), svolti tra maggio e giugno 2020. Si tratta di iniziative dettate dalla fase emergenziale ma che potrebbero essere pensate e ripetute, sebbene non in sostituzione ma in accompagnamento a quelle in presenza.

¹⁹ Il Piano Strategico 2018-2022 è pubblicato sul sito di ateneo nella sezione amministrazione trasparente, al seguente link: <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9318-documenti-di-programmazione-strategico-gestionale>

²⁰ Si veda al riguardo la Nota illustrativa di accompagnamento al Bilancio pubblicata nella sezione amministrazione trasparente del sito UNIFI <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/itemlist/category/1047-bilancio-preventivo>

La grande varietà dell'offerta formativa (140 CdS di I e II livello, 3 dei quali attivati nell'a.a. 2020/2021) è uno dei punti di forza dell'ateneo, così come lo è il numero degli iscritti totali che negli ultimi tre anni registra un trend in crescita; si tratta ora di capire se il generale mutamento del quadro di contesto possa aver inciso sul tasso di iscrizioni dell'a.a. 2020/2021. I dati di cui disponiamo al 15 dicembre 2020 registrano una lieve inflessione che lascia ipotizzare un possibile arresto pienamente compatibile con il quadro di contesto.

A questo che costituisce un punto di forza dell'ateneo, si accompagna un punto di debolezza rappresentato dal tasso degli abbandoni degli iscritti regolari, ossia gli iscritti ad un numero di anni inferiore od uguale alla durata normale del corso. Sebbene il dato sia in aumento rispetto all'a.a precedente, rimane al di sotto della media nazionale. Positivi invece i dati relativi all'**inserimento nel mondo del lavoro** dei laureati che sono in linea con quelli nazionali e superiori a quelli del centro Italia²¹. Sebbene positivi non si allenta l'attenzione volta a rafforzare i collegamenti con il mondo del lavoro ed a potenziare le politiche di placement, particolarmente in un periodo così peculiare.

La formazione si esplica attraverso più componenti, in stretto collegamento sinergico tra loro: quella didattico-disciplinare, quella relativa alle competenze trasversali e quella relativa ai servizi agli studenti. In questa logica prosegue la politica dell'Ateneo volta a 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.

A conferma di quanto appena detto il programma presentato dall'Ateneo a febbraio 2020 nell'ambito della programmazione triennale 2019-2021 che punta proprio sulla qualità della didattica, sulla sua internazionalizzazione, sull'introduzione di metodologie didattiche innovative e sullo sviluppo delle competenze trasversali.

Box di approfondimento

Programma UNIPI 2020- 2021

Didattica aperta, innovativa, inclusiva e di qualità per il potenziamento dell'internazionalizzazione, della sostenibilità sociale e delle carriere dei laureati e dei dottori di ricerca

OBIETTIVI DI SISTEMA	AZIONI	RISULTATI ATTESI
Obiettivo A) DIDATTICA	A_B) Qualificazione dell'offerta formativa in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo	Miglioramento complessivo della qualità offerta formativa, sia attraverso l'istituzione di nuovi corsi di LM sia agendo su quelli esistenti; miglioramento delle competenze disciplinari e trasversali acquisite dagli studenti;
	A_D) Rafforzamento delle competenze trasversali o disciplinari acquisite dagli studenti, anche tramite interventi di innovazione delle metodologie didattiche	maggior attrattività dei corsi dell'ateneo nei confronti di studenti provenienti da altre sedi e dall'estero; ampliamento e sostegno dei servizi rivolti agli studenti anche attraverso un potenziamento del servizio di ascolto e consulenza
OBIETTIVO D) INTERNAZIONALIZZAZIONE	D_B) Corsi di studio internazionali e attivazione di sedi all'estero D_D) Chiamate dirette dall'estero	Incremento del 25% del numero di CdS erogati interamente in lingua inglese Miglioramento della qualificazione del corpo docente con positivi ritorni sulla qualità della didattica e della ricerca Incentivazione dell'iscrizione di studenti internazionali Potenziamento del programma di Visiting Fellow

Come abbiamo visto prosegue la politica di **internazionalizzazione della didattica** attraverso l'incremento dei CdS internazionali e l'istituzione di nuovi "double degree e mediante

²¹ Si veda Relazione annuale del nucleo di Valutazione -anno 2020

azioni mirate a favorire la mobilità internazionale, incrementando le borse di studio mobilità internazionale, il finanziamento per la preparazione di tesi all'estero, ed il progetto Visiting fellow per complessivi 1.290.665.

In linea con le proprie politiche programmatiche che investono sulla **centralità dello studente e sul miglioramento continuo dei servizi ad essi resi**, è stato confermato con il regolamento sulla contribuzione studentesca 2020/2021 il limite della fascia ISEE di 23.000 euro per beneficiare della NO TAX AREA, mentre è stato portato da 2.296 euro a 2.400 l'importo della tassa massima per gli studenti appartenenti a nuclei familiari con ISEE superiore a 100.000 euro; contestualmente la contribuzione annuale è stata ridotta per gli studenti con ISEE fino a 40.000 ed è rimasta sostanzialmente invariata per studenti con ISEE da 40000 a 73.000. Viene mantenuta la figura dello studente part time; prosegue il finanziamento del progetto "sperimentazione supporto OFA tramite e-learning," e di quello finalizzato al potenziamento dell'orientamento e del tutorato.

Proseguono le linee di sviluppo volte a promuovere e sostenere la ricerca di base ed applicata, la partecipazione dei docenti dell'ateneo a progetti di ricerca di alto livello, ad intensificare i rapporti di cooperazione internazionale; ad assicurare infrastrutture e servizi di supporto all'attività di ricerca, anche mediante la costituzione di grandi laboratori in comune fra più strutture. A quest'ultimo riguardo il CISUP (Centro di ateneo per l'integrazione della strumentazione scientifica dell'Università di Pisa) è stato costituito proprio per il perseguimento di tale finalità e nel bilancio unico 2021 si prevede un forte investimento per l'acquisto di grandi attrezzature scientifiche. Il sostegno a favore della ricerca prosegue con la previsione di assegnazioni per i progetti di ateneo e con lo stanziamento di risorse per il sostegno alla progettualità.

Prosegue il sostegno all'**alta formazione dottorale**; per l'anno accademico 2020/2021 è prevista l'attivazione di 204 borse di dottorato finanziate dal MIUR/ateneo, in incremento rispetto allo scorso anno. Il sostegno e la promozione dell'alta formazione si traduce anche nella previsione di un maggior finanziamento, per l'istituzione di premi di studio da assegnare alle migliori tesi di dottorato di ricerca e per l'organizzazione di convegni da parte dei dottorandi per la presentazione dei risultati delle loro ricerche.

Al centro delle politiche quella volta all'**investimento e valorizzazione del personale** anche se con particolare attenzione e attento monitoraggio agli indicatori ministeriali, in crescita negli ultimi anni, come si desume dai dati al successivo paragrafo 4. Nel 2021 è prevista l'assunzione di 40 professori associati e 3 ordinari già approvata dal CdA e prosegue il reclutamento dei giovani ricercatori per cui è previsto anche uno stanziamento ministeriale specifico; è inoltre prevista l'assunzione di 19 unità di personale tecnico amministrativo già deliberate.

Se il sistema università non si è fermato durante la pandemia è stato proprio grazie al prezioso patrimonio umano di cui l'università dispone che ha consentito, con l'ausilio della tecnologia, di continuare a svolgere tutte le attività in modalità duali. A questo riguardo va dato atto che la politica di investimento attuata negli ultimi anni **nello sviluppo dell'infrastruttura digitale** ha consentito di contenere l'impatto scaturito dall'emergenza epidemiologica dal momento che buona parte degli applicativi erano già accessibili via internet, ed il resto sono stati resi disponibili fin dalla metà di marzo 2020 mediante il portale <https://unipi.it/rd>. L'investimento nell'infrastruttura digitale prosegue; nel bilancio 2021 sono previsti complessivamente 3.217.800 euro per licenze software, rinnovamento degli impianti audio/video delle aule didattiche, investimenti in sicurezza, assistenza informatica e manutenzione software.

Per quanto concerne il **personale**, in particolare quello tecnico amministrativo, è noto come l'emergenza sanitaria abbia provocato il ricorso massiccio a modalità di svolgimento dell'attività lavorativa non in presenza, genericamente definito lavoro agile. Si tratta di un istituto che, sebbene previsto e disciplinato da tempo dall'ordinamento, come strumento atto a conciliare esigenze di vita e di lavoro, in realtà, prima dell'insorgere della pandemia era stato limitato ad esperienze sperimentali e circoscritte. Le organizzazioni si sono così trovate a doversi cimentare con questa nuova modalità lavorativa, in maniera del tutto estemporanea, per niente programmata, essendo il lavoro agile diventato la modalità ordinaria di svolgimento dell'attività lavorativa da attuarsi anche in forma semplificata in deroga alle norme stante l'eccezionalità del contesto. Tra gli effetti da analizzare e valutare scaturiti dalle azioni intraprese per consentire di contemperare la sicurezza sanitaria con la continuità del servizio, vi è senz'altro quello relativo ad una diversa organizzazione del lavoro fondata non tanto sul controllo quanto sulla fiducia, sulla responsabilizzazione reciproca,

sul risultato da raggiungere. Si tratterà, a partire dal 2021 di condurre questa analisi per passare da una fase emergenziale ad una fase ordinaria fino a valutare l'adozione, se del caso, del Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA), che negli intendimenti del legislatore dovrebbe andare a costituire una sezione del Piano Performance. A tal fine è stata avviata dalla Direzione generale, a fine anno 2020 una mappatura delle attività lavorabili a distanza in via ordinaria.

Prosegue inoltre la politica dell'Ateneo volta **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. L'Ateneo inoltre ha fatto propria la cultura della **sostenibilità ambientale**, avviando un percorso che, partito con l'adesione alla RUS (Rete delle università per lo sviluppo sostenibile), intende procedere con l'implementazione di buone pratiche che contribuiscano concretamente alla diffusione e condivisione sociale della cultura della sostenibilità. Una delle principali finalità è quella della formazione alle tematiche della sostenibilità, come conferma anche il programma presentato dall'Università di Pisa nell'ambito della programmazione triennale 2019-20-21. Proseguono inoltre le azioni volte al **mantenimento e valorizzazione del patrimonio immobiliare** anche mediante una opera di riqualificazione degli spazi disponibili; a tal fine nel bilancio unico di previsione 2021 sono stati programmati investimenti per oltre 20 ME.

L'Università di Pisa pone inoltre tra le proprie priorità strategiche la **promozione della trasparenza e l'attuazione delle azioni di prevenzione della corruzione**. Questo sia attraverso l'individuazione di obiettivi strategici a ciò direttamente indirizzati, sia con una opportuna disseminazione di punti di controllo nelle attività operative, che a vario titolo sono collegate al perseguimento dei fini istituzionali.

Infine, ma non certo in ordine di importanza, proseguono i percorsi atti ad **incentivare l'autovalutazione e la valutazione** in tutte le aree di intervento, nell'ottica del miglioramento continuo, sia della performance accademica che di quella amministrativogestionale.

4. Dati sui profili dimensionali dell'Ateneo

ATENEO

20 Dipartimenti
8 Centri di ateneo
19 Centri Interdipartimentali
3 Sistemi
2 Scuole interdipartimentali

DIPARTIMENTO

SETTORE CULTURALE

Matematica	1. Scienze matematiche e informatiche, fisiche, scienze della terra
Informatica	
Fisica	
Scienze della terra	
Chimica e chimica industriale	2. Scienze chimiche, scienze biologiche, scienze agrarie e scienze del farmaco
Farmacia	
Biologia	
Scienze agrarie, alimentari e agro-ambientali	3. Scienze mediche e veterinarie
Medicina clinica e sperimentale	
Patologia chirurgica, medica, molecolare e dell'area critica	
Ricerca traslazionale e delle nuove tecnologie in medicina e chirurgia	
Scienze veterinarie	4. Ingegneria civile e architettura, ingegneria industriale e dell'informazione
Ingegneria civile e industriale	
Ingegneria dell'energia, dei sistemi, del territorio e delle costruzioni	
Ingegneria dell'informazione	5. Scienze dell'antichità, filologiche -letterarie, storico-artistiche, scienze storiche, filosofiche, pedagogiche, psicologiche
Civiltà e forme del sapere	
Filologia, letteratura e linguistica	6. Scienze giuridiche, economiche e statistiche, politiche e sociali
Giurisprudenza	
Scienze politiche	
Economia e management	

CENTRI DI ATENEO E CENTRI INTERDIPARTIMENTALI E DIPARTIMENTALI

CENTRI DI ATENEO

- Centro Linguistico
- Centro di Ricerca "E. Piaggio"
- Centro Interdisciplinare Scienze per la Pace (C.I.S.P.)
- Centro di Servizi Polo Universitario "Sistemi Logistici" - Livorno
- Museo di Storia Naturale
- Centro di Ricerca Agro-Ambientali "E. Avanzi"
- Centro per l'integrazione della Strumentazione Scientifica dell' Università di Pisa (cisup)

CENTRI INTERDIPARTIMENTALI

- Centro Interdipartimentale di Bioetica
- Centro Interdipartimentale di ricerca Farmacologica marina
- Centro Interdipartimentale di Microscopia Elettronica (cime)
- Centro Interdipartimentale di Ricerca di Biologia e Patologia dell'Invecchiamento
- Centro Interdipartimentale di Ricerca in Scienza e Ingegneria dei Materiali
- Centro Interdipartimentale di Ricerca "Laboratorio di Cultura Digitale" (lcd)
- Centro Interdipartimentale di Ricerca "Nutraceutica e Alimentazione per la Salute"
- Centro Interdipartimentale di Ricerca per lo Studio degli Effetti del Cambiamento Climatico (cirsec)
- Centro Interdipartimentale di Ricerca sull'energia per lo Sviluppo Sostenibile (ciress)
- Centro Interdipartimentale di Ricerca sull'Health Technology Assessment (cirhta)
- Centro Interdipartimentale di Scienza per i Beni Culturali (cisbec)
- Centro Interdipartimentale di Servizi e Ricerca "It Center"
- Centro Interdipartimentale di Studi Ebraici "Michele Luzzati"
- Centro Interdipartimentale "Diritto e Tecnologie di Frontiera" (detect)
- Centro Interdipartimentale "Laboratorio Ufficiale per le Esperienze sui Materiali da Costruzione"
- Centro Interdipartimentale per l'aggiornamento, la Formazione e la Ricerca Educativa (cafre)
- Centro Interdipartimentale per lo Studio dei Sistemi Complessi (c.i.s.s.c.)
- Centro per la Diffusione della Cultura e della Pratica Musicale
- Centro Interdipartimentale di Ricerca in "Promozione della Salute ed Information Technology"
- Centro "Sport and Anatomy"

SISTEMI

Sistema Bibliotecario di Ateneo (S.B.A.)	Polo 1	Agraria, Economia e Medicina Veterinaria
	Polo 2	Scienze Politiche e Giurisprudenza
	Polo 3	Matematica, Informatica, Fisica, Chimica, Scienze Naturali e Ambientali
	Polo 4	Medicina e Chirurgia, Farmacia
	Polo 5	Ingegneria
	Polo 6	Lingue e Letterature Moderne, Antichistica, Filosofia e Storia, Storia delle Arti
Sistema Museale di Ateneo (S.M.A)	Polo 1 - Museale Strumenti Scientifici	Museo degli Strumenti per il Calcolo Museo degli Strumenti di Fisica
	Polo 2- Museale Grafica	Museo della Grafica
	Polo 3- Museale Storico	Museo di Anatomia Umana Museo di Anatomia Patologica Collezioni Egittologiche Museo Anatomico Veterinario Gipsoteca di Arte Antica Orto e Museo Botanico
	Polo 4 - Centro di Ateneo Museo di Storia Naturale e del Territorio	Museo di Storia Naturale
Sistema Informatico Dipart.le (S.I.D)	Polo1	Area Medicina e Farmacia: Dir. Area di Medicina, Dip. di Farmacia, Dip. di Ricerca Traslationale e Nuove Tecnologie in Medicina e Chirurgia, Dip. di Patologia Chirurgica, Medica, Molecolare e dell'Area Critica, Dip. di Medicina Clinica e Sperimentale
	Polo 2	Area Fibonacci: Dip. di Informatica, Dip. di Matematica, Dip. di Fisica
	Polo 3	Area Scienze Naturali: Dip. di Biologia, Chimica e Dip. di Scienze della Terra
	Polo 4	Area Umanistica: Dip. di Civiltà e Forme del Sapere, Dip. di Filologia, Letteratura, Linguistica, Dip. di Scienze Politiche, Dip. di Giurisprudenza
	Polo 5	Area Piagge: Dip. di Scienze Agrarie, Alimentari e Agro-Ambientali, Dip. di Economia e Management Dip. di Scienze Veterinarie
	Polo 6	Area Ingegneria: Dip. di Ingegneria dell'Informazione Dip. di Ingegneria dell'Energia, dei Sistemi del Territorio e delle Costruzioni, Dip. di Ingegneria Civile e Industriale

INDICATORE DI SOSTENIBILITÀ ECONOMICO FINANZIARIA	2017	2018	2019	2020
	1,12	1,09	1,04	>1 Il dato 2020 sarà reso noto dal ministero solo a marzo 2021

INDICATORE SPESE DI PERSONALE	2017	2018	2019	2020
	70,97	73,28	76,75	< 80% Il dato 2020 sarà re-so noto dal ministero solo a marzo 2021

OFFERTA FORMATIVA	2018 ¹⁸	2019 ¹⁹	2020-21
Corsi di laurea triennale	59	60	59
Lauree ciclo unico	9	9	9
Lauree e magistrali	68	69	72
Corsi di dottorato	22	22	23
Scuole di specializzazione	41°	44*	8

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

ISCRITTI TOTALI	AA 2018-19	AA 2019-20 (al 31/12/2019)	AA 2010-21 (al 31/12/2010)
Corsi di Laurea, CU, magistrale, vecchio ordinamento	49.296	49.673	49.669

Note: fonte dati: Direzione Servizi Informatici e Statistici, estrazione ESSE3
* di cui 37 di area sanitaria

IMMATRICOLATI NEGLI ULTIMI 3 A.A.

IMMATRICOLATI	AA 2018-19 (03/01/2019)	AA 2019-20 (31/12/2019)	AA 2020-21 (31/12/2020)
Corsi di Laurea triennale e CU	9.493	9.691	9.253
Corsi di Laurea magistrale (iscr. 1° anno)	2.840	3.361	3.490
Corsi di Dottorato	275	305	309
Scuole di specializzazione	40	38	44

Note: fonte dati: a) Direzione Servizi Informatici e Statistici su dati ESSE3; b) il dato sulle Scuole di Specializzazioni 19/20 è aggiornato al 03/01/2020

LAUREATI NEGLI ULTIMI 3 ANNI SOLARI (AL 03/01/2020)

LAUREATI	2018	2019	2020
Triennali	3.930	4.391	4.330
Lauree ciclo unico	939	883	811
Lauree spec. e magistrali	2.342	2.382	2.439
Totale	7.211	7.656	7.580

Note: elaborazioni Direzione Servizi Informatici e Statistici su dati ESSE3

% LAUREATI ENTRO LA DURATA NORMALE DEL CORSO (L,LM,LMCU)	2018	2019	2020
	37,9	40,1	42

DOTTORI DI RICERCA NEGLI ULTIMI 3 ANNI SOLARI (AL 03/01/2020)

DOTTORI DI RICERCA	2018	2019	2020
	186	195	165

Note: elaborazioni Direzione Servizi Informatici e Statistici su dati ESSE3

BREVETTI E SPIN OFF	2017	2018	2019	2020
Brevetti	218	222	225	247
Spin Off	37	21	27	32

PERSONALE

ANDAMENTO PERSONALE DOCENTE DIVISO PER RUOLO (PO,PA,RU) NEGLI ULTIMI 3 ANNI (AL 31/12/2020)

PERSONALE DOCENTE	2018	2019	2020
Professori Ordinari	407	422*	423*
Professori Associati	623	651*	660*
Ricercatori	212	199	170
Assistenti (r.e.)	-	-	-
Ricercatori T.D.	276	276	263
Professori T.D (art. 6, c, 11 legge 240/2010) e legge 230/2005	4	2	2
Totale	1.522	1.550	1.518

(Fonte dati: Direzione del personale)

*in entrambe le categorie risulta 1 docente che svolge attività didattica sulla base dell'art.6 c.11 L.240/2010

DOCENTI PER DIPARTIMENTO (31/12/2020)

DIPARTIMENTO	PO	PA	RU	RU TD	Professori T.D. L 240/10 e L 2030/05	Totale Dipartimenti
BIOLOGIA	13	29	15	10	-	67
CHIMICA E CHIMICA INDUSTRIALE	9	29	7	10	-	55
CIVILTA' E FORME DEL SAPERE	32	43	11	23	-	109
ECONOMIA E MANAGEMENT	25	38	5	10	-	78
FARMACIA	14	30	7	14	-	65
FILOLOGIA, LETTERATURA E LINGUISTICA	30	42	9	14	-	95
FISICA	19	42	3	11	-	75
GIURISPRUDENZA	30	31*	11	14	-	86
INFORMATICA	20	23	4	11	-	58
INGEGNERIA CIVILE E INDUSTRIALE	33	43	9	21	-	106
INGEGNERIA DELL'ENERGIA, DEI SISTEMI, DEL TERRITORIO E DELLE COSTRUZIONI	23*	24	5	11	-	63
INGEGNERIA DELL'INFORMAZIONE	37	31	5	19	-	92
MATEMATICA	25	28	8	12	-	73
MEDICINA CLINICA E SPERIMENTALE	23	39	12	15	1	90
PATOLOGIA CHIRURGICA, MEDICA, MOLECOLARE E DELL'AREA CRITICA	17	29	10	17	-	73
RICERCA TRASLAZIONALE E DELLE NUOVE TECNOLOGIE IN MEDICINA E CHIRURGIA	21	49	14	16	1	101
SCIENZE AGRARIE, ALIMENTARI E AGRO-AMBIENTALI	19	27	10	8	-	64
SCIENZE DELLA TERRA	8	26	3	6	-	43
SCIENZE POLITICHE	17	21	7	12	-	57
SCIENZE VETERINARIE	8	36	15	9	-	68
Totale Docenti	423	660	170	263	2	1518

(Fonte: Direzione del Personale)

ANDAMENTO DEL PERSONALE TA (TEMPO INDETERMINATO E DETERMINATO) NEGLI ULTIMI 3 ANNI

	2018 Totale	2019 Totale	2020 T.IND	2020 T.DET	2020 Totale
DIRIGENTI	7	9	8	1	9
EP	80	76	74	-	74
D*	452	460	453	12	465
C	859	864	852	29	881
B	210	226	216	1	217
CEL**	49	49	44	1	45
OPE. agricoli	7	-	-	-	-
TECNOLOGO***	10	13	-	19	19
Totali	1674	1697	1647	63	1710

(Fonte: Direzione del Personale)

* inclusa un'unità di personale comandato

** Sono compresi in questo conteggio sia per il tempo ind. che det gli ex lettori equipollenti ai ricercatori al fine del trattamento economico

***Figura creata sulla base dell'art. 24 – bis L.240/2010

ETÀ MEDIA PERSONALE DOCENTE	2017	2018	2019	2020
T.D. - RU	38,9	38,61	38,76	38,93
Personale di ruolo	54,42	54,74	54,63	56,94

(Fonte: Direzione del Personale)

ETÀ MEDIA PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO COMPRESI DIRIGENTI DI RUOLO E CEL DOCENTE ULTIMI TRE ANNI	2017	2018	2019	2020
	51,42	51,79	52,11	52,05

(Fonte: Direzione del Personale)

ALCUNI DATI ECONOMICO – FINANZIARI

BUDGET ECONOMICO UNICO DI ATENEO 2021

RICAVI

Proventi propri	€ 79.448.528 di cui € 26.142.528 per proventi legati alla ricerca e da € 53.306.000 per proventi legati alla didattica (tasse e contributi)
Contributi	€ 237.271.058 (si riferiscono per la quasi totalità al FFO stimato in € 204 MEe altri contributi provenienti dal MIUR; più contributi erogati da enti pubblici e privati per la copertura di borse di dottorato di ricerca e contratti di formazione specialistica)
Altri proventi e ricavi	€ 25.636.007 (sono costituiti principalmente dai ricavi derivanti dall'utilizzo di riserve di patrimonio netto derivanti dalla contabilità finanziaria e altre voci)
Totale	€ 322.787.266,00

COSTI

Costi del personale	€ 196.559.340
Costi della gestione corrente	€ 115.377.983
Ammortamenti e svalutazioni	€ 12.834.900
Accantonamenti per rischi e oneri	€ 129.378
Oneri diversi di gestione	€ 2.756.854
Totale	€ 327.658.455

(Fonte: bilancio unico di ateneo di previsione 2020)

BUDGET INVESTIMENTI UNICO DI ATENEO 2021

Immobilizzazioni immateriali	€ 865.967 (diritti di brevetto e utilizzazione delle opere di ingegno, acquisto di software applicativo e licenze d'uso e interventi sul patrimonio immobiliare di terzi)
Immobilizzazioni materiali	€ 30.667.255 (terreni e fabbricati, impianti e attrezzature, attrezzature scientifiche, impianti di telecomunicazione in fibra ottica, macchine da ufficio)
Immobilizzazioni finanziarie	-
Totale	€ 31.533.222

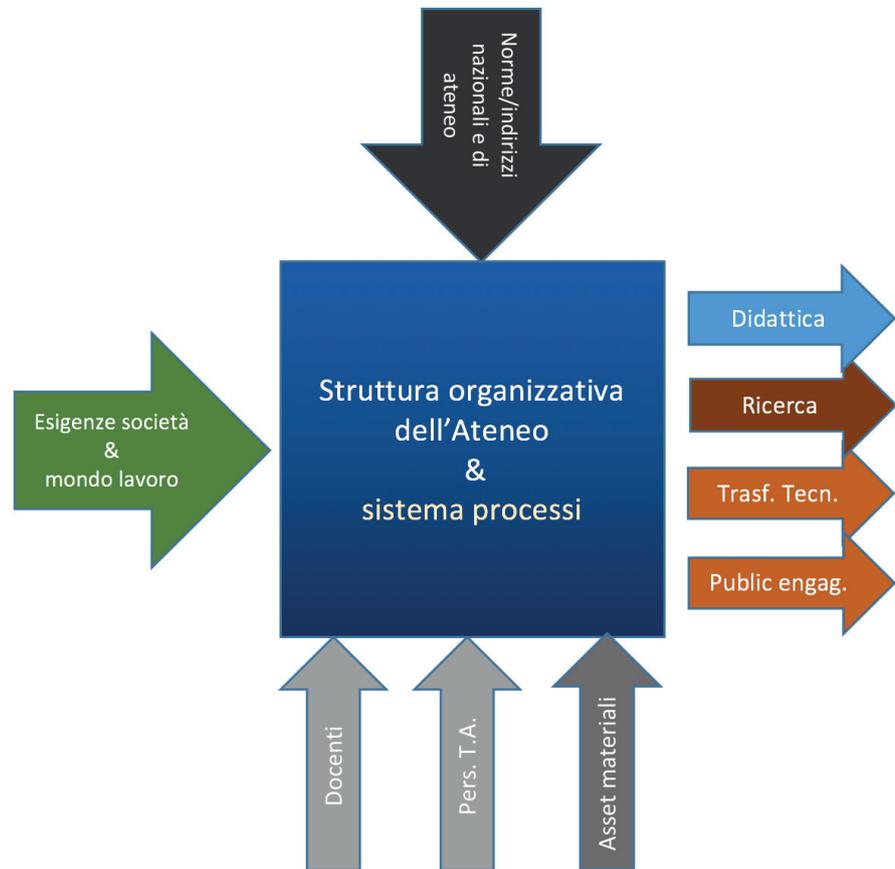
(Fonte: bilancio unico di ateneo di previsione 2020)

2

1. Sistema dei processi e organizzazione conseguente

Attraverso la gestione del sistema dei processi interni vengono generati gli output tipici e gli outcome collegati all'azione delle Università.

FIG. 1 ATENEO, RISORSE, VINCOLI E MISSIONI



Il sistema dei processi operativi è composto da:

- a) Processi standard core (direttamente collegati alle attività istituzionali, generatori diretti dei servizi accademici, es i processi di programmazione didattica, di erogazione dei singoli insegnamenti, sperimentazioni di laboratorio o sul campo);
- b) Processi standard di supporto (amministrativi, gestionali e tecnici);
- c) Processi di miglioramento incrementale delle attività ordinarie (possono essere obiettivi operativi annuali);
- d) Processi di innovazione delle attività ordinarie (possono essere obiettivi operativi annuali);
- e) Processi necessari alla realizzazione degli obiettivi strategici (possono essere obiettivi operativi annuali).

L'organizzazione dell'ateneo deve essere tale da favorire l'ordinato svolgimento dei processi e delle attività; sia a livello di istituzione complessiva, che di singole strutture, direzionali e dipartimentali, centri e sistemi (per queste due ultime tipologie di strutture sono attualmente in corso – da parte del Consorzio QUINN – le operazioni di mappatura dei processi amministrativi e tecnici).

2. Il SMVP per il 2021, tra test di funzionamento ed aree migliorabili

La recente delibera del CdA n° 442 del 27/11/2020 non ha ravvisato, in linea con il parere del Nucleo, esigenze di aggiornamento sostanziale del vigente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

Tale parere veniva richiesto dal Direttore generale con nota 0105483 del 5/11/20, dove si ricordava che l'attuale SMVP è stato approvato agli inizi del 2019 (il ciclo 2019 è quello di prima applicazione). Peraltro, per alcune regole, è stata prevista un'applicazione graduale (es avvio, in forma sperimentale dal 2021 di un sistema di ponderazione degli obiettivi strategici e operativi; così come della misurazione e valutazione della performance organizzativa - di Istituzione e di Struttura²²).

In sostanza il nuovo sistema deve essere ancora adeguatamente testato per poter valutare, in modo informato, eventuali esigenze di modifiche migliorative.

Considerazioni contingenti configurerebbero esigenze di aggiornamento, relativamente ai **criteri di valutazione della performance individuale, area comportamenti organizzativi**, in particolare del personale con qualifica dirigenziale, in ragione dell'impatto e dei cambiamenti che l'emergenza epidemiologica COVID19 ha determinato in tutti gli ambiti di attività. Impatto che mette tale personale di fronte a nuove responsabilità nell'organizzazione del lavoro (v. massiccio utilizzo del cd. smart working) e nella gestione del personale, di cui tener conto in sede di valutazione della performance individuale.

Anche il NdV ha ritenuto tuttavia ancora prematuro avviare un processo di adeguamento in questo particolare contesto sociale, così altalenante e pieno di incertezze, e preferibile rinviarlo al 2021 (su ciò ritorneremo nel seguito); ciò non toglie che l'Organo accompagni con una raccomandazione chiara a che "la valutazione della performance 2020 venga fatta considerando adeguatamente il grado di reattività manifestato dalle strutture e dai singoli alle nuove sfide poste dall'emergenza Covid19".

3. Le dimensioni della performance organizzativa

A questo proposito il nuovo SMVP, confermato anche per l'esercizio 2021, prevede due cruscotti di monitoraggio e valutazione dedicati:

- POI (performance organizzativa di istituzione)
- POS (performance organizzativa di struttura)

Il primo, approvato nella sua prima versione dal CdA con delibera 245/2020 è attualmente all'esame del Nucleo di Valutazione, per un back test con i dati 2019, al fine di verificare sul campo la sua capacità di sintetizzare l'efficacia ed efficienza dell'ateneo nel perseguire i fini istituzionali e gestire le attività strumentali.

Per il secondo è invece ancora al lavoro la Commissione rettorale nominata dal CdA nel 2020, che dovrebbe presentare la relativa proposta al CdA nei primi mesi del 2021.

²² V. delibere CdA 148 e 245 del 24 aprile e 26 giugno 2020

SCHEMA CRUSCOTTO POI (PRIMA VERSIONE)

AREA STRAT	PESO % AREA SU MODELLO	INDICATORE	PREVISIONE, FONTE DATI & UTILIZZO	VALORE ATTESO/ DESIDERATO
DIDATTICA	25	Numero di immatricolati	ANS & PS; AVA 2.0	Trend positivo o stabile ultimo triennio rapportato a quello nazionale
		Percentuale di iscritti al I anno delle lauree magistrali che hanno conseguito la triennale in altro ateneo	ANS & PS; AVA 2.0	Trend positivo o stabile ultimo triennio
		Percentuale di laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale del corso (iA2)	ANS & PS; AVA 2.0	Trend positivo o stabile ultimo triennio
		Numero CdS internazionali (tenendo conto del cambio di definizioni MIUR)	ANS & PS; AVA 2.0 & PRO3	Trend positivo o stabile ultimo triennio
		Soddisfazione complessiva per il corso di insegnamento BS2 (questionari studenti 2018/19)	Questionario studenti & AVA 2.0	Media di ateneo > 3 e per nessun CdS < 2,5
RICERCA	25	Qualità delle pubblicazioni dei neoassunti	Usare UniBas con schema VQR	Trend positivo o stabile ultimo triennio
		Numero medio di citazioni per docente normalizzato per "faculty area" (come da definizione ranking QS)	Estratto dal Fact File ricevuto annualmente da QS a inizio giugno	Trend positivo o stabile ultimo triennio
		Ricavi per ricerca da progetti nazionali, internazionali e da Enti privati	Bilancio Ateneo	Trend positivo o stabile ultimo triennio
		Proporzione di immatricolati ai Corsi di dottorato che si sono laureati in altro Ateneo IT o estero	ANS & PS; AVA 2.0	Trend positivo o stabile ultimo triennio
		Chiamate dirette dall'estero	Ateneo & PRO3	Trend positivo o stabile ultimo triennio
TERZA MISSIONE	20	Numero brevetti e spin-off	Ateneo & PS	Trend positivo o stabile ultimo triennio
		Public engagement: numero di eventi organizzati, anche online, di natura culturale e formativa rivolti alla cittadinanza, nonché di job placement	Ateneo & PS	Trend positivo o stabile ultimo triennio
		Numero iniziative formative post laurea (corsi alta formazione, master di II livello etc. organizzati anche in collaborazione con ordini/associazioni etc.)	Ateneo	Trend positivo o stabile ultimo triennio
		Rapporto tra il fatturato dell'attività scientifica su commissione e il totale del personale docente strutturato	Ateneo & PS	Trend positivo o stabile ultimo triennio

GESTIONE	30	Indicatore di sostenibilità economico finanziaria e Indicatore spese di personale	Ateneo & MIUR (D.Lgs 49/2012)	>1 < 80%
		Punteggio ateneo nel ranking CENSIS	CENSIS	Trend positivo o stabile ultimo triennio
		Valutazione degli studenti sulla qualità dei servizi	Questionario laureandi	Media > 2.5
		Efficienza della Direzione edilizia nell'utilizzo delle risorse assegnate: percentuale dei costi/investimenti sostenuti rispetto al budget messo a disposizione	Dati bilancio	Trend positivo o stabile ultimo triennio
		Sviluppo dell'infrastruttura digitale: percentuale dei servizi amministrativi erogabili in smart working	Ateneo	Trend positivo
		Risultati questionari benessere organizzativo docenti e PTA: valutazione di sintesi tramite media delle domande significative per la soddisfazione	Ateneo & Relazione performance ANVUR	Miglioramento complessivo rispetto a risultati precedenti

4. La mappatura dei processi delle direzioni dell'amministrazione centrale: l'individuazione di indicatori di performance dei macroprocessi core

La mappatura dei processi, con ricognizione delle criticità, effettuata da QUINN è una fonte rilevante di dati, ma ha bisogno di essere "incrociata" in modo diretto con l'assetto organizzativo e le posizioni di responsabilità attualmente attivate, anche di 2° e 3° livello (attualmente il riferimento, anche nei diagrammi di flusso è alle varie direzioni nel loro complesso).

Inoltre è necessario associare ad ogni macroprocesso core uno o più indicatori, che ne possano identificare l'andamento, in relazione alle esigenze (livelli di efficacia/efficienza attesi) alle quali risponde ed al superamento delle criticità ev. individuate.

Tale operazione è stata fatta con l'obiettivo operativo necessario 20-642 (GST27 - Miglioramento continuo del nuovo apparato organizzativo), che era tra quelli assegnati dal CdA al Direttore generale.

Per ogni MP la **struttura direzionale** competente doveva individuare:

- relative posizioni di responsabilità (a questo scopo necessario incrociare i MP con le posizioni organizzative di 1, 2 e 3 livello)
- standard qualitativi attesi, come output dei vari flussi di processo
- quali indicatori sono maggiormente adatti a dare cognizione piena e particolareggiata del grado di raggiungimento dei livelli qualitativi delle attività e dei servizi forniti (POS) a clienti (interni o esterni che siano) e parti interessate (POS gestionale).

La sistemizzazione dei relativi dati ha mostrato l'opportunità di valutare un **test operativo**, al fine di permettere ad ogni struttura direzionale di confrontarsi sulle problematiche effettive inerenti la determinazione dell'attuale stato di efficacia, efficienza ed economicità delle attività svolte (per i dipartimenti, centri e sistemi sarà necessario aspettare in ogni modo le determinazioni del CdA sui relativi cruscotti essendo ancora in corso i lavori della Commissione all'uopo nominata).

5. La pianificazione degli obiettivi

Il Piano Integrato (performance-anticorruzione e trasparenza) deve applicare primariamente il D.Lgs 150/2009, come modificato dal D.Lgs 74/2017. Rilevano parimenti gli ultimi provvedimenti legislativi in materia di trasparenza ed anticorruzione, D.Lgs 33/2013 e L. 190/2012 (come modificati dal DLgs.97/2016).

Abbiamo quindi:

- Obiettivi generali** => per le università essi si sostanziano primariamente negli atti programmatori MIUR, in particolare la Programmazione triennale;
- Obiettivi specifici** => per le università essi si sostanziano nella autodeterminazione delle proprie politiche e strategie, declinate ed oggettivate in obiettivi strategici, a loro volta declinati in obiettivi operativi annuali;
- Coordinamento della pianificazione di performance con quella di bilancio** =>

ciò significa identificare, allineando progressivamente le 2 procedure, la ripartizione delle risorse sul singolo obiettivo strategico (se si ha riguardo al bilancio annuale, sul/ sugli obiettivi operativi che lo devono attuare, oltre che – ovviamente – sui processi di linea (v. mappatura)²³.

La definizione degli obiettivi specifici dell’Ateneo (strategici 2021-2023 e operativi 2021) ha tenuto conto delle opportunità di aggiornare il Piano Strategico di Ateneo 2018-22 (PS), con cui devono necessariamente raccordarsi, come evidenziato nella Sezione I del presente Piano.

IL PS risulta essere il documento base anche per la definizione del Piano integrato. A tali fini è si è continuato l’allineamento tra Assi/Azioni ed obiettivi strategici inseriti nel Piano.

5.1 La tempistica del ciclo 2021

TAB. 1

Processo/attività	Tempistica e modus	Output	Attori coinvolti
Aggiornamento annuale del SMVP per il 2020	Entro dicembre 2020. Delibera CdA n° 442 del 27/11/2020 (non riscontrate esigenze di aggiornamento)	Delibera CdA di aggiornamento del SMVP e parere vincolante del Nucleo. Ove l’ateneo ritenga di non procedere all’aggiornamento, comunicazione ufficiale al DPF, previa acquisizione assenso del Nucleo, e darne evidenza nel portale della performance.	CdA; DG; dirigenti; Nucleo di valutazione, DPVCI.
Definizione ed eventuali rimodulazione degli obiettivi strategici	Settembre 2020 approvazione dell’aggiornamento degli obiettivi strategici (Piano strategico 2018-22). Condivisione a livello di vertice politico e gestionale. Delibera CdA n° 340 del 18/09/2020 e presa d’atto SA del 23/10/2020	Documento con elenco degli obiettivi strategici triennali. Approvazione da parte del CdA (se documento diverso dal Piano integrato) Importante il coordinamento con il bilancio preventivo 2021	Rettore, Prorettori, Direttore Generale, Dirigenti, Direttori Dipartimenti, Senato Accademico (SA), Consiglio di amministrazione (CdA), Direzione Programmazione valutazione e comunicazione istituzionale (PVCI). Innovazione: condivisione preventiva con i rappresentanti dei Direttori di dipartimento in SA
Budgeting 2021	Entro dicembre 2020. Delibera CdA 489 del 23/12/2020	Nota di accompagnamento al bilancio preventivo unico di Ateneo 2021. Budget per attività: correlazione di somme a preventivo con uno o più obiettivi strategici	CdA; DG; dirigenti; Nucleo di valutazione, DPVCI.
Inserimento obiettivi operativi annuali in U-GO	La tempistica è definita in relazione all’esigenza di garantire la pubblicazione del Piano entro il 31 gennaio. Consulenza tecnica della Direzione PVCI ai responsabili di obiettivo. Tutte le pianificazioni sono definite sotto la responsabilità del dirigente della struttura di riferimento.	Popolazione del U-GO (parti progettuali da validare da parte del dirigente di riferimento).	Direttore Generale, Dirigenti, Responsabili di progetto, Direzione PVCI.

²³ In sostanza la prospettiva è rivolta ad un controllo di gestione informato.

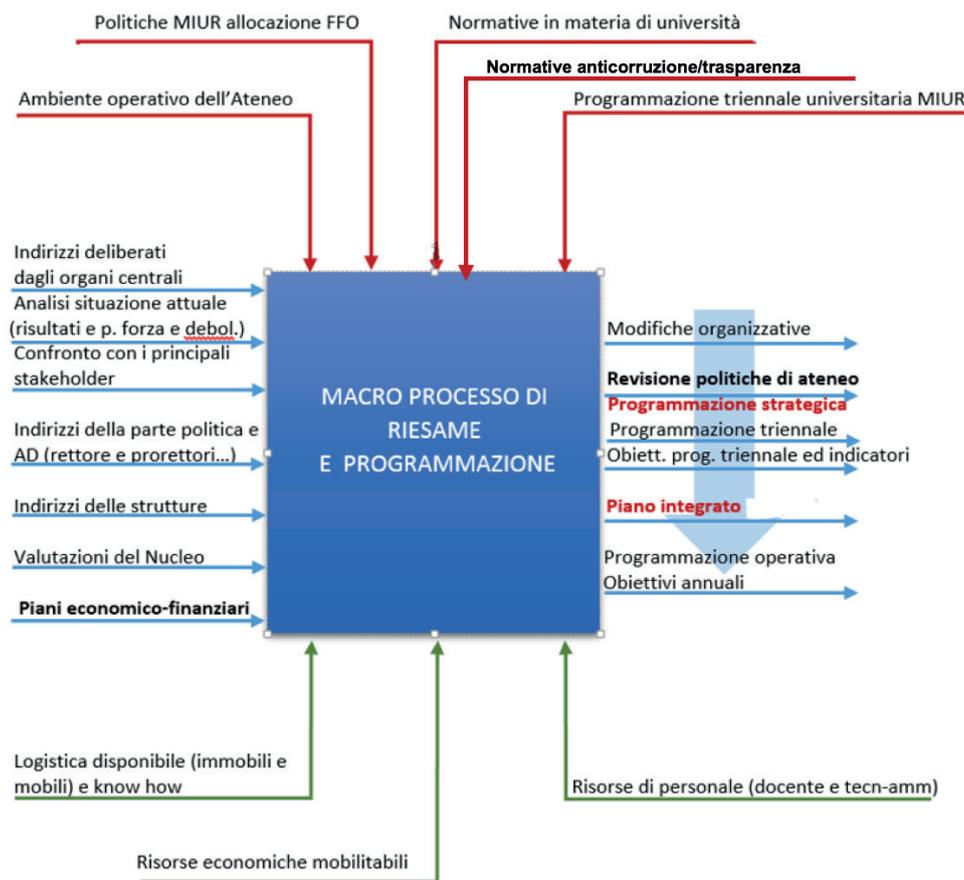
Approvazione del Piano (integrato) della Performance	Entro il 31 gennaio 2021 Importante il coordinamento con il bilancio preventivo. Pubblicazione del Piano sul sito "Amministrazione trasparente".	Piano (integrato) della Performance. Contiene gli obiettivi operativi assegnati alle varie strutture. Definisce anche un pool di obiettivi di cui è direttamente responsabile il Direttore Generale. In caso di mancata adozione nei termini, comunicazione all'AN-VUR sulle ragioni del ritardo .	Rettore, Direttore Generale, Dirigenti, CdA, Direzione Programmazione VCI .
	Entro il 31 gennaio 2021 Obiettivi operativi del DG, assegnati dal CdA	Obiettivi del DG, riguardanti ampie tematiche, che necessitano di presidio di particolare spessore.	CdA; DG
Rendicontazione intermedia	Giugno-Luglio 2021	Popolazione relativo campo del DB U-GO.	Direzione Generale, Dirigenti, Responsabili di progetto, CdA, Direzione PVCI. OIV
Monitoraggio	Giugno - Ottobre. Possono essere fatti dalla Direzione PVCI o dal NdV audit su singole strutture/obiettivi	Eventuali verbali di audit interno.	Dirigenti, Responsabili di progetto, Direzione PVCI e NdV e Direzione Generale. OIV
Rimodulazione obiettivi	Giugno –settembre 2021	Integrazioni su U-GO ed istruttoria per CdA (se trattasi di obiettivi necessari).	Direttore Generale, Dirigenti, Responsabili di progetto, CdA, Direzione PVCI. OIV
Rendicontazione finale	Gennaio - Febbraio 2022	Popolazione del DB U-GO (parti riguardanti i risultati ottenuti, da approvare da parte del dirigente di riferimento).	Dirigenti, Responsabili di progetto, Direzione PVCI.
Valutazione performance individuale	Marzo – Aprile 2022	Schede di valutazione individuale di tutto il personale	Direttore Generale, Dirigenti, Direzione PVCI, Direzione Personale. personale
Relazione annuale sulla Performance	Entro 30 giugno 2022, documento che presenta formalmente il DG per l'approvazione del CdA. Entro la il 30/6 la Relazione è pubblicata sul sito "Amministrazione trasparente".	Relazione annuale sulla Performance In caso di mancata adozione nei termini, comunicazione all'AN-VUR sulle ragioni del ritardo .	Direttore Generale, CdA, Direzione PVCI.
Proposta valutazione del dirigente di vertice e delibera CdA	Entro settembre 2022	Delibera NdV e delibera CdA	Nucleo di valutazione e CdA

Nb: per Dirigenti si intendono anche i Docenti responsabili di Dipartimenti, Centri, Sistemi

La tabella precedente riguarda il "tradizionale" Ciclo della Performance, come definito in prevalenza nel D.lgs 150/2009, che ora deve essere integrato con i profili di trasparenza dell'azione amministrativa e previsione di misure atte a contrastare il verificarsi di fenomeni corruttivi, nell'accezione ampia di maladministration. Ciò sarà oggetto della sezione successiva.

Il complesso normativo collegato a questi 2 ultimi settori entra nel processo di programmazione/riesame come uno tra i vari vincoli (freccette rosse nella figura seguente) di cui tener conto, a livello politico, strategico, organizzativo ed operativo.

FIG. 2 IL MACROPROCESSO DI PROGRAMMAZIONE (FONTE SMVP)



6. Gli obiettivi strategici dell'ateneo e delle strutture ed il coordinamento con il bilancio di previsione

Lo schema degli obiettivi strategici 2021-23 è stato approvato dal Consiglio di amministrazione, con delibera n.340 del 18 settembre 2020, previo parere del Senato accademico (10 settembre); esso è disponibile in All.1 (il loro numero complessivo è di 33). Il CdA si riserva di riprendere in esame le politiche e gli obiettivi strategici²⁴ a seguito delle preannunciate Linee generali di indirizzo della programmazione delle università per il triennio 2021-2023 con D.M. 6 agosto 2020, n. 435.

Da considerare con particolare attenzione l'introduzione ex novo, nell'area gestionale di un asse strategico, relativo alla promozione dello sviluppo sostenibile (Agenda 2030), che contiene gli strategici dal 29 al 33, riguardanti emissioni CO₂, produzione di rifiuti e mobilità sostenibile.

Ovviamente il tutto deve essere applicato in coerenza con le esigenze dettate dall'emergenza sanitaria.

Riguardo alla declinazione dipartimentale degli indirizzi strategici è importante ricordare che i dipartimenti si sono dotati di propri Piani strategici (con l'eccezione ad oggi del solo Dipartimento di Biologia). Questo è un importante risultato, che deriva dall'impegno coordinato del Presidio della Qualità e del Nucleo di Valutazione (quest'ultimo durante tutti gli audit fatti ha fatto presente la necessità di tale strumento di programmazione) che hanno attuato una forte opera di sensibilizzazione dei responsabili, anche mediante promozione

²⁴ La cit. delibera riporta che: "Il Consiglio di Amministrazione, in particolare, si impegna a compiere, nell'ambito della ripresa in esame delle proprie politiche e strategie, una approfondita riflessione che tenga conto sia del mutato contesto generale conseguente all'emergenza sanitaria in atto, sia del maggior rilievo da attribuire ad aspetti quali, ad esempio, l'innovazione negli strumenti per la didattica (inclusa quella a distanza), la tutela della salute, il lavoro agile, la sperimentazione clinica, la messa a punto di strategie di risposta a possibili emergenze future, la trasparenza dei meccanismi preliminari alle decisioni riguardanti il reclutamento, gli strumenti per assicurare e monitorare la qualità del reclutamento, le attività formative rivolte agli adulti, la didattica svolta dai Centri di ateneo".

di incontri informativi da parte del PdQ a ciò dedicati e produzione- con il supporto della DPVCI – di appositi schemi esemplificativi da seguire²⁵.

7. Obiettivi strategici e bilancio di previsione

Nella Nota Illustrativa al bilancio di previsione unico di Ateneo 2021 è evidenziato il “budget per attività” (in esito all’attuazione dell’obiettivo operativo n° 643 del Direttore Generale). Ivi si riportano le principali attività che determinano un impatto sul bilancio 2021, per € 51.982.427, di cui € 26.106.497 a carico del budget economico (8% del totale costi operativi) e € 25.875.930 a carico del budget degli investimenti (82% del totale)²⁶.

TAB. 2

Area strategica	Totale
Didattica	€ 2.263.403
Ricerca	€ 16.892.316
Terza missione	€ 802.071
Gestione	€ 32.024.63
totale	€ 51.982.427

Rispetto al totale dei 33 obiettivi contenuti nelle 4 aree, solamente 8 rimangono senza formale impatto sul bilancio, questo certamente non vuol dire che essi non siano perseguiti per il 2021, ma solamente che al momento del preventivo non sono univocamente correlabili somme a bilancio.

8. Schemi generali degli obiettivi operativi

In applicazione del nuovo SMVP il livello operativo degli obiettivi si suddivide nelle 2 categorie di:

- Obiettivi necessari (per attuazione di uno strategico => OPN)
- Obiettivi autonomi (individuati dalle strutture, sul funzionamento o l’innovazione di processo/servizio => OPA)

Si ricorda sinteticamente che ogni obiettivo deve essere rappresentato evidenziando:

- Situazione iniziale e motivazioni, che devono dimostrare la correlazione con uno strategico (se OPN);
- Pianificazione;
- Risultati attesi;
- Integrabilità al suo interno di una o più misure anticorruzione (ove appropriato);
- Uno o più indicatori di risultato, laddove possibile, vengono individuati indicatori quantitativi;
- Impegno del personale partecipante e costi correlati/bili alle attività pianificate, coerenti previsioni di bilancio e sostenibilità;

Nella pianificazione annuale degli obiettivi operativi il ruolo del Direttore generale, anche in collaborazione con i Prorettori competenti, è di individuare le priorità e – in ogni modo - assicurare il coordinamento e la sinergia degli obiettivi di tutte le strutture, nel rispetto dei vari livelli di autonomia; mentre per le Direzioni il coordinamento del DG è centrale, il ruolo è ovviamente più sfumato (anche perché in prevalenza esercitato sugli obiettivi incidenti sulle attività gestionali), in ragione del tipo di attività istituzionale di tali strutture.

9. Miglioramento del Ciclo di Gestione della Performance

Ateneo ha preso in attenta considerazione le osservazioni che il NVA ha inserito nei suoi più recenti report, anche di validazione delle Relazioni sulla Performance, redatte ai sensi dell’art. 14 c.4 lett. “c” del D.Lgs. 150/2009 e le Linee guida ANVUR sull’integrazione ciclo performance e bilancio.

Per il dettaglio si rimanda alla Nota Cit. su <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9592-docu>

Per il dettaglio si rimanda alla Nota Cit. su <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9592-docu>

Il nuovo SMVP si focalizza, coerentemente sulle seguenti priorità:

- Collegamento trasparente degli indirizzi del Piano strategico con il sistema obiettivi strategici – operativi presenti nei Piano Integrato;
- Integrazione con la programmazione di bilancio²⁷;
- Miglioramento della pianificazione degli obiettivi operativi;
- Ridefinizione delle varie declinazioni della performance organizzativa con valorizzazione progressiva dei risultati dei processi di ordinaria gestione

La programmazione e monitoraggio degli obiettivi in individuati dal PI 2021-23 è svolta e monitorata dai dirigenti e dai responsabili delle strutture didattiche, scientifiche di servizio costituite in centri di gestione, quali responsabili dei risultati delle proprie strutture e promotori dell'innovazione dei sistemi organizzativi.

Come già accennato in precedenza, all'interno dello stesso SMVP, si delineano spazi di miglioramento per quanto concerne:

- definizione dei comportamenti organizzativi dirigenziali rilevanti per la valutazione annuale, in relazione alle nuove caratteristiche manageriali legate allo smart working ed al rispetto della normativa sull'anticorruzione e trasparenza;
- definizione dei comportamenti organizzativi delle altre categorie di personale, soprattutto in relazione alle nuove modalità di lavoro a distanza.

Nel 2021 sarà possibile integrare formalmente i cruscotti di monitoraggio della performance organizzativa di istituzione (POI) e di singola struttura (POS), come proposti dall'apposita Commissione rettorale, approvati dal CdA e testati dal NdV²⁸.

Altro filone di particolare rilevanza per l'Ateneo è stato nel 2020 quello in merito alla sistematizzazione degli approcci dei Dipartimenti sulla programmazione strategica.

Sono state compiute da parte del Nucleo e specialmente dal Presidio della Qualità, iniziative volte a sensibilizzare le strutture dipartimentali sull'importanza di dotarsi, nell'ambito della propria autonomia, di documenti di programmazione strategica, coordinati il Piano Strategico di Ateneo.

L'anno 2021 sarà quindi il primo anno in cui tutte le strutture dipartimentali saranno dotate di propri piani strategici; a ciò si aggiunge che con il 1° novembre 2020 si è avuto l'avvicinamento di tutti i Direttori di dipartimento, per cui sarà interessante verificare il rispetto della filiera "obiettivi strategici di ateneo \Leftrightarrow obiettivi strategici di dipartimento \Rightarrow ²⁹ obiettivi operativi di dipartimento. Tanto premesso, rimanendo nella piena possibilità dei nuovi direttori un aggiornamento del piano strategico di ateneo, come del resto viene annualmente fatto anche a livello di ateneo³⁰. Non è escluso quindi che questo porti in taluni casi anche ad una ridefinizione delle politiche dipartimentali

Nel 2021 l'obiettivo generale e principale non può che essere quello di consolidare la capacità di risposta dell'ateneo – in tutte le sue articolazioni – al nuovo modo di operare reso necessario dall'emergenza sanitaria³¹.

L'attuale contesto aumenta la necessità di orientare lo stile manageriale e di leadership verso la piena capacità di lavorare e far lavorare gli altri per obiettivi, di improntare le relazioni sull'accrescimento della fiducia reciproca, spostando l'attenzione dal controllo (sulle modalità della prestazione, rispetto formale dell'orario...) alla responsabilità per il raggiungimento effettivo dei risultati concordati ex ante³².

²⁷ V. art 7 comma 2 bis D.Lgs 150/2009, come novato dal D.Lgs 74/2017

²⁸ Altro aspetto da valorizzare è quello inerente le nuove competenze affidate al NdV nelle sue funzioni di OIV, che l'art. 6 D.Lgs 150/2009 identifica in merito al monitoraggio dell'andamento dell'attuazione degli obiettivi programmati, nonché alla segnalazione al CdA dell'opportunità di interventi correttivi in corso di anno (target ed indicatori). Per il 2020 non ci sono state interazioni di questo genere, oltre – ovviamente – quanto contenuto nella relazione generale sul funzionamento del SMVP, deliberata dall'Organo di valutazione nello scorso luglio.

²⁹ \Leftrightarrow allineamento ed interazione; \Rightarrow sequenzialità logica

³⁰ Non è escluso quindi che questo porti in taluni casi anche ad una ridefinizione significativa delle politiche dipartimentali.

³¹ In questa logica anche quanto già detto al § 3 per i livelli di servizio delle strutture direzionali.

³² Così anche Linee guida POLA v1.0, pag. 11.

È di palmare evidenza che le modalità di lavoro agile determinano verifiche estese al personale sul grado posseduto di orientamento al risultato, inteso come:

- capacità di assunzione di responsabilità;
- capacità di autorganizzazione/autonomia;
- comunicazione e competenze digitali collegate;
- problem solving;
- capacità di lavoro di gruppo;
- orientamento all'utenza.

Tali propensioni "personali", per potersi adeguatamente esplicitare, necessitano della presenza di appropriati supporti tecnologici, sia HW che SW, anche al fine di garantire la sicurezza delle comunicazioni e l'integrità dei dati.

A quanto suddetto si deve accompagnare una mappatura dei processi ed attività delle varie strutture, selezionando quelle che sono/possono essere svolte anche in smart working. A quest'ultimo proposito, con nota del Direttore generale prot n- 40/2020 del 30.12.2020 si richiede la ricognizione delle attività svolgibili a distanza (in via ordinaria e non emergenziale) in modalità agile per macro-voci, tenendo conto dell'assetto organizzativo di ogni struttura e delle unità di personale adibite alle attività da svolgere in tale modalità.³³

Questo in previsione dell'adozione del Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) che nelle previsioni del legislatore dovrebbe costituire una sezione del Piano della Performance come anticipato nella sezione I del presente Piano.

Per avere una prima percezione della rilevanza assunta nel corso del 2020 dal fenomeno del lavoro a distanza si osservi la seguente tabella di sintesi.

TAB. 3

2020- periodo marzo-dicembre	% gg SW	Personale Tec.Amm	PTA mai in sw
direzione con minore %	51,19	26	0
valore mediano	59,4		
direzione con maggiore %	74,79	14	0
dipartimento-centro-sist con minore %	16,56	48	26
valore mediano	58,9		
dipartimento-centro-sist con maggiore %	81,00	12	0
totale ateneo	56,70	1.527	123

10. Gli obiettivi 2021 del Direttore Generale

Proseguirà anche per il 2021 l'assegnazione da parte del CdA al Direttore generale di specifici obiettivi di particolare rilevanza, per il fatto di incidere su di una pluralità di strutture o perché necessitano di un presidio di particolare autorevolezza.

Con il 1° marzo 2021 viene a cessare l'incarico dell'attuale Direttore generale, che cessa dal servizio per volontarie dimissioni. L'attribuzione del nuovo incarico presumibilmente verrà deliberato dal consiglio di amministrazione ad inizio anno 2021. L'assegnazione degli obiettivi al Direttore generale per il 2021 pertanto potrà avvenire solo in sede di investitura ufficiale, a partire dal 1° marzo 2021. Tuttavia, anche in un'ottica di continuità, e coerenza delle politiche seguite, vari sono i temi all'attenzione che potrebbero tradursi in obiettivi da assegnare all'organo di vertice gestionale quali, ad esempio, il complesso attività e iniziative legate alla realizzazione del POLA, la messa a punto e l'implementazione di meccanismi atti a rilevare, in maniera sistemica, gli eventi di public engagement promossi dall'ateneo che impattano sulla terza missione e sulla performance organizzativa istituzionale, l'implementazione di un sistema di rilevazione customer satisfaction volto a rilevare il grado di soddisfazione dei servizi resi nell'ottica anche di formalizzare il contributo degli stakeholder nella misurazione e valutazione della performance organizzativa.

Il dettaglio sarà disponibile in **AII.2**.

³³ Un'analisi di dettaglio delle attività svolte in modalità agile per macro-voci, tenendo conto dell'assetto organizzativo di ogni struttura e delle unità di personale adibite alle attività da svolgere in tale modalità, è stata presentata con nota del Direttore Generale 553 del 5/1/21 (Direzioni) e 2094 del 12/1/2021 è stata

comunicata l'apertura dell'applicativo per l'inserimento degli obiettivi annuali; in entrambi i casi la scadenza è fissata a fine gennaio.

L'elenco completo di tali iniziative sarà riportato a completamento dell'**Allegato 3 (obiettivi operativi necessari)**.

12. Il contributo degli stakeholder alla valutazione della performance

Merita separata menzione l'articolo: esso tratta per l'università la partecipazione dei cittadini e degli stakeholder (art.19 bis del D.Lgs 150/2009) impatta su molte aree, essendo molteplici le cd. parti interessate. Si va dalle scuole secondarie agli studenti, famiglie, aziende, mondo delle professioni, MIUR, società.

In ragione di ciò il coinvolgimento degli stakeholder nella valutazione della performance organizzativa avverrà in maniera graduale secondo il nuovo SMVP.

La norma prevede espressamente l'adozione di sistemi di rilevazione: occorre quindi essere proattivi ed identificare opportune procedure, o centralizzate, o presso ogni struttura, per la raccolta e l'elaborazione dei dati relativi alla soddisfazione delle PI (del resto alcuni indicatori indentificati per i MP core delle direzioni presuppongono per la loro valorizzazione attività di questo genere). Come considerarli nei cruscotti delle performance organizzative è compito della cit. commissione istruttoria.

Le modalità per ottenere i dati possono essere di tipo diretto (questionari, interviste telefoniche, focus group, ecc.) o di tipo indiretto (misurazioni di indicatori, rapporti sulle varie attività, segnalazioni di criticità/eccellenze etc.).

I monitoraggi essenziali riguardano:

- 1) gli studenti, attraverso in particolare la raccolta di informazioni e dati relativi all'opinione sulla qualità percepita della didattica e delle attività di tirocinio o di tesi, sui servizi di supporto alla didattica, sull'adeguatezza delle infrastrutture (strumentazioni scientifiche dei laboratori, biblioteche etc...);
- 2) le organizzazioni ospitanti attività di tirocinio o di tesi, attraverso in particolare la raccolta di informazioni e dati relativi riguardo l'opinione sulla preparazione dei tirocinanti (conoscenze e capacità di integrazione lavorativa);
- 3) i laureandi/laureati, attraverso in particolare la raccolta di informazioni e dati relativi all'opinione complessiva sul servizio formativo e sulla formazione (nel merito) ricevuti;
- 4) i docenti (didattica), attraverso in particolare la raccolta di informazioni e dati relativi all'opinione sulla preparazione degli studenti, in ingresso ai propri insegnamenti, sui carichi di lavoro;
- 5) i docenti (ricerca), attraverso in particolare la raccolta di informazioni e dati relativi all'opinione su quanto l'organizzazione dipartimentale favorisca oggettivamente le attività di ricerca, sui servizi di supporto alla ricerca e sull'adeguatezza delle infrastrutture (strumentazioni scientifiche dei laboratori, biblioteche etc...), sui carichi di lavoro;
- 6) il personale T/A, attraverso in particolare la raccolta di informazioni e dati (cosiddetti questionari di benessere organizzativo) relativi all'opinione sui carichi di lavoro, sul grado di integrazione nell'organizzazione, sulle capacità manageriali del superiore gerarchico e sull'adeguatezza delle infrastrutture (ambiente di lavoro in senso fisico);
- 7) tutto il personale, relativamente all'opinione circa il rispetto delle norme sulla parità di genere.

L'Ateneo nel 2021 continuerà il coordinamento con il proprio NdV, al fine di attivare progressivamente le iniziative che ancora non fossero operanti in modo sistematico. -

13. La performance individuale e le questioni collegate ad una corretta differenziazione delle valutazioni

Nel contesto del decreto 150 la performance è intesa come il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'"organizzazione" è stata costituita. Questa modifica dei parametri dovrebbe sottolineare la necessità di ognuno di concorrere efficacemente al risultato di gruppo.

Nel nuovo SMVP è previsto a regime che ogni struttura proceda, a fine anno, ad una sintetica autovalutazione dei propri risultati operativi, dei livelli qualitativi con i quali ha fornito i servizi di sua competenza, degli spazi di miglioramento.

Per quanto concerne la valutazione della performance 2020 e 2021, in forza delle delibere Cda 457/2019 e e148 2 245/2020, l'assetto sarà il seguente:

TAB. 4

Schemi di valutazione per PID	POI (modello testato dal NdV)	POS ³⁴ (modello testato dal NdV)
Ciclo 2020	Modello semplificato	Estensione del parametro OBIETTIVI
Ciclo 2021	Modello semplificato	Direzioni: modello basato su MP mappati da QUINN Dipartimenti: modello ad hoc, con approccio analogo a POI semplificato

La differenziazione delle valutazioni individuali rimane comunque legata al combinarsi del dato sui risultati delle attività (obiettivi-processi) e dell'esercizio di adeguati comportamenti organizzativi, che almeno fino ad oggi hanno rappresentato il maggiore elemento di differenziazione delle valutazioni.

Si riportano di seguito i risultati che provengono dalla prima applicazione del nuovo SMVP, ricordando che per il 2019 non erano ancora attivi i cruscotti POI e POS.

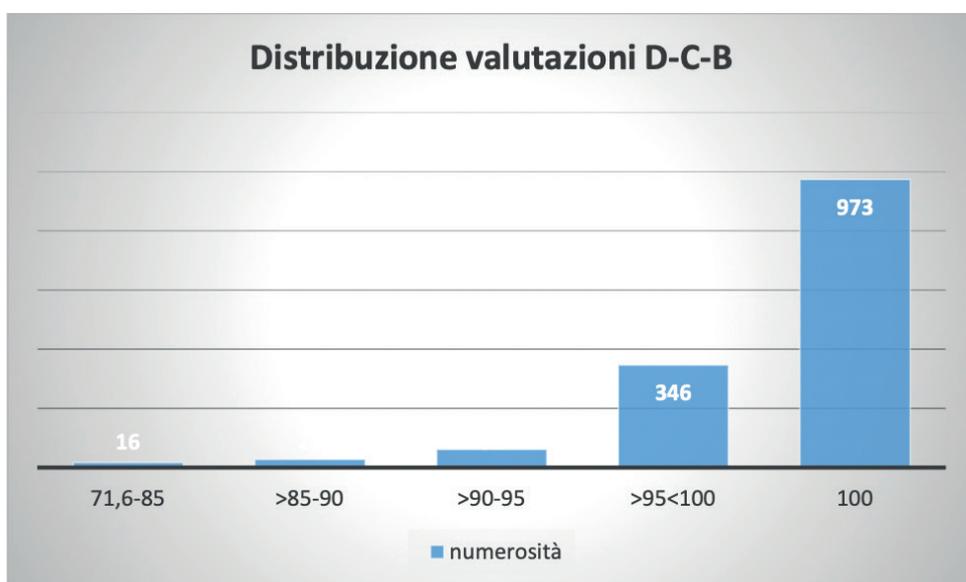
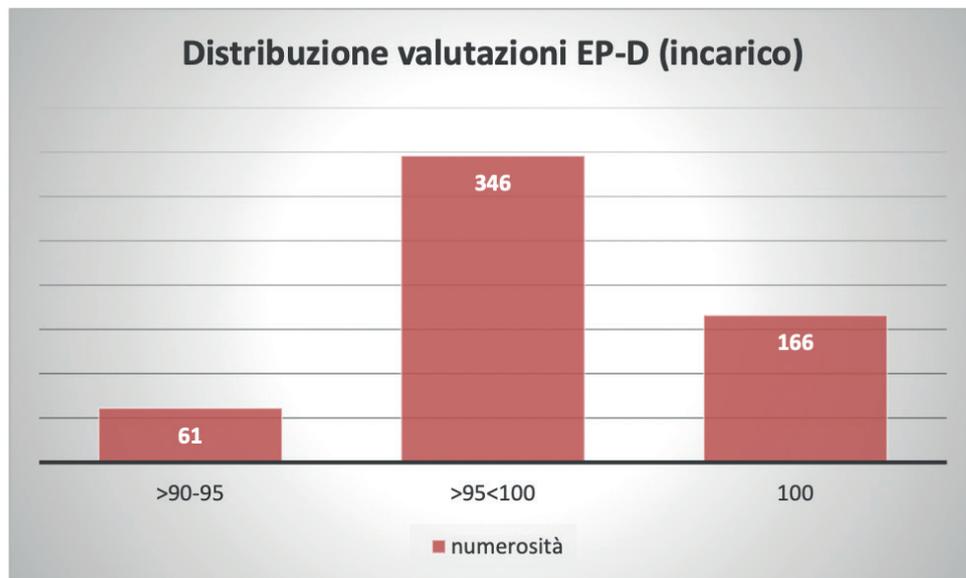
FIG. 3 PID 2019 => PUNTEGGI TOTALI E PER I SOLI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI: MINIMI E MEDI PER CATEGORIA DI PERSONALE

Personale dirigenziale	totale valutati	valutazione minima	valutazione media	valutazione minima comp org	valutazione media comp org
Direzioni	8	94	95,1	3,5	3,8

Tipo strutture	totale valutati D (inc) ed EP	valutazione minima	valutazione media	valutazione minima comp org	valutazione media comp org
Dipartimenti, centri, sistemi	107	94,0	99,7	4	5,0
Direzioni	118	95,5	99,3	4,25	4,9
Totale	225	94,0	99,5	4	4,9

Tipo strutture	totale valutati D-C-B	valutazione minima	valutazione media	valutazione minima comp org	valutazione media comp org
Dipartimenti, centri, sistemi	854	77,5	98,9	1	3,9
Direzioni	569	71,6	98,8	1	3,9
Totale	1423	71,6	98,9	1	3,9

³⁴ Modelli proposti dalla Commissione rettorale, approvati dal CdA e testati dal NdV.



L'indirizzo della Direzione Generale è di rafforzare la cultura della valutazione³⁵, a tutti i livelli.

A valle del processo di determinazione dei vari livelli di performance conseguiti nell'anno, l'algoritmo di distribuzione delle legittime ricadute retributive (salario accessorio, oggetto di contrattazione integrativa) dovrà favorire il corretto esercizio di discrezionalità tecnica dei valutatori (nella determinazione – appunto - dei punteggi di performance, individuale in primis), DG, Dirigenti, Responsabili strutture, evitando rigidità, come ingiustificate differenze o appiattimenti.

³⁵ Tutte le modifiche al SMVP sono state fatte, come prescritto dal nuovo art. 7 comma 1 DLgs 150/2009, con il sostanziale supporto del NdV, che nelle sue relazioni ha fornito interessanti spunti di miglioramento su molte tematiche.

SEZIONE TERZA: PIANO TRIENNALE PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E LA PROMOZIONE DELLA TRASPARENZA (PTPCT 2021-23)

3

Introduzione

Il presente Piano anticorruzione e trasparenza è elaborato al termine di un anno, il 2020, caratterizzato dallo scoppio di un'emergenza sanitaria globale.

La pandemia da Covid 19 rappresenta un fatto epocale, con conseguenze sul piano sanitario quanto economico e sociale. Quali queste conclusivamente saranno è difficile dire, così come comprendere che ruolo avranno tendenze che in quest'epoca così complessa si stanno delineando.

L'emergenza sanitaria è ancora in essere, gli Stati si stanno organizzando per la più grande campagna vaccinale della storia e si sta discutendo, in ciascuno di essi, di come investire le immense risorse mobilitate per la ripresa economica. Si sta ancora, cioè, cercando di comprendere come direzionarsi e quale futuro volere per se stessi, consapevoli che le scelte operate in questo momento saranno cruciali e condizioneranno in modo sostanziale le vicende dei singoli paesi e delle reciproche relazioni.

Tutto ciò è molto più di quanto l'articolato della legge 190/2012 poteva considerare, quando prescriveva al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza di provvedere alla ripianificazione degli interventi preventivi nel caso di eventi corruttivi e di cambiamenti organizzativi³⁶, prevedendo una nuova valutazione dei processi.

Non si tratta infatti più solo di questo: il sistema pubblico in questi mesi ha dovuto reagire e riorganizzarsi non solo, ed era fondamentale, per garantire i vecchi servizi, ma più di tutto per far fronte a nuove necessità, ed allo stesso tempo per fornire un presidio ed un punto di riferimento per l'intera collettività. Le scelte operate già ora hanno avuto conseguenze sui territori di riferimento e nella vita dei singoli individui.

Se l'individuazione di specifici rischi di corruzione o di cattiva amministrazione, e l'identificazione di adeguate misure di mitigazione, è operazione complessa a cose normali, tanto più è difficile ora, in cui l'estrema incertezza degli scenari rende ancora più arduo avere una visione di quali sarebbero le soluzioni veramente necessarie ai problemi che ora riusciamo ad identificare.

Il tema del tempo, così, entra ancora prepotentemente nella strategia di prevenzione.

Ciò accade, tuttavia, non come è avvenuto in occasione del primo Piano Integrato performance anticorruzione e trasparenza 2016-18, quando era necessario mettere in conto un tempo per metabolizzare i contenuti, le metodologie e per superare i pregiudizi che la materia anticorruzione si porta dietro. In quell'occasione si è pensata una strategia triennale, affiancata da un percorso di riallineamento annuale del percorso programmatico sulla base dei risultati via via raggiunti,

Il fattore tempo quest'anno ha inciso profondamente, ma in tutt'altro senso: quanto fatto, per arrivare a capire in che modo ed in che direzione volgersi, ha preso in considerazione il cambiamento determinato dalla pandemia. Si è cercato di analizzare cosa è cambiato rispetto ad un prima, conosciuto, e di comprendere cosa ora, quando la pandemia è ancora in corso, è necessario fare per affrontare non solo le prossime sfide, qualsiasi siano, ma il nostro immediato futuro. Il lavoro è stato condotto prevalentemente nell'ambito di gruppi di approfondimento e con la collaborazione dei dirigenti.

Tutto ciò è stato utile sotto molteplici aspetti: con il senno di poi molte cose meno approfondite nei precedenti cicli programmatici hanno assunto nuova rilevanza, e fra questo il tema dei comportamenti.

Ci si è resi conto meglio come sia fondamentale gestire bene le informazioni, perché l'attività amministrativa possa proseguire efficacemente, ed hanno assunto nuova rilevanza le funzioni di coordinamento, la preparazione e le competenze del personale.

Allo stesso tempo la discussione, sia pure condotta in modalità telematica e in gruppi meno ampi che nel passato, ha permesso un confronto fra esperienze diverse. Sono emersi aspetti normalmente non "oggetto di misurazione": il senso del dovere, le motivazioni alle scelte, la determinazione ad affrontare i problemi ed il senso di solidarietà per tutti quanti si trovano in condizioni più difficili delle nostre, anche al prezzo di sacrifici personali. In poche parole sono emerse le "risorse".

³⁶ [LEGGE 6 Novembre 2012, n. 190](#) Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illealtà nella pubblica amministrazione. Art.1. c. 10 lett. a

L'interpretazione che il nostro Ateneo ha dato al piano anticorruzione e trasparenza come atto programmatico è sempre stata quella di un documento di natura operativa che ha lo scopo, attraverso un'analisi delle criticità e l'identificazione delle azioni per ridurle, di supportare la piena realizzazione delle missioni istituzionali, degli obiettivi strategici dell'ateneo, favorendo l'identificazione dei risvolti etici delle azioni condotte. In questo senso prevalentemente è stato inteso il percorso di integrazione con il piano della performance e più in generale il lungo cammino avviato dal 2016 circa l'acquisizione della metodologia e dei contenuti più tipici di questo particolare ambito di attività, tanto complesso e trasversale all'azione dell'Ateneo in tutti i settori.

Tutto ciò non è cambiato, ma la riflessione sulla pandemia e sulle sue ricadute sull'azione dell'università in quanto istituzione, in grado di mobilitare un gran numero di risorse, in connessione con innumerevoli ambiti produttivi e istituzionali, ha anche imposto una riflessione più specifica sui rischi, di corruzione vera e propria quanto di cattiva amministrazione, come si vedrà più avanti nella descrizione della situazione di contesto.

In una situazione così difficile alcuni concetti assumono nuovi significati: quando è necessario sostenere in tutti i modi la ripresa, perché da questa dipendono letteralmente la vita delle persone ed una pacifica convivenza sociale, tutto ciò che ostacola un veloce rilancio, o non è trasparente, è malamministrazione.

In un senso più pregnante che nel passato. Tutti devono essere coinvolti ed esserne consapevoli.

È per questo che, ancora più che nelle passate esperienze programmatiche, diventa fondamentale concentrarsi su alcune scelte prioritarie: non vi sono energie per fare a tutto campo, e non è possibile al momento avere una chiara visione degli scenari futuri su cui dovremo intervenire.

Il processo programmatico, che ha previsto diverse fasi di seguito descritte, quest'anno si concentra su un numero più ridotto di interventi, tutti legati fra loro da alcuni fili comuni. Tende all'organicità e non alla completezza. Mira a coinvolgere quanto più possibile tutti coloro che lavorano nell'ateneo, ridefinendo cosa ci si attende da ciascuno. Si prefigge una prospettiva di servizio reciproco.

1 Le analisi: il contesto di riferimento

1.1 Analisi del contesto esterno

Identificare quali fattori esterni possono condizionare, ed in che modo, il rischio di corruzione o di malamministrazione dei processi gestiti dalle amministrazioni, in piena pandemia da Covid, è un'operazione complessa, condotta necessariamente in modo non esaustivo: sono molte infatti le chiavi di lettura di ciò che sta accadendo che ancora non abbiamo. Tuttavia il confronto, anche empirico, di molte cose che vediamo e leggiamo ogni giorno con quello che era il mondo pre-Covid, di un anno fa, qualche riflessione la rende possibile.

La crisi pandemica, che ancora perdura, ha sicuramente **determinato una grave crisi economica**.

Sulla durata di tale crisi, sul suo possibile aggravarsi e gli scenari futuri è al momento difficile fornire dati consolidati in termini previsionali. Tuttavia è la stessa cronaca che permette di valutarne la portata: i dati odierni riportati dal MEF³⁷ parlano di un -10,8% del Rapporto indebitamento netto/PIL³⁸.

Ma la crisi è di livello globale ed investe tutti i contesti produttivi con cui ha relazione l'Università di Pisa come istituzione: quelli del mondo industrializzato e del mondo in via di sviluppo ed anche, ovviamente, quello di più immediato riferimento per l'Ateneo (la regione Toscana, la provincia ed il comune di Pisa).

Per far riferimento ancora a fatti di cronaca, la necessaria sospensione, alternata a situazioni di forte riduzione, delle attività didattiche in presenza ha provocato nel primo autunno proteste da parte del tessuto produttivo locale che vive della presenza, nella città, di migliaia di studenti fuori sede: in crisi il settore degli affitti quanto quello della ristorazione, provati al tempo stesso dalla drastica flessione degli arrivi a fine turistico.

Nel manifatturiero, il blocco delle attività dovuto al lock down di primavera ed a quello autunnale ha provocato spesso criticità nella gestione del ciclo produttivo delle imprese, quando lo stesso non è stato fermato per effetto delle indicazioni normative di contenimento del contagio: "I comparti di produzione di beni durevoli e di beni strumentali sono quelli

³⁷ <https://openbdap.mef.gov.it/it/CoP>

³⁸ Dati aggiornati al 14 gennaio 2020 (Previsione tendenziale da Nota di aggiornamento del Documento di Economia e Finanza - NADEF 2020)

che hanno risentito maggiormente dell'attuale contesto. Sull'andamento dell'attività nei due mesi di rilevazione ⁽³⁹⁾ hanno inciso negativamente il decumulo delle scorte (per soddisfare ordini pregressi), un calo della domanda interna e difficoltà nel reperire nuovi ordini esteri; si è avuto un repentino aumento dei tempi medi di consegna dovuto a interruzioni lungo la catena di fornitura a causa delle più rigide misure anti-Covid. Ciò tende a frenare l'attività nei prossimi mesi, come rilevato dal netto ridimensionamento delle attese degli imprenditori manifatturieri su ordini, produzione e prospettive dell'economia.⁴⁰

La ricaduta di questa situazione si è già determinata nei rapporti delle imprese con l'Ateneo, con ritardi nella fase precontrattuale o nelle stesse forniture dei beni. **Ne emerge il problema di garantire, come amministrazione, il corretto e trasparente procedere delle attività di missione** - quelle stesse che hanno reso necessario muoversi verso l'affidamento della fornitura - **ed al contempo la necessità di prevedere misure che non mettano ulteriormente in difficoltà le imprese.**

Anche il tessuto produttivo toscano, come gli altri nazionali, ha fatto ampio ricorso agli strumenti di tutela dell'occupazione e sostegno al reddito messi in atto dal governo in questo periodo così critico. Ciò ha permesso di congelare, almeno temporaneamente, la perdita di posti di lavoro. Ciò detto, i dati economici riportati da IRPET nel suo "Barometro del Covid 19" evidenziano un **calo dell'occupazione** in moltissimi settori produttivi⁴¹, con conseguente **impoverimento delle famiglie**. In generale si registra **una riduzione dello standard economico degli italiani e un aumento dei nuovi poveri**: "circa 600 mila persone sono entrate nell'area della povertà e oltre 7 milioni di italiani hanno visto una riduzione consistente del proprio reddito. (...) Dal rapporto è emerso che 23,2 milioni di italiani hanno dovuto fronteggiare delle difficoltà con i redditi familiari ridotti; 9 milioni hanno integrato i redditi da familiari o banche.⁴²

Molte famiglie si sono dovute indebitare quindi, così come le imprese, oppure non hanno più potuto contare sugli introiti previsti per far fronte a precedenti prestiti. Questo costituisce un **aumento del rischio di insolvenza**⁴³, così come "Un ambito di **facile infiltrazione per la criminalità organizzata**: più ampio il rischio di ricorso a prestiti con tassi usurari per i singoli e le imprese, così come la possibilità che imprese, precedentemente sane, siano rilevate da organizzazioni criminali, interessate a riciclare denaro sporco"⁴⁴.

Il ricorso a massicci investimenti per la ripresa economica, di derivazione europea, aumenta il rischio di infiltrazioni della criminalità organizzata e di corruzione in senso stretto per i settori della pubblica amministrazione interessati⁴⁵.

Le modalità criminali nell'era del Covid, d'altra parte, si sono evolute: mentre calano i reati contro la proprietà, aumentano quelli di natura informatica⁴⁶ ed un particolare interesse suscitano i dati di natura sanitaria⁴⁷. Gli indici di criminalità generale vedono la Toscana detenere primati non rassicuranti. Firenze risulta al 2° posto della graduatoria generale, Prato al 7°, Livorno al 9° e Pisa al 17°⁴⁸.

Il massiccio e improvviso ricorso al lavoro agile nelle Pubbliche Amministrazioni e nelle imprese, pur costituendo la forma con cui si è potuto continuare a lavorare ed a prestare servizi in piena emergenza sanitaria, ha tuttavia evidenziato alcuni ulteriori fattori di rischio che, se non gestiti, possono costituire una criticità nel breve e nel medio termine.

³⁹ Si fa riferimento, nell'articolo, ai mesi di ottobre e novembre 2020.

⁴⁰ <https://www.ilsole24ore.com/art/pil-csc-atteso-calo-quarto-trimestre-produzione-23percento-novembre-ADsDji5>

⁴¹ <http://www.irpet.it/wp-content/uploads/2020/06/barometro-n--7-mercato-lavoro-10-06-2020-2.pdf>; <http://www.irpet.it/wp-content/uploads/2020/10/barometro-n--13-5-10-2020.pdf>; <http://www.irpet.it/archives/57387>

⁴² <https://stream24.ilsole24ore.com/video/italia/covid-zani-tendercapital-reddito-giu-oltre-7-mln-italiani/AD5yo43>, <https://alleyoop.ilsole24ore.com/2020/11/23/italiani-covid/>

⁴³ https://www.ilsole24ore.com/radiocor/nRC_13.11.2020_16.07_45010450

⁴⁴ **Covid e infiltrazioni mafiose** <https://www.interno.gov.it/it/covid-infiltrazioni-mafiose-e-criminalita-organizzata-intervista-maurizio-vallone-dia> **intervista a Maurizio Vallone**; <https://www.corriere.it/dataroom-milena-gabanelli/covid-mafia-usura-quante-carogne-campano-sulle-disgrazie/a71638de-2370-11eb-852a-fddf3d627dac-va.shtml>

⁴⁵ <https://www.interno.gov.it/it/notizie/antimafia-presentata-relazione-semestrale>

⁴⁶ <https://www.ilsole24ore.com/art/i-furti-e-rapine-crollano-il-virus-ma-piu-reati-web-AD7B5P> I furti e le rapine crollano con il virus ma più reati sul web. sole24ore 26 ottobre 2020

⁴⁷ Non solo coronavirus, ai cyber criminali piacciono parecchio i dati sanitari <https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2020/02/24/dati-sanitari-cyber/>

⁴⁸ <https://lab24.ilsole24ore.com/indice-della-criminalita/indexT.php>

Lo sviluppo del lavoro agile, già promosso con norme aggiornate nel 2017⁴⁹ e identificato come ambito di investimento dalle attuali forze di governo, doveva infatti accompagnarsi ad un percorso di semplificazione e digitalizzazione dei processi, ad un aumento e diversificazione delle competenze degli operatori pubblici - tanto di tipo manageriale quanto relative all'uso delle tecnologie informatiche e degli strumenti per il lavoro collaborativo-, alla ridefinizione delle modalità di verifica e controllo dei risultati nella gestione dei processi interni, ad una effettiva valutazione dei risultati.

Le pubbliche amministrazioni sono state costrette a passare improvvisamente da una fase di sperimentazione, circoscritta a specifiche esperienze, ad una fase di utilizzo massiccio ed emergenziale dell'istituto che, pur incentivato in corso d'opera da numerosi provvedimenti normativi⁵⁰, di fatto non sempre ha potuto avvantaggiarsi di una valutazione ponderata anche delle criticità organizzative ed operative specifiche.

Se quindi, nel complesso, le amministrazioni sono riuscite a sostenere l'impatto del lavoro agile come modalità ordinaria del lavoro in una situazione emergenziale, ed i risultati sono stati generalmente positivi, come si evince dal recentissimo Monitoraggio su lavoro agile condotto da Formez per conto della Funzione pubblica⁵¹, **è ora necessaria una sistematizzazione delle informazioni e delle valutazioni funzionali all'uscita dalla situazione emergenziale.**

È soprattutto necessario, adottando una prospettiva di individuazione dei rischi di corruzione e malamministrazione che possono mettere in pericolo il ruolo dell'amministrazione e la realizzazione delle sue missioni istituzionali, considerare in modo sistematico i pericoli che la stessa corre qualora non siano adeguate:

- le competenze del personale e la capacità di lavoro collaborativo, di riorganizzazione dei processi in funzione delle diverse modalità operative con cui vengono svolti, di monitoraggio e valutazione dei risultati
- la capacità di informatizzare e semplificare le procedure, considerando tanto problematiche di sicurezza informatica quanto di privacy,
- la capacità di ridefinire il rapporto con le imprese e con i propri partner, sia territoriali che internazionali, valorizzando equità e trasparenza, in una condizione di profonda, generalizzata, crisi economica e potenziale aumentato rischio di infiltrazioni della criminalità organizzata.

Al tempo stesso, ed in termini invece più proattivi, è necessario riuscire a considerare più attentamente le opportunità di sviluppo che questa fase di così profondi rivolgimenti porta con sé ed essere in grado di favorire la loro concretizzazione in coordinate azioni positive⁵². Il quadro di riferimento, a livello di politiche nazionali sembra essere delineato, ed anzi la sua definizione sta subendo un'accelerazione:

A tal proposito, in un recente intervento alla seconda giornata (13 novembre) del Convegno nazionale 2020 AGI - Avvocati Giuslavoristi Italiani -⁵³ la ministra Dadone affronta il tema dello **smart working** nella pubblica amministrazione, evidenziando come gli interventi presi, pur per la necessità di favorire una riduzione della mobilità ed il distanziamento sociale, facciano parte di un preciso disegno di sviluppo e modernizzazione della PA, che dalla pandemia è stato di fatto accelerato. In particolare la ministra anticipa l'emanazione di un proprio DM contenente linee guida di accompagnamento alle amministrazioni impegnate nell'attuazione delle nuove norme sul lavoro agile previste dal decreto Rilancio.

⁴⁹ Il lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche è stato introdotto dall'art. 14 legge n. 124 del 2015 e successivamente disciplinato dall'art. 18 della legge n. 81 del 2017

⁵⁰ **Fonti normative in tema di lavoro agile** nella PA: Legge n. 124 del 2015; Direttiva n.3 del 2017; Legge n. 81 del 2017; Decreto-Legge n. 9 del 2 marzo 2020; Direttiva del Ministro per la PA n. 1 del 2020; Circolare Ministro per la PA n. 1/2020 del 4 marzo 2020; Direttiva Ministro PA n. 2/2020 del 12 marzo 2020; Decreto-Legge 17 marzo 2020, n. 18; Decreto-Legge 25 marzo 2020, n. 19, art. 1, lett. s) e ff); Circolare Ministro per la PA n. 2/2020 del 2 aprile 2020; Decreto-Legge c.d. "Cura Italia", convertito con la Legge n. 27 del 24 aprile 2020; Direttiva n. 3 del 4 maggio 2020; Decreto-Legge c.d. "Decreto Rilancio" 19 Maggio 2020, n. 34; Legge 17 luglio 2020 n. 77 (Legge di Conversione Decreto Rilancio); Decreto Ministro PA del 19 ottobre 2020; Decreto Ministro per la PA del 4 novembre 2020 <http://www.funzionepubblica.gov.it/normativa>

⁵¹ <http://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/ministro/04-12-2020/pa-ecco-i-numeri-del-monitoraggio-sullo-smart-working>

⁵² <https://www.ilfattoquotidiano.it/in-edicola/articoli/2020/12/04/si-puo-lavorare-anche-di-sera-e-i-dirigenti-diventano-manager/6026213/>

⁵³ <https://www.giuslavoristi.it/articolo/460/convegno-nazionale-2020-il-video-della-seconda-giornata>

Queste linee guida identificheranno una serie di indicatori con cui le amministrazioni potranno tenere sotto controllo l'attuazione ed i risultati del lavoro agile⁵⁴.

Importanti temi di riforma si accompagnano a quello sul lavoro agile: sono già in corso nuove modalità per il **reclutamento del personale** ma sono anche previste **nuove modalità di selezione** dello stesso, mirate a contemperare la valutazione di competenze tecniche e trasversali, fra cui in particolare la capacità di problem solving. Il tema della **digitalizzazione** infine costituisce un potente strumento per la semplificazione e velocizzazione dell'azione pubblica se si accompagna ad una **reingegnerizzazione dei processi** (che tenga effettivamente conto delle caratteristiche specifiche dei mezzi tecnologici utilizzati), e se considera in che modo possono essere risolte le esigenze dell'utenza. È necessario, in ogni caso, tenere conto degli attuali divari sociali ed educativi per **non correre il rischio di attivare forme di discriminazione** nei confronti di chi non è in grado di utilizzare in modo avanzato le nuove tecnologie.

1.2 Analisi del contesto interno

Il contesto organizzativo, descritto nella prima sezione e nella seconda sezione del presente Piano integrato, a cui si rinvia, rende evidente in primo luogo un elemento distintivo dell'Ateneo, sintetizzabile nell'espressione "mega-ateneo".

Rilevante è infatti nell'Università di Pisa l'assetto dimensionale e la conseguente articolazione organizzativa che prevede strutture con funzioni esclusivamente amministrative e tecniche e strutture con funzioni connesse alla realizzazione delle missioni istituzionali. In queste ultime sono svolte anche funzioni di natura amministrativa e attività di natura tecnica e tecnico scientifica.

La struttura organizzativa già descritta evidenzia come alle Direzioni dell'ateneo siano state assegnate funzioni di supporto istituzionale, gestionale e tecnico ai Dipartimenti, ai Centri, ed ai Sistemi di Ateneo.

Tali strutture sono dotate di organi collegiali, nelle quali un docente, in base a quanto definito dallo Statuto di Ateneo, svolge funzioni di rappresentanza, coordinamento e impulso di natura politica ma anche funzioni di natura dirigenziale, tanto con riguardo agli assetti organizzativi e nei confronti del personale, quanto in relazione ai procedimenti amministrativi connessi alla realizzazione delle attività ed all'adempimento degli obblighi di legge.

Le funzioni e le responsabilità connesse ai diversi organi di Ateneo e delle strutture sono quindi definite nello Statuto di Ateneo, così come gli ambiti di attività di intervento generale delle diverse tipologie di struttura⁵⁵.

Rispetto a questo sintetico quadro occorre pertanto evidenziare come siano appunto i Dipartimenti, Centri e Sistemi - attraverso i loro organi- a gestire le risorse, umane strumentali e tecnologiche, ad assumere le decisioni rispetto ad attività e procedimenti di natura gestionale necessari al perseguimento degli obiettivi istituzionali e, infine, a stabilire il primo interfaccia con gli stakeholder di riferimento: per motivi di ricerca (organizzazioni pubbliche e private, sia a livello nazionale che internazionale); di didattica (studenti e famiglie); per stabilire quelle fitte reti di contatti e iniziative volte a sviluppare le attività di terza missione e di trasferimento tecnologico che vedono un ruolo attivo e propulsivo prioritariamente della componente docente.

Le necessità in termini di fabbisogno di personale, strutture, attrezzature e risorse finanziarie vengono evidenziate a questo livello, in funzione delle necessità di programmazione, ma sono coordinate, valutate e risolte a livello centrale, sotto il profilo tecnico e amministrativo dalle direzioni, a livello strategico e politico dagli organi dell'Ateneo⁵⁶.

Ne consegue che processi complessi e sensibili connessi ad aree di rischio come quelle del reclutamento, dell'affidamento di lavori, servizi e forniture sopra soglia, della definizione di partecipazioni e partenariati, di programmazione della didattica e della ricerca, di azioni per il trasferimento tecnologico vedano varie fasi di valutazione ed una sequenza di percorsi decisionali, sia di natura strategico politica, che di natura gestionale ed amministrativa.

Complesso è il coordinamento e la gestione dei flussi informativi. Si tratta di problematiche evidenziate dal Rettore fin dall'avvio del proprio mandato.

Le strutture di missione si trovano a costituire, di fatto la prima linea rispetto ad una serie di stimoli sia provenienti dall'esterno che dall'interno.

⁵⁴ DM 9 dicembre 2020 e Linee guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e indicatori di performance- Il DM è in corso di registrazione presso gli organi competenti

⁵⁵ Per il numero e l'ambito scientifico delle strutture di missione si rinvia a quanto illustrato nella Prima Sezione del presente Piano Integrato.

⁵⁶ Per una più estesa descrizione del quadro strategico di riferimento si veda la Prima sezione del presente Piano integrato

Impegnate ad accogliere, smistare, riorganizzare le attività in funzione di tali input, a rispondere secondo una logica spesso di emergenza, esse rischiano di perdere quella visione d'insieme che è necessaria per individuare eventuali problemi organizzativi tanto quanto potenziali fattori di rischio corruttivo, di malamministrazione, di scarsa trasparenza che possono mettere in pericolo il perseguimento di quelle missioni istituzionali che le vedono così impegnate. Un controsenso insomma.

Come emerso fin dall'avvio, nel 2019, delle attività dei gruppi di approfondimento sul SGRC e sulle misure di prevenzione, le problematiche riguardano sia la gestione delle informazioni fra il cosiddetto "centro" e la cosiddetta "periferia" (in entrambe le direzioni), sia la capacità di scambio, condivisione e coordinamento delle informazioni e delle esperienze orizzontalmente, fra le direzioni come fra le strutture di missione e, al loro interno, fra diverse componenti e ruoli professionali.

I recenti eventi pandemici hanno determinato un massiccio ricorso, anche nel nostro ateneo, al lavoro agile⁵⁷. Questo ha reso **essenziale**, pena l'impossibilità di provvedere ai più immediati obblighi istituzionali, cominciare ad analizzare in che modo **risolvere questi gap comunicativi che sono anche relativi alla gestione delle informazioni** e che possono essere velocizzati da un accorto e consapevole utilizzo delle tecnologie e delle piattaforme informatiche.

Ciò nonostante, un **uso consapevole di tali strumentazioni e metodiche di lavoro, per quanto diffuso, è ancora assai disomogeneo**⁵⁸. Si tratta di un fattore di rischio: alcuni lavoratori, più fragili sul piano delle competenze ed in termini di proattività, rischiano di restare esclusi dalle diverse modalità di gestione delle comunicazioni interne. **Per altri**, indipendentemente dalle competenze acquisite, **una gestione non accorta delle attività di coordinamento**, a tutti i livelli, **può favorire forme di autoisolamento rispetto alle attività ed agli scopi della struttura di riferimento** che aumentano i livelli di rischio sui processi gestiti. Si consideri infatti che la grave situazione economica che si è andata delineando con lo scoppio della pandemia può aver colpito i singoli in modo indiretto, cioè nella dimensione familiare e parentale.

Detto questo, si tenga anche conto di come la programmazione anticorruzione dell'Ateneo abbia insistito, fin dal primo Piano Integrato 2016-18, **sul tema della sensibilizzazione etica di tutto il personale**, indipendentemente dalla tipologia di inquadramento, più che sull'adozione di modelli di prevenzione formali. Questo rimane un obiettivo fondamentale del presente PTPCT, unitamente a quello, via via più esplicito ed ora ancora più essenziale, di costituire reti di reciproca salvaguardia rispetto al rischio di potenziali eventi corruttivi.

Attività esternalizzate, società partecipate e società ed enti in controllo pubblico

Informazioni sulla portata economica del ricorso ad attività esternalizzate, da parte dell'Ateneo, sono desumibili dal **Bilancio unico di Ateneo esercizio 2019**⁵⁹.

Nel documento, il ricorso ad attività esternalizzate è inserito fra le voci relative ai costi operativi.

In tale categoria sono da ricondurre i costi della gestione corrente che comprendono, fra le altre voci, i costi per ***l'Acquisto di servizi e collaborazioni tecnico professionali***.

Nella voce sono ricompresi i costi di:

- a) acquisto di servizi,
- b) i costi per utenze e canoni e
- c) i costi per la manutenzione e gestione delle strutture.

Di rilievo, nella prima voce, la componente ***Acquisti di servizi dedicati alla ricerca e alla didattica, quella per Assistenza informatica e manutenzione software e quella per Consulenze e incarichi***.

Di rilievo invece nella terza voce le componenti ***Servizi ausiliari, traslochi e facchinaggi, Pulizia e Manutenzione ordinaria e riparazione immobili***.

Detto questo, l'Ateneo realizza la propria attività istituzionale di ricerca e trasferimento

⁵⁷ Per alcuni dati utili a comprendere la dimensione del fenomeno si veda la Seconda sezione del presente Piano Integrato.

⁵⁸ Valutazione ricorrente espressa nell'ambito dei gruppi di approfondimento 2020.

⁵⁹ Si veda nella sottosezione Amministrazione Trasparente, Documenti e allegati del Bilancio Consuntivo- **Bilancio unico di Ateneo esercizio 2019**, in <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9595-documenti-e-allegati-del-bilancio-consuntivo>

tecnologico anche attraverso la costituzione di partenariati di progetto. In tale caso parte dell'attività è di competenza dell'Ateneo, altra parte di competenza dei soggetti partner. Inoltre, come molti altri Atenei, svolge la propria attività di terza missione anche attraverso società partecipate ed effettuando azione di controllo, normalmente congiunto con altre pubbliche amministrazioni, su società ed enti di diritto privato⁶⁰.

In questo caso, evidentemente, è più difficile ricomporre direttamente il quadro dei processi gestiti da tali soggetti terzi ed evidenziarne il profilo di rischio.

Nei casi di controllo effettuato congiuntamente ad altre amministrazioni risulta inoltre complesso identificare chi ed in quale modo debba avviare e stimolare l'attuazione di misure di prevenzione a partire da una efficace valutazione del rischio. Ciò nonostante, anche grazie ad una più puntuale azione di monitoraggio sul coinvolgimento dei docenti dell'Ateneo in tali organizzazioni, è ora possibile avviare un'azione di sensibilizzazione specifica su tali temi⁶¹.

Alcuni dati relativi a specifiche aree di rischio

RECLUTAMENTO PERSONALE DOCENTE DIVISO PER RUOLO (PO, PA, RU) (AL 31/12)

PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE	2017	2018	2019	2020
Professori Ordinari	28	44	32	31
Professori Associati	102	71	72	62
Ricercatori	1	1	—	—
Ricercatori T.D.	70*	91	76	45
Professori T.D (art. 6, c, 11 legge 240/2010) e legge 230/2005	Art.6 2	---	---	---
Totale	203	207	180	137

* Di cui una cessazione per annullamento contratto, a seguito annullamento Decreto Rettorale di approvazione atti della selezione per l'assunzione, con Ordinanza Tar Toscana. (Fonte: Direzione del personale)

Dati su procedimenti penali e disciplinari, segnalazione di illeciti

RIGORSI, PROCEDIMENTI DISCIPLINARI E PER RESPONSABILITÀ AMMINISTRATIVA
 Per approfondimenti si veda l'area web del sito Amministrazione Trasparente dedicata agli enti in controllo pubblico e partecipati <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/itemlist/category/987-enti-controllati>

⁶¹ Si vedano in merito le misure programmate nell'Allegato Misure al presente Piano.

Periodo 2017-20 Ricorsi	2017				2018				2019				2020			
	R	A	C	TOT	R	A	C	TOT	R	A	C	TOT	R	A	C	TOT
Affidamento contratti pubblici														2		2
Ricorsi in tema di procedure selettive del personale	1	6	7			10	10		1	3	11	15	1	2	13	16
Ricorsi in tema di procedure selettive per esame di stato di abilitazione alla professione																
Ricorsi in tema di gestione del rapporto di lavoro personale docente e tecnico amministrativo		6	6		2	10	12		4	3	15	22	2	1	5	8
Ricorsi in tema di gestione della carriera degli studenti	1	1				38	38		1	1	1	3				
Ricorsi in tema di collaborazione autonoma						1	1			2	2			1		1
Totale anno			14			61				42						27

Legenda- R: Rigettato; A: Accolto; C: In corso

Il dato "in corso" deriva da sospensione cautelare in pendenza di processo penale

Anno accademico	2017	2018	2019	2020
Ricorsi in materia di accesso programmato		38	30	30

	2018				2019				2020			
	A	C	I.C.	TOT	A	C	I.C.	TOT	A	C	I.C.	TOT
Procedimenti di responsabilità amministrativa contabile dinanzi alla corte dei conti		5		5	4	4		8		1		1
Sentenze passate in giudicato, procedimenti in corso e decreti di citazione a giudizio riguardanti reati contro la PA e il falso e la truffa					1	1		2			5	5
Totale anno				5				10				6

Legenda- A: Assoluzione; C: Condanna; I.C: In corso

Il dato "in corso" deriva da sospensione cautelare in pendenza di processo penale

	2018				2019				2020			
	S.	I.C.	A.	TOT	S.	I.C.	A.	TOT	S.	I.C.	A.	TOT
Procedimenti disciplinari personale docente	4	0	0	4					1		5	6

Procedimenti disciplinari personale tecnico amministrativo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	3
Procedimenti per violazioni del codice etico	1**			1	1***		1	2	1***(*)		1	2
Totale anno				5				3				11

Fonte dati, Direzione del personale; Direzione Legale

**Sanzione di richiamo pubblico per condotte in contrasto con artt.3, 5.1 e 9 del Codice Etico

*** Sanzione di richiamo riservato per condotte in contrasto con l'art. 5, comma 1 del Codice Etico

(*) con riferimento a questo procedimento giova precisare che le condotte oggetto di denuncia ed esaminate dalla Commissione Etica sono state due; con riferimento ad una condotta il procedimento è stato archiviato, mentre in riferimento ad altra condotta il procedimento si è concluso con l'irrogazione della sanzione del richiamo riservato ex art. 5, c. 1 Codice Etico.

Legenda: S: Sanzione; I.C: in corso; A: archiviato;

Il dato "in corso" deriva da sospensione cautelare in pendenza di processo penale

Precisazione: 2019: emesso un DR di manifesta infondatezza a seguito di denuncia etica

2020: emessi 2 DR di manifesta infondatezza a seguito di 2 denunce etiche

Nel corso del 2020 non sono invece pervenute segnalazioni di illeciti attraverso l'apposita piattaforma di segnalazione⁶² adottata dall'ateneo.

Dati relativi alle richieste di accesso

Tipologia della richiesta	Il semestre 2020
Richieste di accesso civico semplice	3 (accolte)
Richieste di accesso civico generalizzato	3 (1 accolta, 2 dinieghi)
Richieste di accesso documentale	171
TOTALI	177

Fonte URP

Per maggiori dettagli e per i dati dei semestri precedenti si va al registro degli accessi, pubblicato nell'apposita sezione del sito Amministrazione Trasparente <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/11907-accesso-civico>

2. Redazione e approvazione del PTPCT e coordinamento con gli strumenti di programmazione

Il percorso di redazione del PTPCT, così come adottato dall'ateneo negli ultimi anni, prevede un processo di rilevazione dei bisogni di prevenzione delle strutture (bottom up) ed un

⁶² <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/11260-segnalazioni-di-illecito-whistleblower>

inquadramento strategico, coerente con quelli che sono gli indirizzi del Piano Strategico⁶³, i relativi obiettivi ed azioni, formulati dall'organo di indirizzo politico amministrativo (top down).

Si tratta di un processo ad andamento ciclico, (per alcuni aspetti analogo o addirittura coincidente con quanto condotto per il Ciclo della performance), che viene di fatto avviato fin dalle prime fasi dell'anno, quando le strutture sono invitate a integrare la programmazione degli obiettivi di performance con misure di prevenzione della corruzione e trasparenza⁶⁴.

Dalle analisi alla proposta

L'analisi del rischio 2020

Nel 2020, a causa delle difficoltà operative in cui si sono trovate le strutture per effetto della pandemia, si è ritenuto di richiedere l'attività di analisi del rischio di processo, nelle modalità previste dal SGRC adottato dall'Ateneo, solo a quelle che non l'avevano effettuata nei due anni precedenti. Per il dettaglio dei processi già analizzati si veda pertanto il PTPCT 2020-22⁶⁵.

Si è preferito invece condurre l'analisi delle maggiori criticità nelle forme dei gruppi di approfondimento.

Ciò ha permesso di impegnare meno le strutture, già obbligate a far fronte alle numerose criticità determinate dalla necessità di presidiare le misure di sicurezza sanitaria ed alle prese con uno spostamento, pressoché integrale, dei servizi in modalità telematica. È stato così possibile, per loro, l'azione di individuazione e valutazione dei rischi di struttura, ma anche offrire un contributo alla proposta di Piano anticorruzione qui formulata.

Il supporto alla pianificazione offerto da tale metodica è infatti diventato progressivamente sempre più chiaro ed è comunque stato reso esplicito attraverso il così detto **Ciclo del Controllo** (vedi il successivo paragrafo dedicato al Sistema di monitoraggio) introdotto nel PTPCT di Ateneo dal 2018.

Ciò ha inoltre permesso, da parte dell'organo d'indirizzo politico amministrativo, una progressiva definizione delle strategie preventive dell'ateneo ed una loro contestualizzazione nel quadro complessivo definito con il Piano Strategico⁶⁶.

È dall'azione di coordinamento operata dal RPCT che emerge l'organicità: determinato il quadro degli obiettivi strategici di riferimento, operata un'ampia consultazione degli interlocutori interni, effettuata una valutazione del contesto di riferimento esterno ed interno per l'Ateneo, il Responsabile della Prevenzione della corruzione e della promozione della Trasparenza di Ateneo ha sottoposto all'approvazione dell'organo d'indirizzo, in data 23 dicembre 2020 la **Proposta delle Linee di sviluppo 2021-23 e quadro delle Misure 2021**⁶⁷.

Si tratta di una fase importante, ma anche nuova per l'Ateneo, del percorso deliberativo complessivo: il documento anticipa, sintetizzandoli, i contenuti del presente PTPCT ed individua 5 nuclei generali d'intervento e le misure collegate.

2.1 Linee di sviluppo 2021-23 e quadro delle misure 2021⁶⁸.

La situazione pandemica, il diverso rapporto con gli utenti interni ed esterni dei servizi dell'Ateneo, le nuove criticità di relazione nei rapporti con le imprese, l'adozione di diffuse

⁶³ Piano Strategico 2018-22 C.d.A. del 29/11/2018, Delibera N. 371/2018

⁶⁴ Negli ultimi 3 anni le strutture (direzioni, dipartimenti, centri e sistemi) sono state guidate nel percorso di analisi del rischio di processo, nell'approfondimento e nell'attualizzazione dei contenuti previsti dalla legge per le misure obbligatorie attraverso la proposta di esercitazioni, attività formative e per mezzo dei gruppi di approfondimento, sotto il coordinamento del RPCT di Ateneo. Allo scopo è stato promosso un obiettivo comune "Attuazione del sistema di gestione e programmazione delle azioni di trattamento", che ha permesso di collocare in un unico quadro progettuale le diverse fasi del Sistema di gestione del rischio corruttivo (SGRC) adottato dall'ateneo.

⁶⁵ Piano Integrato Performance Anticorruzione e Trasparenza 2020-22

⁶⁶ Piano Strategico 2018-22 C.d.A. del 29/11/2018, Delibera N. 371/2018

⁶⁷ C.d.A. Delibera numero: 485/2020 del 23 dicembre 2020-Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza (PTPCT) 2021-23 - Proposta delle Linee di sviluppo 2021-23 e quadro delle Misure 2021

⁶⁸ Per un maggiore dettaglio dei contenuti delle misure proposte all'approvazione del C.d.A. si veda l'Allegato Misure al Presente PTPCT

modalità di lavoro agile ed il conseguente spostamento del focus organizzativo da aspetti meramente gestionali a problematiche organizzative e di coordinamento, i livelli di informatizzazione dei processi, la trasparenza e l'efficacia nella gestione delle informazioni, i livelli di competenza del personale nell'utilizzo delle nuove tecnologie ed il tema dei comportamenti e del conflitto d'interesse sono stati l'oggetto prevalente delle riflessioni e delle valutazioni condotte nei gruppi di approfondimento condotti nel 2020.

Ne è emerso un quadro molto diverso da quello descritto nelle precedenti annualità di analisi.

Soprattutto un quadro che identifica delle priorità d'intervento, in considerazione dei bisogni rilevati e di alcune fondamentali criticità. Le linee di sviluppo affrontano questi temi considerando punti di vista e approcci tecnici diversi.

<p>I comportamenti</p>	<p>Le misure programmate riguardano gli standard di comportamento che è necessario tenere, proponendosi di fornire esempi positivi, da seguire e da valorizzare anche identificando appositi parametri di valutazione dei comportamenti organizzativi, in un'ottica di integrazione performance, anticorruzione e trasparenza. Sono inoltre previsti interventi di sensibilizzazione circa i rischi di conflitto d'interesse, circa le metodiche in uso in tema di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza e rispetto alla gestione della privacy.</p>
<p>L'organizzazione, la gestione del lavoro agile e lo sviluppo delle competenze</p>	<p>Sono previste misure per la formazione di nuove competenze, con attenzione a quelle manageriali e di coordinamento, alle competenze trasversali e tecniche (gestione dell'informatizzazione e della privacy). È ancora posta attenzione alla mappatura e all'analisi dei processi e dei rischi collegati alla loro gestione.</p>
<p>L'informatizzazione, la semplificazione, le procedure</p>	<p>Sono proposti interventi mirati a fornire soluzioni tecniche per una più veloce digitalizzazione e informatizzazione ma anche per promuovere la semplificazione di alcune fasi di processo (in tema di appalti). È promosso lo scambio di esperienze in merito a procedure, funzionale ad una loro più estesa adozione, qualora si siano già rivelate utili ed efficaci.</p>
<p>La trasparenza</p>	<p>Si tratta di un'area particolarmente sviluppata nella programmazione 2021. Gli interventi previsti riguardano ambiti su cui si sono nel tempo individuate delle criticità sia nei confronti degli interlocutori interni all'ateneo che rispetto a quelli esterni. In rilievo le problematiche di privacy connesse ad una gestione più trasparente dell'azione amministrativa.</p>

LINEE DI SVILUPPO E QUADRO DELLE RELATIVE MISURE 2021

LINEA 1 **Integrazione dei processi di programmazione e coordinamento degli strumenti di monitoraggio e analisi: performance-anticorruzione-trasparenza**

Misure:

- 01-Miglioramento del ciclo di programmazione integrata (performance anticorruzione e trasparenza)
- 09- SGRC: analizzare il rischio di processo e proporre azioni per il trattamento

LINEA 2 **Azioni di sostegno ai comportamenti eticamente positivi e per l'identificazione di riferimenti operativi (personale docente e personale amministrativo e tecnico)**

Misure:

- 02- Lavoro agile e comportamenti: esempi pratici di applicazione dei principi di comportamento definiti nel Codice
- 03-Interventi integrati per la formazione e sensibilizzazione in materia di anticorruzione e trasparenza (destinatari principali: docenti)

LINEA 3 **Supporto ai cambiamenti organizzativi e tecnologici accelerati dalla pandemia e dalle indicazioni normative e sviluppo del capitale umano per una efficiente/efficace azione amministrativa**

Misure:

- 05- Mappatura dei processi (completamento e parziale aggiornamento) ed avvio della ricognizione dei processi che possono essere svolti con modalità agile
- 08- Formazione di base e avanzata sull'uso delle piattaforme per il lavoro collaborativo, la gestione della documentazione e la tutela della sicurezza informatica
- 08- Formazione manageriale per la gestione di nuove dinamiche lavorative:
- 09- Conoscere le misure di prevenzione: LE PROCEDURE. Un' opzione per gestire il rischio di processo.

LINEA 4 **Analisi dei cambiamenti organizzativi e tecnologici accelerati dalla pandemia e dalle indicazioni normative e sviluppo del capitale umano per una efficiente/efficace azione amministrativa nel post Covid**

Misure:

- 07-Standard minimi informativi circa le modalità di accesso ai servizi e pubblicazione web delle relative informazioni.
- 07-Tabella dei procedimenti amministrativi del Dipartimento, Centro, Sistema (D.lgs 33/2013)
- 07-Interventi per il miglioramento qualitativo e l'aggiornamento delle informazioni a pubblicazione obbligatoria
- 08- Gestire i flussi informativi nel rispetto delle norme sulla privacy:
- 09- Interventi specifici in tema di informatizzazione dei processi e digitalizzazione

LINEA 5 **Azioni per un corretto e trasparente rapporto con il mondo delle imprese**

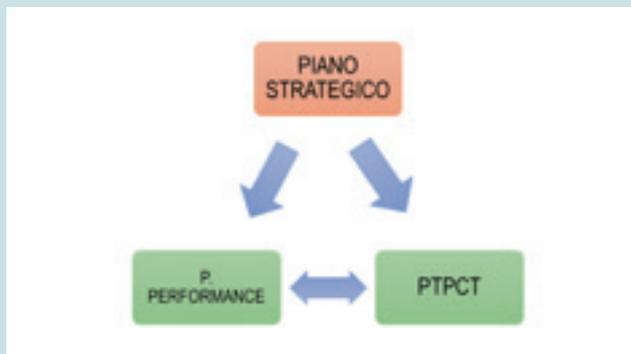
Misure:

- 09- Gare telematiche. La fase dell'esame delle offerte tecniche.
- 09- Miglioramento del processo di progettazione della gara

Box di approfondimento.

L'aggiornamento degli obiettivi e delle azioni strategiche dell'Ateneo ed il coordinamento tra gli strumenti di programmazione.

Con la delibera n. 340 del 18/9/2020 il CdA dell'università di Pisa opera una verifica ed un aggiornamento degli obiettivi, degli assi e delle azioni strategiche, precedentemente definiti nel Piano strategico di Ateneo, in funzione della programmazione 2021 /2023. Il Piano strategico infatti costituisce il collante ed il riferimento per i diversi atti programmatori, a partire dal Piano Integrato performance, Anticorruzione e Trasparenza.



In tale occasione il C.d.A si riserva di approfondire la riflessione sulla trasparenza dei meccanismi preliminari alle decisioni riguardanti il reclutamento, riconsiderando di fatto di intervenire in una delle aree di attività a maggiore rischio per il sistema universitario, come esplicitamente approfondito nell'aggiornamento 2017 al PNA 2016⁶⁹.

Il quadro degli assi, degli obiettivi e delle azioni strategiche costituisce riferimento, a partire dal 2020, anche per il Bilancio di Previsione annuale 2021⁷⁰. Questo infatti illustra un budget per "attività" che evidenzia il collegamento tra obiettivi strategici e risorse di bilancio impiegate. Per la prima volta anche gli obiettivi strategici identificati per l'asse **Performance anticorruzione e trasparenza** vedono una valorizzazione del budget necessario alla loro realizzazione.

La proposta di PTPCT 2021-23 non sarà sottoposta alla consultazione pubblica, tramite pubblicazione web ed accoglimento di osservazioni e valutazioni da parte di terze parti interessate. Infatti, la tempistica adottata per la definizione operativa degli obiettivi e delle misure, prima della deliberazione conclusiva dell'organo, anche per quest'anno non rende praticabile la previsione di tempi ulteriori, che rischierebbero di rallentare il percorso di ripianificazione operativa degli obiettivi. Si è pertanto optato per una fase di consultazione antecedente a quella di formulazione della proposta da parte del RPCT. Questa è stata limitata ancora per il 2020, e tanto più a causa dei continui assestamenti sulla sequenza delle attività determinati dalla pandemia, alla sola consultazione interna (gruppi di approfondimento, incontri con i dirigenti).

Ciò detto si prevede di rianalizzare il calendario di svolgimento delle diverse attività connesse alla pianificazione integrata performance anticorruzione e trasparenza in modo da riequilibrarne la tempistica e non sacrificare, a questa, la fase di consultazione delle parti interessate esterne all'ateneo.

Gli obiettivi strategici di riferimento per il PTPCT 2021-23

⁶⁹ Con la [Delibera n. 1208 del 22 novembre 2017](#) il Consiglio dell'Autorità ha approvato l'Aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione 2016; [Atto di indirizzo della Ministra dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca Sen. Valeria Fedeli avente ad oggetto l'Aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione – Sezione Università – 14/05/2018](#).

⁷⁰ Delibera C.d.A. n. 489/2020 del 23 dicembre 2020: Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale per l'esercizio 2021 e pluriennale 2021 - 2023. Bilancio preventivo unico d'Ateneo non autorizzatorio in contabilità finanziaria 2021

Il presente PTPCT individua pertanto gli obiettivi strategici della programmazione 2021-23 nell'elenco degli obiettivi strategici deliberati dal C.d.A. di Ateneo⁷¹ sulla base del riferimento fornito dal Piano Strategico di Ateneo. con particolare riguardo a quelli riconducibili all'asse strategico **ATR-PAT: Performance anticorruzione trasparenza**, che costituiscono obiettivi di elezione. Ciò detto, così come in passato, il Piano contribuisce ad ulteriori obiettivi strategici. Sono di particolare rilevanza, nella presente pianificazione, gli obiettivi strategici **27 Miglioramento continuo del nuovo apparato organizzativo e 28 Capitalizzazione, condivisione, regolamentazione, semplificazione, miglioramento e valorizzazione dell'infrastruttura e dei servizi informatici a supporto delle missioni istituzionali e dei servizi amministrativi, bibliotecari e tecnici** a causa degli sviluppi, in tema di lavoro agile e di digitalizzazione dei processi, accelerati dall'emergenza sanitaria⁷².

Piano Strategico-Asse strategico	Obiettivo strategico del Piano integrato	Linea di sviluppo
PS -Assi ATR-PAT: Performance anticorruzione trasparenza	13 Incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholder, sia interni sia esterni.	LINEA 4 Analisi dei cambiamenti organizzativi e tecnologici accelerati dalla pandemia e dalle indicazioni normative e sviluppo del capitale umano per una efficiente/efficace azione amministrativa nel post Covid LINEA 5 Azioni per un corretto e trasparente rapporto con il mondo delle imprese LINEA 1 Integrazione dei processi di programmazione e coordinamento degli strumenti di monitoraggio e analisi: performance-anticorruzione-trasparenza
	22 Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione).	LINEA 2 Azioni di sostegno ai comportamenti eticamente positivi e per l'identificazione di riferimenti operativi (personale docente e personale amministrativo e tecnico) LINEA 3 Supporto ai cambiamenti organizzativi e tecnologici accelerati dalla pandemia e dalle indicazioni normative e sviluppo del capitale umano per una efficiente/efficace azione amministrativa
	24 Revisione e miglioramento della regolamentazione interna di Ateneo (a partire da codice etico e di comportamento).	LINEA 2 Azioni di sostegno ai comportamenti eticamente positivi e per l'identificazione di riferimenti operativi (personale docente e personale amministrativo e tecnico)
PS -Assi C2: Favorire il benessere organizzativo	27 Miglioramento continuo del nuovo apparato organizzativo	LINEA 3 Supporto ai cambiamenti organizzativi e tecnologici accelerati dalla pandemia e dalle indicazioni normative e sviluppo del capitale umano per una efficiente/efficace azione amministrativa
PS -Assi C5: Sviluppare l'infrastruttura digitale	28 Capitalizzazione, condivisione, regolamentazione, semplificazione, miglioramento e valorizzazione dell'infrastruttura e dei servizi informatici a supporto delle missioni istituzionali e dei servizi amministrativi, bibliotecari e tecnici.	LINEA 4 Analisi dei cambiamenti organizzativi e tecnologici accelerati dalla pandemia e dalle indicazioni normative e sviluppo del capitale umano per una efficiente/efficace azione amministrativa nel post Covid

Box di approfondimento: Coordinare fra gli strumenti di programmazione: performance anticorruzione e trasparenza.

⁷¹ C.d.A. Delibera n. 340 del 18 settembre 2020

⁷² Il PTPCT 2021-23 non prevede azioni specifiche per l'obiettivo strategico **23 Promozione delle pari opportunità per l'accesso ai ruoli dell'Ateneo, ai finanziamenti per la ricerca, agli incarichi di responsabilità (trasparenza ed imparzialità dei processi di valutazione)**.

In termini strategici l'ateneo di Pisa ha definito, dal 2016, di procedere ad una progressiva integrazione fra il Piano della performance ed il Piano triennale di prevenzione della corruzione e trasparenza.

L'obiettivo strategico **22 Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione)** costituisce l'espressione formalizzata di questo intendimento.

Il sistema di prevenzione del rischio di corruzione adottato dall'Ateneo ha tuttavia dovuto affrontare un ritardo strutturale di sviluppo rispetto al sistema di gestione del ciclo della performance.

Si ricorda infatti come, a partire dal Piano integrato 2016-2018 l'obiettivo fondamentale del PTPCT è stato il seguente: **Fornire una prima struttura concettuale, ma anche metodologica ed operativa, che renda concretamente perseguibili gli obiettivi programmati in tema di promozione della legalità e della trasparenza, in una connessione stretta con la programmazione della performance.**

Certamente negli anni si sono consolidate alcune prassi, prima fra tutte quelle di porre in programmazione obiettivi di performance che realizzano misure di prevenzione del rischio e di promozione, così come di utilizzare gli stessi applicativi per la gestione degli obiettivi di performance e delle misure.

Ancora, come appena esposto, è stato perseguito un coordinamento a livello di strategie, attraverso la definizione di un asse strategico apposito: **PS -Assi ATR-PAT: Performance anticorruzione trasparenza.** Infine gli esiti dell'attività complessiva sono esposti nella medesima Relazione sulla performance, che prevede una specifica sezione dedicata ai risultati conseguiti in tema di obiettivi integrati⁷³.

Tuttavia il percorso non può dirsi concluso ed anzi molto resta da fare.

L'operazione di integrazione rende infatti necessario operare un'efficace sintesi fra obiettivi e caratteristiche degli strumenti di programmazione.

Certamente il Piano anticorruzione supporta la realizzazione delle missioni istituzionali ed i conseguenti risultati in termini di performance, ma lo fa salvaguardandone dimensione etica, correttezza giuridica, rispetto del dettato costituzionale ed adottando come strumenti quelli della gestione del rischio. L'oggetto su cui interviene il PTPCT è infatti il rischio potenziale connesso alla gestione del processo: lo sforzo è quello di neutralizzare quanto più possibile le criticità, lavorando sui problemi. Non necessariamente altrettanto per la dimensione della Performance, che infatti ricorre a strumentalità diverse.

Detto questo rimangono ampi margini di miglioramento:

- sul piano operativo, come già accennato, si rende sempre più necessaria **un'attenta azione di coordinamento della tempistica** con cui le attività dei due cicli sono mandate avanti e non solo per favorire la piena valorizzazione di alcune fasi previste (come la consultazione delle parti interessate) ma anche per permettere alle strutture che si vedono destinatarie delle richieste di comprendere cosa conclusivamente, nell'arco di un anno solare, è loro richiesto di fare.
- Le attività di **analisi di processo sono fondamentali per entrambi i sistemi, ma** hanno scopi diversi. Si tratta di **individuare adeguati indicatori di risultato** che permettano una sintesi della valutazione degli esiti, in termini di miglioramento, tenendo in considerazione i rispettivi focus e approcci;
- Serve certamente una valutazione più coordinata delle aree di miglioramento, finalizzata all'identificazione di interventi che, ottimizzando l'impegno, massimizzino risultati.
- È necessario avviare una più approfondita riflessione **sull'integrazione del SMVP74** con parametri che permettano di valutare anche la capacità dell'amministrazione di prevenire casi di corruzione e malamministrazione, così come di essere trasparente. A tal fine si è ritenuto di cominciare dalla dimensione della valutazione dei comportamenti organizzativi⁷⁵, in funzione di un consolidamento delle indicazioni che provengono dall'aggiornamento del 2017 al PNA 2017⁷⁶ e che riguardano, in particolare, le istituzioni universitarie.

3. La governance del sistema di prevenzione

⁷³ <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/2877-relazione-sulla-performance>

⁷⁴ Riferimenti normativi: L 190/2012 Art. 1 c. 8. L'organo di indirizzo definisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, che costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico-gestionale e del Piano triennale per la prevenzione della corruzione. (...) c.8-bis. L'Organismo indipendente di valutazione verifica, anche ai fini della validazione della Relazione sulla performance, che i piani triennali per la prevenzione della corruzione siano coerenti con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale e che nella misurazione e valutazione delle performance si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza. (...)

D.lgs 33/2013. Art. 10 c. ((3. La promozione di maggiori livelli di trasparenza costituisce un obiettivo strategico di ogni amministrazione, che deve tradursi nella definizione di obiettivi organizzativi e individuali.)) c. 4. Le amministrazioni pubbliche garantiscono la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance.

4. D.lgs 33/2013 Art. 44 Compiti degli organismi indipendenti di valutazione 1. L'organismo indipendente di valutazione verifica la coerenza tra gli obiettivi previsti nel ((Piano triennale per la prevenzione della corruzione)) e quelli indicati nel Piano della performance, valutando altresì l'adeguatezza dei relativi indicatori. I soggetti deputati alla misurazione e valutazione delle performance, nonché l'OIV, utilizzano le informazioni e i dati relativi all'attuazione degli obblighi di trasparenza ai fini della misurazione e valutazione delle performance sia organizzativa, sia individuale del responsabile e dei dirigenti dei singoli uffici responsabili della trasmissione dei dati.

⁷⁵ Misura: 01-Miglioramento del ciclo di programmazione integrata (performance anticorruzione e trasparenza)

⁷⁶ Anac **Aggiornamento 2017 al PNA 2016** Delibera n. 1208 del 22 novembre 2017 http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/AttivitaAutorita/AttiDellAutorita/_Atto?ca=7035

Sono parti coinvolte nel sistema di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza:

- Il Consiglio di Amministrazione
- Il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e per la promozione della Trasparenza (RPCT)
- La struttura di supporto al RPCT
- Il Nucleo di Valutazione di Ateneo
- Dirigenti e responsabili di struttura (Direttori di dipartimento e centro, Presidenti di sistema)
- Altre strutture di monitoraggio e controllo, o che detengono o elaborano dati
- Personale dell'Ateneo, con o senza incarico di responsabilità, docenti, altre tipologie di personale
- Altri profili e responsabilità in merito alle attività di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza

Doveri di attuazione del PTPCT

Tutte le parti interessate, ciascuna in funzione del proprio ruolo e responsabilità, sono tenute sia a partecipare che a contribuire fattivamente alle attività di:

1. Analisi di contesto (interno ed esterno).
2. Mappatura dei processi.
3. Analisi del rischio di processo, considerando i fattori abilitanti lo stesso, e sua valutazione
4. Individuazione e proposta di interventi sostenibili per la realtà organizzativa, dell'ateneo o delle singole strutture.
5. Attuazione delle misure programmate annualmente e delle misure di prevenzione definite dalle norme.
6. Divulgazione delle esperienze positive e delle buone prassi e di condivisione di riflessioni e valutazioni circa le criticità affrontate e le azioni intraprese.
7. Formazione e approfondimento.
8. Monitoraggio e analisi su quanto condotto.
9. Elaborazione e trasmissione di informazioni utili sia ai fini dell'adempimento degli obblighi di pubblicazione obbligatoria, sia ai fini del miglioramento dei livelli di trasparenza ed accessibilità delle informazioni all'interno e all'esterno dell'Ateneo.

Ogni componente dell'Ateneo è inoltre tenuta a vigilare sul rispetto di quanto definito nel PTPCT ed a segnalare all'RPCT nei modi previsti, come anche definito nell'art. 8 del Codice di Comportamento adottato dall'Ateneo⁷⁷:

- Eventuali difficoltà riscontrate nell'adempimento delle prescrizioni contenute nel PTPCT
- Il diretto riscontro di ulteriori situazioni di rischio non disciplinate nel Piano
- Eventuali situazioni di illecito nell'amministrazione di cui sia venuto a conoscenza, fermo restando l'obbligo di denuncia all'autorità giudiziaria qualora ne ricorrano i presupposti.

Funzioni e responsabilità**Il Consiglio di Amministrazione**

In quanto organo di governo e di indirizzo strategico dell'Università, individua l'RPCT e dispone eventuali modifiche organizzative perché esso possa operare in autonomia ed effettività. Su proposta dell'RPCT, ma con il concorso delle strutture ed in accordo con la componente più strettamente politica dell'Ateneo, approva il Piano triennale della prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza (PTPC), che costituisce un'apposita sezione del Piano integrato Performance, Anticorruzione e Trasparenza.

Come organo di governo amministrativo gestionale, sentito il parere del Senato Accademico nei casi previsti dallo Statuto di Ateneo, può adottare ulteriori atti volti a promuovere la cultura della legalità, della trasparenza, della buona amministrazione. Il CdA è destinatario, come previsto dalla legge, delle comunicazioni da parte dell'ANAC e del N.d.V. di Ateneo circa eventuali inadempienze e ritardi nell'attuazione della programmazione anticorruzione e trasparenza. Favorisce, anche adottando appositi atti, iniziative per la promozione di condotte positive.

Il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e per la promozione della Tra-

⁷⁷ Decreto Rettorale n. 1735/2017 del 30/11/2017

sparenza (RPCT)

Le funzioni ed i compiti di RPCT definite dalla Legge sono svolte, nell'Università di Pisa, dal Direttore generale, dott. Riccardo Grasso⁷⁸. Questi opera tenendo in considerazione le indicazioni del PNA deliberato dall'ANAC con particolare riguardo alla predisposizione, al coordinamento ed alla verifica della pianificazione anticorruzione, delle misure di prevenzione indicate dalla legge, oltre alla vigilanza sul corretto adempimento degli obblighi di trasparenza. Salvo nei casi previsti dalle norme⁷⁹, svolge un'azione di interlocuzione nei confronti dei dipendenti, funzionale alla costante verifica della tenuta del sistema preventivo adottato ed al suo aggiornamento. A tal fine stabilisce un costante rapporto di rete con tutti gli interlocutori interni ed esterni, nel rispetto delle loro reciproche funzioni istituzionali e favorisce, con la propria azione, il consolidamento di una cultura della legalità e della trasparenza nell'amministrazione, in coordinamento e collaborazione con i singoli dirigenti e responsabili di struttura (Direttori di Dipartimento e Centro, Presidenti di Sistema). Provvede quindi al coordinamento delle attività necessarie al corretto svolgimento del Sistema di gestione del rischio di corruzione (SGRC) adottato dall'ateneo.

L'RPCT di Ateneo evidenzia, sia al C.d.A. che all'OIV, eventuali disfunzioni o inadempimenti inerenti l'attuazione delle Programmazione anticorruzione e l'adempimento degli obblighi di trasparenza, anche segnalando i dipendenti responsabili all'Ufficio di Disciplina. Sollecita inoltre gli uffici, competenti nell'ateneo, a fornire supporto a quanti segnalino situazioni di illecito nell'amministrazione. Nel caso vengano commessi reati di corruzione, accertati con sentenza passata in giudicato, è responsabile sul piano disciplinare e per danno erariale e di immagine nei confronti dell'amministrazione, salvo sia in grado di dimostrare di aver predisposto un piano anticorruzione coerente con i rischi individuati e di aver vigilato per la sua osservanza.

L'RPCT dimostra di aver adeguatamente vigilato sul corretto funzionamento del sistema predisponendo la **Relazione Annuale**, che deve essere trasmessa all'OIV ed al C.d.A., nei termini definiti dall'Autorità Nazionale Anticorruzione.

La struttura di supporto al RPCT

A seguito delle attività di verifica del percorso riorganizzativo attuato dall'Ateneo nel corso del 2017⁸⁰, e conseguentemente all'azione di mappatura dei processi delle direzioni svolta nel corso degli anni 2018 e 2019, è in via di risoluzione l'articolazione dei compiti e delle funzioni di supporto al RPCT di Ateneo.

Ciò al fine di definire una strutturazione dei servizi funzionale sia all'adempimento degli obblighi di trasparenza e di tutela dei diritti di accesso dei cittadini previsti dalle norme, sia al consolidamento di attività di valutazione e programmazione, in tema di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza, integrate con il ciclo della performance.

A presidio delle attività di supporto alla funzione dell'RPCT, è attualmente costituita, nella **Direzione Programmazione e Valutazione, l'Unità trasparenza anticorruzione**. Questa svolge funzioni di supporto all'attività di predisposizione del PTPC, all'attuazione del sistema di gestione del rischio corruttivo e all'attività di individuazione e programmazione delle Misure di prevenzione. Collabora alle azioni di monitoraggio e verifica sull'attuazione della pianificazione anticorruzione, alle iniziative a supporto della diffusione della cultura dell'etica e della legalità. Opera coordinando la propria azione con quella dell'**Unità Relazioni con il pubblico e con quella dell'Unità Valutazione e ciclo della performance**.

Il flusso delle informazioni, per quanto attiene la trasparenza, è attualmente garantito attraverso la costituzione della rete dei referenti della trasparenza, costituita a seguito della circolare del Direttore Generale n. 31/2017 e dalla tabella degli obblighi di pubblicazione, in allegato al presente Piano, di cui costituisce parte integrante. In base a tale atto interno i referenti per la trasparenza favoriscono il flusso informativo con la struttura deputata a garantire il corretto esercizio del diritto di accesso e l'adempimento degli obblighi di pubblicazione nella sezione Amministrazione Trasparente del sito di Ateneo.

Restano invece da definire formalmente, dopo l'avvio del Sistema di gestione del rischio

⁷⁸ Delibera C.d.A. n.127 del 20 marzo 2013

⁷⁹ Solo in relazione al tema delle inconfiribilità ed incompatibilità spetta al RPCT di vigilare sul rispetto delle disposizioni previste dal D.lgs. 39/2013 con capacità proprie di intervento, anche sanzionatorio, e di segnalare le violazioni all'ANAC.

⁸⁰ Delibera C.d.A. n.41 del 16 febbraio 2017, con oggetto l'approvazione del **Modello generale di organizzazione**

corruttivo (SGRC), le funzioni di **referente per le attività di analisi e valutazione del rischio e programmazione degli interventi preventivi**.

Il Nucleo di Valutazione di Ateneo

Ampie sono le competenze dell'O.I.V. (per l'Università, il **Nucleo di Valutazione di Ateneo**), in tema di valutazione della coerenza dell'impianto preventivo e di verifica del raggiungimento degli obiettivi di prevenzione della corruzione e della trasparenza⁸¹. Infatti, oltre a verificare ed attestare annualmente, sulla base di un apposito schema predisposto dall'ANAC, il corretto adempimento degli obblighi di pubblicazione, il N.d.V è dotato dalla legge di poteri di interlocuzione e verifica diretta, anche attraverso audizioni del personale. In base all'art 44 del riformato D.lgs. 33/2013 l'Organismo Indipendente di Valutazione verifica la coerenza tra gli obiettivi previsti nel **PTPCT** e quelli indicati nel Piano della performance, valutando altresì l'adeguatezza dei relativi indicatori. I soggetti deputati alla misurazione e valutazione delle performance, nonché l'OIV, utilizzano le informazioni e i dati relativi all'attuazione degli obblighi di trasparenza ai fini della misurazione e valutazione delle performance sia organizzativa, sia individuale del responsabile e dei dirigenti dei singoli uffici responsabili della trasmissione dei dati.

Il Nucleo di Valutazione di Ateneo deve, sulla base delle previsioni normative, dare attuazione al proprio sistema di controllo, non solo verificando che gli obiettivi della pianificazione anticorruzione siano coerenti con quelli definiti nei documenti di programmazione strategico gestionale e che nel sistema di Misurazione e valutazione si tenga conto degli obiettivi di prevenzione della corruzione e trasparenza, ma anche che i contenuti della Relazione del RPCT corrispondano all'effettività. Allo scopo può chiedere chiarimenti allo stesso RPCT.

Dirigenti e responsabili di struttura (Direttori di dipartimento e centro, Presidenti di sistema)

Il sistema di governance adottato dall'ateneo attribuisce ai docenti responsabili di struttura compiti di natura dirigenziale nei confronti del personale assegnato e delle risorse. Pertanto le funzioni e le responsabilità di dirigenti, direttori di dipartimento e centro e presidenti di sistema sono fra loro assimilabili anche in tema di prevenzione della corruzione e trasparenza⁸².

Il quadro normativo prefigura un diretto coinvolgimento dei dirigenti, ai quali è richiesto di collaborare con il RPCT nell'individuazione delle attività per cui più alto è il rischio corruttivo o di malamministrazione e di proporre interventi correttivi.

Pertanto dirigenti, direttori e presidenti, indipendentemente dal loro specifico profilo di inquadramento⁸³, sono tenuti a contribuire al sistema di prevenzione coordinandone l'attività e attraverso il massimo coinvolgimento possibile del personale -anche prevedendo modalità di rotazione dello stesso in termini di partecipazione alle singole iniziative-, verificando e valutando i risultati raggiunti, sia in tema di prevenzione della corruzione, sia rispetto alla capacità di promuovere la trasparenza e l'accessibilità delle informazioni nei confronti degli stakeholder, sia interni che esterni. Sono inoltre tenuti a contribuire alle azioni di monitoraggio

⁸¹ L. 190/2012 Art. 1 c ((8-bis. L'Organismo indipendente di valutazione verifica, anche ai fini della validazione della Relazione sulla performance, che i piani triennali per la prevenzione della corruzione siano coerenti con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale e che nella misurazione e valutazione delle performance si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza.

Esso verifica i contenuti della Relazione di cui al comma 14 in rapporto agli obiettivi inerenti alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza. A tal fine, l'Organismo medesimo può chiedere al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza le informazioni e i documenti necessari per lo svolgimento del controllo e può effettuare audizioni di dipendenti.

L'Organismo medesimo riferisce all'Autorità nazionale anticorruzione sullo stato di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza.))

⁸² DECRETO LEGISLATIVO 25 maggio 2016, n. 97 Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2016-05-25:97!vig=2020-01-21

⁸³ La Legge 190/2012 infatti prevede all'art. 1 c. 8 bis 8-bis. "L'Organismo indipendente di valutazione verifica, anche ai fini della validazione della Relazione sulla performance, che i piani triennali per la prevenzione della corruzione siano coerenti con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale e che nella misurazione e valutazione delle performance si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza." In tali termini pertanto non è applicabile ai docenti universitari, inquadrati in regime di diritto pubblico e non soggetti alle norme che regolano la valutazione della performance del personale con inquadramento di diritto privato.

fornendo e verificando le informazioni trasmesse a tale fine. Infine, sono coinvolti nelle attività di prevenzione di eventuali casi di conflitto di interesse nelle forme definite dalle norme, dal codice di comportamento e dal codice etico di ateneo e da altre fonti regolamentari interne.

Altre strutture di monitoraggio e controllo, o che detengono o elaborano dati

Le strutture organizzative che effettuano azioni di monitoraggio e controllo, azioni di natura disciplinare e/o legale, che detengono dati e informazioni e/o li elaborano ai fini della verifica dell'andamento dell'azione amministrativa sono anche tenute a renderle disponibili al RPCT ai fini del monitoraggio e della valutazione dell'azione preventiva condotta sulla base di quanto indicato nel PTPCT dell'Ateneo.

Con delibera n. 373 del 23 ottobre 2020 il CdA di Ateneo, in attuazione della misura di prevenzione deliberata per il PTPCT 2020-22⁸⁴, ha approvato il **Regolamento per l'istituzione ed il funzionamento dell'Unità di monitoraggio dei processi amministrativi**.

L'Unità, che è previsto si avvalga della consulenza di personale esperto in materia di sistemi di controllo interno, deve effettuare verifiche sulla regolarità e sulla conformità normativa della gestione amministrativa e contabile degli uffici, fornire chiarimenti e approfondimenti sulle normative da attuare, individuando azioni correttive preventive di anomalie riscontrate o potenziali.

Personale dell'Ateneo, con o senza incarico di responsabilità, docenti, altre tipologie di personale

Tutto il personale dell'Ateneo, sia esso amministrativo, tecnico o docente, titolare o meno di incarico di responsabilità, è comunque tenuto al rispetto ed all'attuazione di quanto previsto in generale dalle norme per la prevenzione dei fenomeni corruttivi, di quanto previsto dal PTPC deliberato dal C.d.A di Ateneo, ed a prendere parte alle iniziative promosse in tali ambiti o per la promozione della trasparenza, pianificati e riportati nel PTPC. A tale fine collabora attivamente alla realizzazione delle diverse fasi del sistema di gestione di ateneo, offrendo il proprio contributo conoscitivo in funzione di una corretta e non reticente analisi dei rischi di processo ed al fine di identificare le misure di prevenzione e di trasparenza più coerenti con i rischi individuati.

A seconda della funzione ricoperta, il personale amministrativo e tecnico collabora alla definizione degli obiettivi operativi per la prevenzione dei rischi e la promozione della trasparenza, sollecita e coinvolge il personale assegnato nell'attuazione delle misure pianificate, informa e si confronta con il personale docente di riferimento per la struttura, con gli studenti ed altre parti interessate, sulla base delle indicazioni fornite dal responsabile della stessa. I docenti svolgono funzioni analoghe sia nell'ambito delle attività di ricerca che didattiche e di terza missione e nello svolgimento delle altre attività istituzionali, contribuendo – attraverso lo scambio di esperienze, informazioni, riflessioni e valutazioni- alla creazione di un clima organizzativo interno favorevole ad affrontare e ridurre eventuali rischi di corruzione e malamministrazione.

Le indicazioni emergenti dal PTPCT sono rivolte inoltre anche a collaboratori ed altre figure professionali, ad imprese ed altre organizzazioni e comunque a chiunque intrattenga relazioni di studio o lavoro con l'Ateneo, sulla base delle indicazioni di coordinamento formulate dal RPCT di Ateneo e/o dai responsabili delle strutture di missione e di servizio.

Altri profili e responsabilità in merito alle attività di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza: Il RASA, Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante

La figura è identificata come obbligatoria dalle norme specifiche in tema di appalti.

Con Disposizione del Direttore Generale n. 43613 del 10 dicembre 2013, poi rettificata con la Disposizione dello stesso Direttore Generale n. 44327 del 16 dicembre 2013, è stato identificato come Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante, RASA, il Dott. Federico Massantini.

È tuttavia in corso la procedura di aggiornamento, conseguente al nuovo assetto organizzativo.

Box di approfondimento: Partecipare al ciclo programmatico

⁸⁴ 09 AZIONI RIVOLTE AL MIGLIORAMENTO DI PROCESSO-Istituzione Servizio ispettivo o Osservatorio

Nel corso del 2016 le modifiche apportate al D.lgs. 33/2013 e alla L. 190/2012 dal D.lgs. 97/2016 hanno ridisegnato il quadro delle responsabilità nella gestione dei processi di prevenzione della corruzione e nella promozione della trasparenza, precisando in che modo gli attori principali, già identificati nel Responsabile della Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza (RPCT), nel C.d.A. e nell'OIV (per le Università Nucleo di Valutazione di Ateneo -N.d.V.A) devono interagire fra loro e con l'Autorità Nazionale Anticorruzione. Il PTPCT del 2018-20⁸⁵ ha avviato, con il così detto Ciclo del controllo⁸⁶, un percorso di condivisione delle informazioni e delle valutazioni rispetto al rischio corruttivo ed alle dinamiche preventive da adottare, funzionale ad una più partecipata condivisione dei percorsi decisionali, pur nel rigoroso rispetto delle prassi ordinariamente adottate nell'Ateneo. Le motivazioni sono molte, articolate e correlate fra loro. Per citarne solo alcune, fra le più evidenti:

- Molteplici livelli decisionali (organi accademici/organi di struttura; decisioni di natura politica/decisioni di natura gestionale);
- Estensione dell'ateneo, numerosità degli addetti, dei clienti esterni e degli interlocutori istituzionali;
- Articolazione e diversificazione delle modalità e dei contenuti specifici dell'attività necessaria al perseguimento delle missioni istituzionali;
- Diversità fra le funzioni e i ruoli ricoperti dal personale coinvolto (in primis vale la distinzione fra personale docente e tecnico amministrativo) etc.

L'aggiornamento annuale del PTPCT, a cui ognuno è chiamato a dare attuazione, diventa pertanto un momento di coordinamento di un precedente percorso di condivisione, ad opera di tutte le componenti dell'Ateneo.

4. Il sistema di monitoraggio

Il quadro delle azioni di monitoraggio è stato costruito nel tempo, ed ha ricevuto maggiore impulso in particolare a partire dal ciclo programmatico 2018-20.

Le azioni di monitoraggio adottate dall'ateneo di Pisa prevedono una serie di azioni di verifica con obiettivi, oggetto, parti coinvolte, tempistiche e destinatari diversi. Nel loro insieme costituiscono quindi in vero e proprio sistema, in grado di fornire informazioni, ma allo stesso chiavi di lettura diverse, con diversi livelli di complessità.

QUADRO RIEPILOGATIVO DELLE AZIONI DI MONITORAGGIO PREVISTE DAL SISTEMA DI ATENEO

Oggetto della verifica	Obiettivo della verifica	Destinatari dell'informazione	Ciclicità
Ciclo del controllo (vedi box di approfondimento)	Verificare il corretto avvicinarsi delle fasi previste dal modello di SGCR adottato.	Nucleo di Valutazione C.d.A.	Annuale.
Integrazione fra cicli programmatici (iniziale, intermedia e finale) circa le azioni di prevenzione programmate come obiettivi di performance (vedi box di approfondimento)	Verificare la corretta programmazione delle misure integrate in obiettivi di performance e monitorare il recepimento, da parte delle strutture, delle indicazioni emergenti dal PTPCT. Verificare l'andamento delle attività e recepire eventuali esigenze di assestamento della pianificazione. Verificare l'esito complessivo delle azioni di prevenzione condotte nell'annualità.	Nucleo di Valutazione C.d.A.	3 momenti di verifica successivi all'anno. Esito contenuto nella Relazione annuale sulla performance di Ateneo.
(Piattaforma ANAC ⁸⁷ per l'inserimento delle informazioni relative ai PTPCT delle amministrazioni e le relative azioni di monitoraggio.	Allineare le informazioni relative alla predisposizione dei PTPCT da parte delle amministrazioni per tenere sotto controllo l'evoluzione della strategia preventiva adottata. Gestire più agevolmente le azioni di monitoraggio sull'andamento del sistema di prevenzione nazionale.	ANAC (su specifica piattaforma)	Annuale.

⁸⁵ Vedi in <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/11752-piano-triennale-per-la-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza-2018-20>.

⁸⁶ Vedi in seguito nel presente PTPCT.

⁸⁷ Si veda il PNA 2019 pag. 29 "La piattaforma permetterà all'Autorità di condurre analisi qualitative dei dati grazie alla sistematica e organizzata raccolta delle informazioni e, dunque, di poter rilevare le criticità dei PTPCT e migliorare, di conseguenza, la sua attività di supporto alle amministrazioni. La compilazione dei campi della piattaforma permetterà, invece, ai RPCT:

Ø di avere una migliore conoscenza e consapevolezza dei requisiti metodologici più rilevanti per la costruzione del PTPCT;

Ø monitorare nel tempo i progressi del proprio PTPCT;

Ø conoscere, in caso di successione nell'incarico di RPCT, gli sviluppi passati del PTPCT;

Ø effettuare il monitoraggio sull'attuazione del PTPCT;

Ø produrre la relazione annuale.

Segue =>

Relazione del RPCT	Verificare l'andamento della programmazione anticorruzione e trasparenza dell'amministrazione, le eventuali criticità riscontrate. Monitorare l'attuazione delle misure di prevenzione obbligatorie ed il verificarsi di episodi di corruzione.	Comunicazione al Nucleo ed al C.d.A. Pubblicazione in Amministrazione trasparente Destinatario finale ANAC	Annuale sullo schema proposto dall'ANAC.
Processi analizzati e rischi individuati (e conseguente aggiornamento del registro dei rischi)	Verificare la copertura delle attività di analisi del rischio sul totale dei processi gestiti dall'amministrazione. Identificare i rischi di processo ed aggiornare il catalogo dei rischi. Identificare i processi a maggiore rischio di corruzione o cattiva amministrazione per sottoporli ad azioni di trattamento.	RPCT di Ateneo Dirigenti e responsabili di struttura	Annuale. Le informazioni confluiscono nel PTPCT dell'Ateneo.
Ulteriori misure di prevenzione condotte dalle strutture. (In attivazione dal 2021. Vedi box di approfondimento)	Verificare l'effettiva adozione delle misure obbligatorie per legge e l'adozione di interventi preventivi a livello di struttura, qualora questi non rientrino nelle azioni preventive condotte nell'ambito di obiettivi di performance.	RPCT di Ateneo Dirigenti e responsabili di struttura	Annuale. Le informazioni confluiscono nel PTPCT dell'Ateneo.
Specifiche azioni previste dalla programmazione anticorruzione e trasparenza dell'anno (esp. Partecipazione alle attività formative, partecipazione alle attività dei gruppi di approfondimento)	Verificare i livelli di partecipazione alle attività di formazione e approfondimento promosse dal RPCT. Verificare i livelli di partecipazione delle diverse strutture, gli eventuali problemi emersi dalla discussione, l'effettiva o meno partecipazione alle attività anche del personale docente.	RPCT di Ateneo	Periodica, più volte l'anno.
Monitoraggio sull'adempimento degli obblighi di pubblicazione e verifica di eventuali carenze	Verificare il rispetto delle indicazioni normative in relazione agli obblighi di pubblicazione nella sezione amministrazione trasparente ed identificare ambiti miglioramento.	RPCT NdV	La rilevazione interna viene condotta circa 3 volte l'anno, a campione. La rilevazione più approfondita viene effettuata sulla base dello schema di osservazione fornito agli OIV annualmente, per lo svolgimento delle attività di verifica e la relativa attestazione sull'adempimento degli obblighi di pubblicazione.
Riepilogo delle attività di prevenzione condotte a livello di struttura.	Fornire alle singole strutture un quadro riepilogativo delle diverse azioni di prevenzione condotte dalle stesse, al fine di favorire la formulazione di una programmazione di struttura circa le strategie preventive da attuare.	Responsabili delle strutture	Annuale.
Monitoraggio sull'idoneità delle misure in termini di capacità di riduzione del rischio corruttivo. Primo avvio nel 2021	Evidenziare la coerenza dell'intervento preventivo programmato, rispetto al rischio di processo specifico, tenendo conto di eventuali cambiamenti organizzativi e di contesto, dell'effettiva traduzione della misura in intervento operativo.	RPCT OIV	Annualmente, in occasione della predisposizione della Relazione del RPCT e della relazione sulla performance relative all'attività dell'anno precedente.
Monitoraggio sui processi amministrativi- (Attivazione prevista nel 2021) ⁸⁸	Effettuare verifiche sulla regolarità e sulla conformità normativa della gestione amministrativa e contabile degli uffici, in considerazione dei rispettivi obiettivi e funzioni.	Rettore e Direttore	Verifica a campione sulla base di una programmazione annuale delle attività, per mezzo di audit.

Le azioni di monitoraggio sono condotte prevalentemente attraverso l'estrazione di dati da base dati predisposte anche a tali fini (U-GO, data base di iscrizione alle attività, etc), attraverso la somministrazione di questionari, per mezzo di verifiche sulla documentazione e rispetto a quanto pubblicato in specifiche aree web. Queste metodiche rendono necessario

Per il link alla piattaforma: http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/Comunicazione/News/_news?id=ad-dc46fc0a7780420e9f0eec2b0feaa3

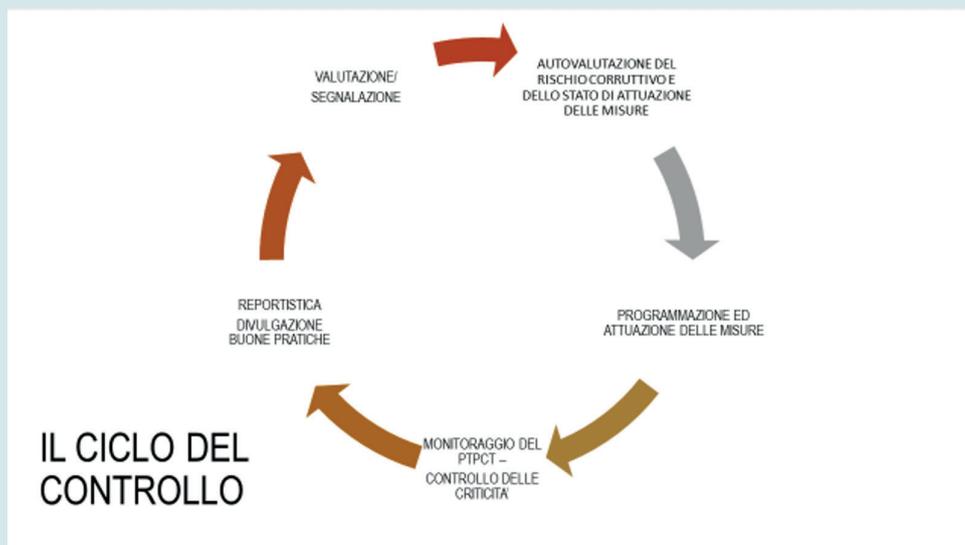
⁸⁸ Con delibera n. 373/2020 il CDA ha conclusivamente approvato il Regolamento per l'istituzione e il funzionamento dell'Unità di Monitoraggio dei processi amministrativi, in attuazione della misura 09 AZIONI RIVOLTE AL MIGLIORAMENTO DI PROCESSO: Istituzione Servizio Ispettivo/Osservatorio prevista nel PTPCT 2020-22

sviluppare un sistema di comunicazione e coordinamento contraddistinto dalla produzione di continui input ed output e rendono di frequente necessario in cospicuo impegno nella strutturazione di modelli e schemi per la rilevazione o per l'estrazione dei dati. A partire dal 2021 potranno essere messe in campo specifiche azioni di audit in particolare al fine di verificare la correttezza dei processi amministrativi.

Box di approfondimento: il Ciclo del Controllo

IL CICLO DEL CONTROLLO

Il Ciclo del Controllo attuato dall'Ateneo è finalizzato a fornire una struttura ed una concatenazione alle azioni di monitoraggio, controllo, impulso, segnalazione che la legge attribuisce al RPCT e su cui si fonda l'azione di verifica da parte del N.d.V.A e del C.d.A.



Queste si strutturano in varie fasi, fra loro concatenate:

1. Un'attività di autovalutazione, da parte delle strutture, circa il proprio rischio corruttivo connessa ad una proposta programmatica circa gli interventi da attuare.
2. Una fase di coordinamento delle valutazioni e delle proposte pervenute, da parte dell'RPCT. La trasmissione delle informazioni, dalle strutture all'RPCT, è anche funzionale all'individuazione di esperienze positive e buone prassi che costituiscono elemento qualificante e positivo di supporto all'attuazione del sistema.
3. Un'attività di monitoraggio del sistema e di verifica dei progressi come di individuazione delle criticità anche attraverso l'osservazione dell'andamento di specifici indicatori (Coinvolgimento del N.d.V)
4. Una fase di resoconto e revisione del sistema ad opera del RPCT fondata sull'analisi dei dati di monitoraggio della pianificazione, ma anche sulle informazioni emergenti da database e gestionali in uso all'ateneo, ed una conseguente valorizzazione delle esperienze positivamente condotte, così come un'identificazione delle criticità di sistema.

Box di approfondimento: Ulteriori misure di prevenzione condotte dalle strutture.

Ulteriori misure di prevenzione condotte dalle strutture.

La complessa articolazione organizzativa dell'ateneo rende necessario tenere sotto controllo e verificare non solo l'effettiva attuazione delle misure di prevenzione pianificate nell'ambito del PTPCT aggiornato annualmente, ma anche, più in generale, di quelle previste dalla legge e riepilogate come misure obbligatorie nel PNA dell'ANAC, nelle sue diverse edizioni ed aggiornamenti. Ciò anche al fine di valutare l'effettiva efficacia delle azioni di sensibilizzazione e formazione condotte, in particolare a partire dal 2018 in poi, per esempio attraverso le attività formative ed le attività dei gruppi di approfondimento.

A tal fine, a partire dal 2021, in via sperimentale, è prevista la realizzazione di un breve e sintetico monitoraggio sull'adozione delle misure obbligatorie per legge. I dati derivanti permetteranno di identificare gli ambiti maggiormente carenti e di promuovere azioni di sensibilizzazione più mirate. Le informazioni potranno essere condivise con la costituenda Unità di monitoraggio dei processi amministrativi al fine di contribuire alla definizione del calendario annuale delle attività di monitoraggio e verifica sui processi amministrativi.

Il questionario si intende descriva quanto di ulteriore, rispetto a quanto è coordinato direttamente dal RPCT, è condotto dalla struttura:

CODICE ETICO E DI COMPORTAMENTO

Nella struttura sono state realizzate azioni di sensibilizzazione in tema di comportamenti corretti ed eticamente sostenibili?

CONFLITTO D'INTERESSE

È stata effettuata una rilevazione delle situazioni di potenziale conflitto d'interessi, per esempio raccogliendo le dichiarazioni di insussistenza di situazioni di conflitto d'interessi da parte dei diretti interessati?

È stata effettuata una verifica delle dichiarazioni di insussistenza di situazioni di conflitto d'interessi rilevate, anche a campione?

INCARICHI EXTRAISTITUZIONALI

Viene effettuata un'azione di sensibilizzazione in tema di incarichi compatibili ed incompatibili?

Viene effettuata la verifica sulla compatibilità degli incarichi extraistituzionali?

INCARICHI INCONFERIBILI

Sono attivate forme di controllo perché non vengano assegnati incarichi inconferibili al personale in caso di condanna per reati contro la pubblica amministrazione?

TUTELA DEL SEGNALANTE ILLECITI

È stata effettuata un'azione divulgativa sui contenuti della misura?

Sono state poste in essere azioni specifiche di tutela per chi segnala illeciti?

ROTAZIONE ORDINARIA

Sono stati adottati atti che prevedono una rotazione del personale in relazione ai processi a rischio?

Sono state adottate prassi alternative alla rotazione degli incarichi quali ad esempio segregazione delle funzioni, lavoro collegiale per le fasi più critiche del processo etc?

ROTAZIONE STRAORDINARIA

Sono state predisposte modalità di rotazione straordinaria nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva?

FORMAZIONE

Il personale della struttura è coinvolto in attività formative in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione?

TRASPARENZA

La struttura trasmette, ai fini della pubblicazione nella sezione Amministrazione trasparente del sito di Ateneo, le informazioni che le norme definiscono a pubblicazione obbligatoria?

PATTI D'INTEGRITÀ

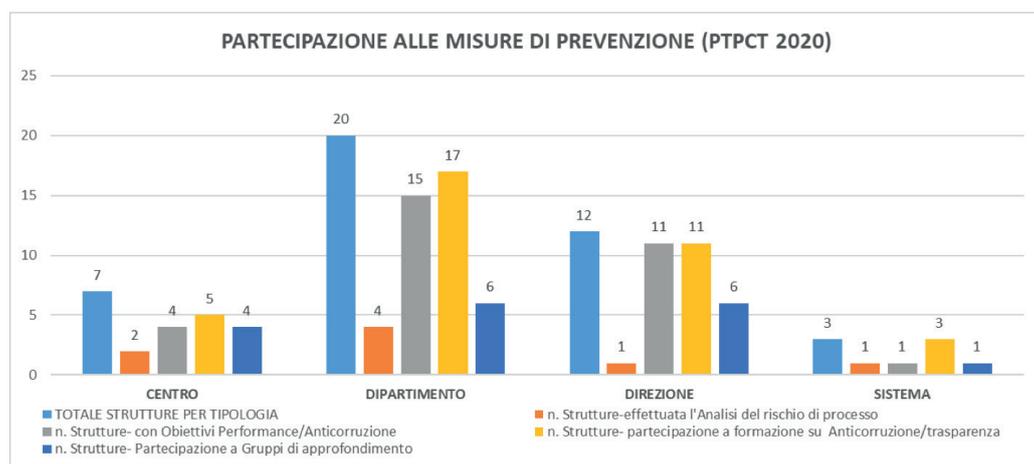
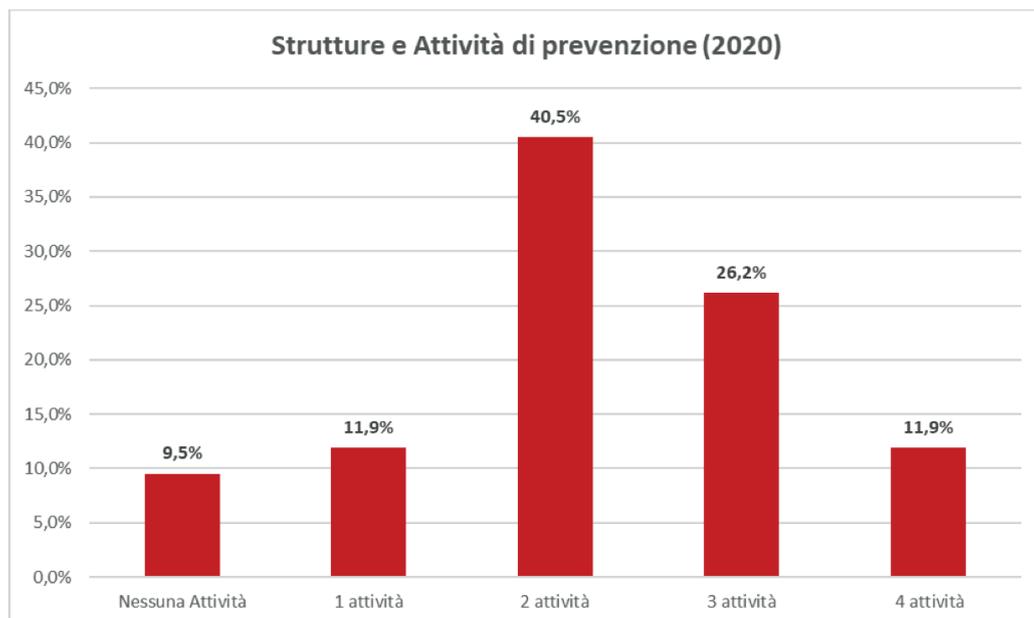
La struttura adotta clausole contrattuali miranti a garantire, da parte della controparte, comportamenti corretti e trasparenti?

Esiti delle attività di monitoraggio condotte nel 2020

Pur nella sua estrema particolarità, il 2020 è stato un anno in cui le strutture si sono comunque impegnate a proseguire il percorso intrapreso nei due anni precedenti. A partire dalla pianificazione operativa degli obiettivi di performance è stata prestata maggiore attenzione rispetto a passato nel prevedere una pianificazione delle misure di prevenzione come obiettivi di performance: diversi infatti gli obiettivi operativi specificamente dedicati. Allo stesso tempo molte strutture si sono impegnate nella partecipazione tanto alle attività formative quanto nell'attività dei gruppi di approfondimento. Alcune, pur in grande difficoltà perché pressate dai problemi connessi ad una gestione delle attività istituzionali in una situazione di criticità organizzativa ed operativa, hanno realizzato l'obiettivo comune **Attuazione del sistema di gestione del rischio corruttivo e programmazione delle azioni di trattamento**, e quindi hanno anche effettuato l'analisi del rischio di processo.

I grafici sottostanti rappresentano, in sintesi, come siano davvero poche le strutture dell'Ateneo che non hanno riservato almeno uno spazio, in un anno così complesso, per alme-

no una fra le attività di formazione, verifica, analisi rispetto alle tematiche di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza.



Box di approfondimento: Integrazione fra cicli programmatori e monitoraggio sull’attuazione e l’idoneità delle misure di prevenzione della corruzione.

La pianificazione delle misure di prevenzione nell’ambito del ciclo integrato performance/anticorruzione e trasparenza comporta che queste siano tradotte, materialmente, in obiettivi di performance. A tal fine la pianificazione viene inserita in un apposito applicativo adottato dall’Ateneo, denominato U-GO⁸⁹, che ha proprio lo scopo di garantire il corretto rispetto dei parametri di progettazione degli interventi. L’applicativo è stato arricchito di funzionalità che permettono di evidenziare come l’obiettivo realizzi una Misura fra quelle poste in programmazione nel PTPCT dell’anno. Per completare il processo programmatico è indispensabile risolvere alcuni quesiti fondamentali che riguardano tanto la capacità di rispondere in termini operativi all’obiettivo strategico di riferimento per l’azione, quanto l’identificazione delle responsabilità, delle risorse in campo, dei risultati attesi e degli indicatori per misurarli etc. È inoltre necessario indicare i tempi in cui si prevede di concludere le diverse fasi dell’attività e come queste si pongano in relazione l’una con l’altra.

L’attività di monitoraggio iniziale è a rivolta a verificare che:

- le azioni siano correttamente articolate in quanto obiettivi di performance
- le azioni siano correttamente articolate in quanto misure di prevenzione e cioè che vi sia coerenza fra i contenuti dell’azione ed i contenuti previsti nel PTPCT per la misura individuata.

L’attività di monitoraggio intermedio invece mira a verificare l’effettivo svolgersi delle attività nei tempi previsti dalla pianificazione, anche al fine di aggiornare o riformulare l’obiettivo nel caso questo non possa essere raggiunto per motivi indipendenti dalla volontà.

Conclusivamente gli obiettivi integrati vengono verificati rispetto all’effettivo raggiungimento dei risultati e rispetto alla coerenza e rispondenza delle attività di rendicontazione con quello che era inizialmente previsto.

Temi affrontati e dati di partecipazione dei gruppi di approfondimento.

Rilevante, come nel 2019, è stata l’esperienza dei gruppi di approfondimento realizzati nel <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/2782-sistema-degli-obiettivi>

2020. L'attività, svolta dalla seconda metà di settembre e per tutto ottobre 2020, ha costituito un'occasione per riflettere, attraverso i diversi punti di vista forniti dagli argomenti da trattare, dei cambiamenti che la pandemia ha determinato sulle condizioni di contesto, sia interno che esterno, e su come ne sia stato condizionato l'esercizio delle attività lavorative. Ciò ha permesso di aggiornare le analisi dei potenziali rischi di corruzione e malamministrazione e di focalizzare con più immediatezza alcune criticità fondamentali, che sono diventate poi elemento centrale per la presente pianificazione.

Nello schema sottostante i dati di partecipazione e gli argomenti trattati.

Denominazione e tematiche affrontate nei gruppi di approfondimento 2020	N. partecipanti
GRUPPO TRASVERSALE 1: 02 CODICI-REGOLAM-Formazione e sensibilizzare al rispetto dei principi di comportamento e di condotta etica; 04 WHISTLEBLOW.-La segnalazione di illeciti in tutela delle risorse pubbliche	7
GRUPPO TRASVERSALE 2: 03 CONFLITTO INTERESSI-Condivisione di prassi riguardanti la prevenzione del rischio di conflitto d'interesse e relative azioni di sensibilizzazione; 06 ENTI CONTROLLO-Promozione di misure per la legalità e la trasparenza nelle società e negli enti in controllo pubblico, aventi come riferimento l'università di Pisa; 08 FORMAZIONE GENERALE-SPECIFICA- Formazione generale e specifica (questionario fabbisogni formativi dei docenti)	7
05 ROTAZ-ORGANIZ-COMUNIC -Verifiche sulle informazioni trasmesse nei flussi di processo	8
07 TRASP_DIRIT_INFORMAZ - Omogeneizzazione delle casistiche e proceduralizzazione delle attività nei rapporti con soggetti terzi	3
07 TRASP_DIRIT_INFORMAZ -Ricognizione e aggiornamento della tabella dei procedimenti amministrativi di competenza delle strutture (indicazioni l.241/90 e Anac)	8
09 MIGLIORAM.PROCESSO -Misure per l'informatizzazione e la proceduralizzazione	11
A) Attività di supporto in merito a "Le fasi e le metodologie del sistema di gestione del rischio di ateneo"	14
B) Attività di supporto in merito a "Programmare le misure"	3
Totale complessivo	61

Nonostante le difficoltà organizzative e operative legate ad una gestione delle attività dei gruppi interamente telematizzata, causa Covid 19, i dati di partecipazione sono da ritenersi più che soddisfacenti e di fatto leggermente superiori a quelli registrati nel precedente anno 2019, in cui avevano partecipato a tali attività 59 unità, fra personale amministrativo e docente.

Al momento in cui il testo del presente Piano viene redatto, non sono ancora disponibili i dati relativi all'effettivo raggiungimento degli obiettivi integrati performance anticorruzione e trasparenza programmati, di cui sarà avviata la rendicontazione conclusiva entro il mese di febbraio 2021. I risultati della pianificazione dell'anno precedente vengono infatti di norma esposti nella Relazione annuale sulla Performance, che prevede una specifica sezione dedicata ai risultati conseguiti attraverso gli obiettivi integrati performance, anticorruzione e trasparenza. Questa viene quindi posta in approvazione del C.d.A. entro il 30 giugno di ogni anno. Per maggiori dettagli sulla tempistica del ciclo si veda l'apposito paragrafo nella sezione II del presente Piano integrato.

I dati attualmente disponibili sullo svolgimento dell'attività, comprensiva di misure programmate in termini di obiettivi di performance e di misure attuate in altre forme, permettono di avere un quadro piuttosto chiaro di quanto effettivamente si sia riusciti a condurre, nonostante tutto, nel corso del 2020.

PIANO ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

Categoria	Titolo della misura	Misura realizzata nell'ambito di
01 PIANIFICAZIONE INTEGRATA ED ALTRE AZIONI DI PROGRAMMAZIONE	Programmazione strategica delle strutture Dipartimentali	· Obiettivi operativi integrati performance/anticorruzione
	Revisione del modello di SGRC	· Obiettivo operativo integrato performance/anticorruzione
02 CODICE ETICO E DI COMPORTAMENTO E ALTRE MISURE DI REGOLAMENTAZIONE	Formazione e sensibilizzare al rispetto dei principi di comportamento e di condotta etica	· Gruppo approfondimento
	Disciplina concernente i finanziamenti alla ricerca e il rating	· Obiettivo operativo integrato performance/anticorruzione
	Revisione del Regolamento per le missioni	· Obiettivo operativo integrato performance/anticorruzione
	Revisione della disciplina concernente la gestione del fondo economico	· Obiettivo operativo integrato performance/anticorruzione
03 CONFLITTO D'INTERESSE, INCONFERIBILITA' INCOMPATIBILITA', ATTIVITA' LAVORATIVA SUCCESSIVA.	Procedura per la presentazione e la trattazione di istanze di introduzione/coordinamento/modifica/integrazione/ soppressione di norme regolamentari	· Obiettivo operativo integrato performance/anticorruzione
	Condivisione di prassi riguardanti la prevenzione del rischio di conflitto d'interesse e relative azioni di sensibilizzazione	· Gruppo approfondimento · Obiettivi operativi integrati performance/anticorruzione
04 SEGNALAZIONE DI ILLECITI E TUTELA DEL SEGNALENTE (WHISL-BLOWING)	La segnalazione di illeciti in tutela delle risorse pubbliche	· Gruppo approfondimento
05 ROTAZIONE, MISURE ALTERNATIVE ED ALTRE MISURE PER L'ORGANIZZAZIONE DEGLI UFFICI E LA COMUNICAZIONE INTERNA	Segregazione delle funzioni: avvio sperimentale di misure organizzative alternative alla rotazione	· Obiettivo operativo integrato performance/anticorruzione
	Attuazione della misura di rotazione per specifici processi- Dipartimenti, Centri e Sistemi	· Non attivata
	Mappatura dei processi dei Centri, dei Sistemi e dei Dipartimenti	· Obiettivi operativi integrati performance/anticorruzione
	Verifiche sulle informazioni trasmesse nei flussi di processo	· Gruppo approfondimento · Obiettivi operativi integrati performance/anticorruzione
06 SOCIETA' PARTECIPATE, ENTI CONTROLLATI	Promozione di misure per la legalità e la trasparenza nelle società e negli enti in controllo pubblico, aventi come riferimento l'università di Pisa	· Obiettivo operativo integrato performance/anticorruzione
07 TRASPARENZA E MISURE PER LA TUTELA DEL DIRITTO DI INFORMAZIONE E PARTECIPAZIONE	Trasparenza delle informazioni e dei criteri di valutazione in tema di benefici individuali e opportunità di studio, lavoro e ricerca	· Obiettivi operativi integrati performance/anticorruzione
	Ricognizione e aggiornamento elenco procedimenti amministrativi (indicazioni 241/90 e Anac)	· Gruppo di lavoro su nomina del Direttore Generale /RPCT · Obiettivi operativi integrati performance/anticorruzione
	Omogeneizzazione delle casistiche e proceduralizzazione delle attività nei rapporti con soggetti terzi	· Gruppo approfondimento · Obiettivo operativo integrato performance/anticorruzione
	Organizzazione Giornata della Trasparenza	· Non realizzata causa scoppio della pandemia
08 FORMAZIONE GENERALE E SPECIFICA	Formazione generale e specifica	· Attività svolta sia in presenza prima dello scoppio della pandemia, a distanza successivamente · Obiettivo operativo integrato performance/anticorruzione
	Organizzazione delle attività formative- Albo dei formatori	· Obiettivo operativo integrato performance/anticorruzione

09 AZIONI RIVOLTE
AL MIGLIORAMENTO
DI PROCESSOMisure per l'informatizzazione e la
proceduralizzazioneIstituzione Servizio Ispettivo/Os-
servatorioValutazione del rischio e Program-
mazione delle azioni di trattamento

· Gruppo approfondimento

· Obiettivi operativi integrati performance/anticorruzione

· Obiettivo operativo integrato performance/anticorruzione

· Gruppo approfondimento

· Obiettivo operativo integrato performance/anticorruzione

Riesame periodico della funzionalità complessiva del sistema

Il Riesame complessivo della funzionalità del Sistema di gestione del rischio viene effettuato, annualmente, in occasione della predisposizione della Relazione sulla performance del precedente anno di pianificazione. La relazione viene presentata dal Direttore Generale, anche nella veste di Responsabile per la prevenzione della corruzione e trasparenza, all'approvazione del C.d.A. di Ateneo. Da essa consegue la proposta di valutazione del dirigente di vertice da parte del N.d.V. di Ateneo e la delibera relativa dell'organo amministrativo gestionale⁹⁰

Nella sezione dedicata all'anticorruzione ed alla trasparenza della Relazione sulla performance 2019⁹¹ sono evidenziati gli elementi del sistema posti in verifica. Questi riguardano la capacità del sistema di prevenzione messo in campo di:

- Contribuire alla realizzazione degli obiettivi strategici dell'ateneo e di supportare l'identificazione di quelle criticità nella gestione dei processi che, oltre a metterne a rischio l'efficacia, possono nascondere eventuali casi di corruzione o malamministrazione.
- Integrarsi effettivamente con la dimensione della pianificazione di performance
- Incidere su comportamenti e pratiche potenzialmente a rischio, attraverso un'azione di coinvolgimento di tutte le componenti l'ateneo
- Migliorare l'organizzazione dei flussi informativi e della comunicazione dell'ateneo al proprio interno e verso l'esterno.
- Permettere una valutazione della propria efficacia preventiva, nel tempo, attraverso un sistema di indicatori adeguati all'oggetto dell'analisi.
- Dalla valutazione dei punti di forza e debolezza sono emerse alcune aree, in particolare, rispetto a cui procedere in termini migliorativi e rispetto alle quali il presente piano intende promuovere specifici interventi.
- In particolare queste riguardano:
 - La dimensione dell'integrazione con il sistema di performance rispetto alla dimensione valutativa.
 - La capacità di acquisire e promuovere una cultura etica più articolata e diffusa, sia incidendo sui meccanismi di responsabilizzazione sia favorendo l'acquisizione di strumentalità e contenuti più avanzati in materia
 - La possibilità per le strutture di tenere sotto controllo e analizzare il percorso preventivo intrapreso, e le aree di specifico miglioramento, in un'ottica anche di autonomia rispetto alle indicazioni di sistema fornite dal RPCT.
- Nella sua validazione rispetto all'attività condotta nel 2019⁹², il Nucleo di valutazione di Ateneo evidenzia come il procedere all'integrazione del SGRC con gli altri sistemi di performance costituisca la strada corretta ma evidenzia anche come sia necessario prestare, vista la complessità della materia, attenzione al coinvolgimento del personale, particolarmente docente, tenendo in considerazione tempi, strutture di riferimento e modalità operative secondo logiche che scongiurino derive adempimentali.

⁹⁰ Entro il settembre successivo a quello di pianificazione

⁹¹ Le relazioni sulla performance sono pubblicate nell'apposita sottosezione dell'area web Amministrazione trasparente del sito di Ateneo <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/2877-relazione-sulla-performance>

⁹² Nucleo di valutazione di Ateneo. Validazione Relazione sulla Performance 2019 (riunione del 13/07/2020) Pubblicato in <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/2877-relazione-sulla-performance>

5. Il Sistema di Gestione del Rischio

Allegato 1 al PNA 2019 ANAC : la revisione del SGRC



Con l'Allegato 1 al PNA 2019⁹³, contenente *Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi* l'ANAC rivede integralmente la metodologia da seguire per la gestione del rischio delle amministrazioni.

La revisione, effettuata alla luce dei principali standard internazionali di risk management, viene proposta alla fine di un percorso di valutazione sull'efficacia del modello adottato con il primo PNA del 2013.

Con le nuove indicazioni metodologiche ANAC intende infatti intervenire sulle maggiori criticità che nel corso del tempo si sono evidenziate e che hanno riguardato, fondamentalmente, la fase di valutazione del rischio e quella del monitoraggio del sistema.

L'indicazione emergente dal PNA 2019 è che le amministrazioni si adeguino alle nuove indicazioni metodologiche non **oltre l'adozione del PTPCT 2021-23**.

È opportuno evidenziare come l'Università di Pisa abbia già adottato, a partire dal PTPCT 2018-20, un modello per la gestione del rischio teso ad incoraggiare, da parte delle strutture, un'autovalutazione che tenga in considerazione elementi specifici del contesto universitario.

Tale modello ha molti elementi in comune con la nuova metodologia illustrata dall'ANAC ma ha anche palesato degli elementi di criticità. Problematico infatti si è rivelato non tanto il quadro di elementi ed indicatori da tenere in considerazione per lo svolgimento delle attività valutative, quanto la scala di valutazione del rischio adottata, che non sempre è riuscita a rappresentare, in termini numerici, gli esiti delle analisi di natura qualitativa effettuate dalle strutture.

Lo stato dei lavori: analisi di contesto; mappatura dei processi e ripartizione per aree di rischio.

Il presente piano, pur con la difficoltà di porre in correlazione con potenziali rischi di corruzione un contesto esterno ed interno all'amministrazione profondamente mutato rispetto al passato, espone in maniera più estesa la situazione di grave crisi sanitaria, economica e sociale determinatasi a causa della pandemia⁹⁴ (si veda il relativo paragrafo).

Ne consegue -considerando sia l'esteso ricorso a modalità agili di lavoro che il fatto che gran parte dei servizi sono stati erogati in modalità telematica e che quelli in presenza sono stati comunque condizionati da un accesso contingentato e regolato al fine di garantire gli standard di sicurezza sanitaria- che i processi, così come gestiti prima della pandemia, possono aver subito profonde modifiche,

Al momento però non è stato possibile analizzare in modo sistematico ed organico:

- In quali processi, ed in quali aree di rischio, si siano visti i maggiori percorsi di riorganizzazione. Quali assetti abbiano assunto maggiore rilevanza a discapito di quali altri.
- Se alcuni processi siano stati attivati ex novo.

⁹³ Anac Delibera n. 1064 del 13 novembre 2019 Piano Nazionale Anticorruzione 2019 http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/AttivitaAutorita/AttiDellAutorita/_Atto?id=8ed911d50a778042061d7a5d0028cba2

⁹⁴ Si veda il precedente paragrafo "Le analisi: il contesto di riferimento"

La ricognizione dei processi del 2018

La base dati utilizzata ai fini delle analisi dei rischi (a partire dal 2018) è stata costituita da una ricognizione delle attività elaborata prevalentemente su base documentale. Questo elenco ha nel tempo palesato diverse carenze ma ha costituito comunque un utile riferimento di partenza in relazione ad attività e processi gestiti sia da personale amministrativo che docente.

La ricognizione dei processi è costituita da un elenco di attività raggruppate per tipologie omogenee e ripartite per 7 aree di rischio⁹⁵.

Solo in caso l'attività sia sottoposta ad analisi di rischio è richiesto, alla struttura che svolge l'attività di autovalutazione, di identificare anche quali tipologie di personale/parti interessate sono coinvolte nella gestione e con che ruolo, il processo a monte ed a valle, l'obiettivo di processo. Per facilitare le attività di autoanalisi è stato predisposto nel 2019 un apposito applicativo, poi aggiornato nel 2020⁹⁶, scaricabile da un'area web del sito di Ateneo dedicata alle attività relative alla prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza⁹⁷.

La mappatura dei processi core delle direzioni

Nel corso degli anni 2018-19 la direzione generale dell'Ateneo ha inoltre promosso una mappatura dei processi core delle direzioni che ha trovato una conclusione sul finire del 2019. È stata poi prevista la prosecuzione dell'attività di mappatura su dipartimenti centri e sistemi, ma il progetto è stato fortemente rallentato dalla situazione pandemica e sarà ripreso nel corso dell'anno 2021. Tale mappatura è stata predisposta seguendo un criterio organizzativo: macroprocessi, processi e attività sono organizzate tenendo in considerazione l'ownership della direzione analizzata; il flusso di processo è articolato in fasi e contempla l'interazione della direzione con altre strutture o organi.

Tale mappatura, pur dettagliata, comprende l'analisi di macroprocessi core, e quindi non prevede l'analisi di processi meno centrali rispetto alla mission della struttura e neanche analizza processi di natura non strettamente amministrativa.

Le nuove aree di rischio

L'analisi dei contenuti dei processi ed il loro confronto ha permesso di identificare **una diversa articolazione delle aree di rischio**. Questa, che costituisce un aggiornamento della precedente del 2018, non è integralmente riconducibile alla ripartizione operata dall'ANAC nel PNA 2019 e nella relativa piattaforma di acquisizione dei dati dei PTPCT delle Amministrazioni.

La suddivisione operata dall'ANAC, infatti, riprende l'articolazione per aree di rischio come previste dalla legge e dalle analisi effettuate in occasione dell'approfondimento sulle istituzioni universitarie nell'aggiornamento del 2017 al PNA⁹⁸. Tuttavia tale ripartizione non offre agganci alla realtà amministrativa ed organizzativa dell'ateneo ed è quindi difficilmente utilizzabile.

Al fine di allineare le informazioni -e comprendere meglio la copertura delle attività di analisi del rischio finora condotte - è stato necessario operare uno schema di conversione per rendere la rappresentazione delle aree di rischio più vicina alla realtà organizzativa dell'ateneo.

Le nuove aree di rischio individuate -al netto della mappatura dei processi gestiti da Dipartimenti, Centri e Sistemi- non possono essere considerate ancora definitive ma comprendono importanti ambiti di attività non contemplati dall'ANAC. Sono inoltre meno numerose di quelle individuate dall'Autorità.

NUOVA ARTICOLAZIONE DELLE AREE DI RISCHIO DI RIFERIMENTO PER I PROCESSI

⁹⁵ Le aree di rischio individuate a partire dal PTPCT 2018 sono le seguenti: A) PERSONALE E CONTRATTI DI LAVORO - Personale tecnico – amministrativo; B) PERSONALE E CONTRATTI DI LAVORO - Personale docente e ricercatore, docenti a contratto; C) GESTIONE DEL PATRIMONIO, FINANZIARIA E BILANCIO; D) APPROVVIGIONAMENTI E APPALTI; E) DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI; F) RICERCA E INTERNAZIONALIZZAZIONE; G) TERZA MISSIONE- TRASFERIMENTO TECNOLOGICO. Vedi **MOD 2- Ricognizione dei processi della struttura** https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/download/17176_3712c3f5b46e598c906f41aae79556bd

⁹⁶ **Applicativo 2020: SGRC Sistema di Gestione del Rischio Corruttivo - Università di Pisa** https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/download/19900_dcb3f1cfbe793a5b481162ff5117db2f

⁹⁷ <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/itemlist/category/376-area-anticorruzione-e-trasparenza>

⁹⁸ Anac Delibera n. 1208 del 22 novembre 2017 Aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione 2016 http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/AttivitaAutorita/AttiDellAutorita/_Atto?ca=7035

GESTITI DALL'UNIVERSITÀ DI PISA E SCHEMA DI CONVERSIONE CON LE AREE DI RISCHIO IDENTIFICATE CON IL PNA 2019

Area	Nuova area di rischio UNIPI	Descrizione delle aree di processo ricomprese	Corrispondente area rischio ANAC
A	Personale (TA)	Acquisizione e gestione del personale (ta)	Acquisizione e gestione del personale
		Incarichi e nomine (personale ta)	Incarichi e nomine
B	Personale docente	Opportunità per dipendenti (senza effetto economico esp: autorizzazioni e concessioni)	Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica -senza effetto economico (autorizzazioni e concessioni)
		Opportunità per dipendenti (con effetto economico esp: erogazione contributi)	Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica- con effetto economico (erogazione contributi)
		Incarichi e nomine (personale docente)	Incarichi e nomine
		Reclutamento a livello locale	Reclutamento dei docenti -reclutamento a livello locale
		Reclutamento ai sensi art. 24, c.6, l240/2010	Reclutamento dei docenti- reclutamento ai sensi art. 24, c.6, l240/2010
		Formazione delle commissioni giudicatrici	Reclutamento dei docenti- formazione delle commissioni giudicatrici
C	Gestione delle entrate e delle spese, degli adempimenti fiscali e tributari, delle partecipazioni	Gestione delle autorizzazioni dei professori universitari allo svolgimento di attività esterne	Gestione delle autorizzazioni dei professori universitari allo svolgimento di attività esterne
		Opportunità per i docenti ed i ricercatori (senza effetto economico esp: autorizzazioni e concessioni)	Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica -senza effetto economico (autorizzazioni e concessioni)
		Opportunità per i docenti ed i ricercatori (con effetto economico esp: erogazione contributi)	Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica- con effetto economico (erogazione contributi)
		Bilancio preventivo e consuntivo	Gestione delle entrate delle spese e del patrimonio
		Analisi del fabbisogno e definizione del budget delle strutture	
Gestione di variazioni di budget, storni e anticipi			
Gestione contabile del patrimonio			
Contabilizzazione dei pagamenti			
D	Contratti pubblici e attività come operatore economico	Rendicontazione amministrativa contabile del progetto	
		Gestione della fatturazione e dell'iva, della documentazione e degli applicativi	
		Gestione dei tributi e delle imposte	
		Gestione della cassa	
		Bilanci delle aziende partecipate dall'ateneo	
		Programmazione	Contratti pubblici -programmazione
		Progettazione della gara	Contratti pubblici -progettazione della gara
		Selezione del contraente	Contratti pubblici -selezione del contraente
		Verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto	Contratti pubblici -verifica dell'aggiudicazione e stipula del contratto
		Esecuzione	Contratti pubblici -esecuzione
D	Contratti pubblici e attività come operatore economico	Supervisione attività delle ditte/verifiche tecniche e-o normative/ collaudi	
		Rendicontazione	Contratti pubblici -rendicontazione
		Presentazione di offerte come operatore economico per conto dell'ateneo	Contratti pubblici - presentazione di offerte come operatore economico per conto dell'ateneo
		Stipula e gestione di contratti come operatore economico per conto dell'ateneo	Contratti pubblici - stipula e gestione di contratti come operatore economico per conto dell'ateneo
		Procedure accreditamento professionisti	Contratti pubblici -procedure accreditamento professionisti

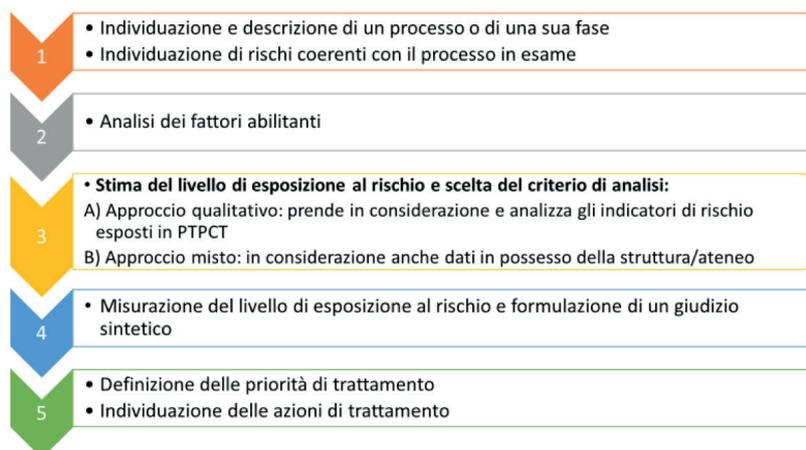
PIANO ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

E	Supporto agli organi, affari legali, controllo e verifica, contenzioso	Controllo (con diverse forme e finalità), ispezioni, sanzioni	Controlli verifiche ispezioni e sanzioni
		Consulenza giuridica e contenzioso	
		Regolamenti	
		Costituzione strutture di ateneo	Affari legali e contenzioso
		Contratti, accordi e convenzioni con terzi	
		Gestione dei rapporti con organizzazioni terze	
		Costituzione organismi partecipati e/o controllati e gestione e verifica attività esternalizzate	Gestione degli enti e delle attività esternalizzate dalle università
F	Sviluppo e gestione del patrimonio, delle tecnologie e delle infrastrutture	Supporto e funzionamento degli organi	Affari legali e contenzioso
		Elezioni	
		Tutela ambientale, sanitaria	
		Gestione tecnica e giuridica del patrimonio.	
		Supporto tecnico alle strutture nella gestione del patrimonio, delle infrastrutture, dei sistemi ed altri interventi tecnici diretti	Gestione delle entrate delle spese e del patrimonio
		Progettazione e sviluppo infrastrutture, tecnologie, attrezzature	
		Gestione logistica del patrimonio	
G	Didattica e studenti	Acquisizione beni immobili; alienazione, concessione, cessione beni mobili ed immobili,	Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica- con effetto economico (erogazione contributi)
		Gestione scorte e magazzino	
		Concessioni ed autorizzazioni relative al patrimonio ed altri provvedimenti ampliativi della sfera giuridica senza effetto economico	Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica -senza effetto economico (autorizzazioni e concessioni)
		Borse di studio, disabilità, tirocini retribuiti, bandi part time, bandi mobilità internazionale, selezioni e bandi per l'accesso a percorsi con limitazione degli accessi e conferimento di provvidenze economiche	Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica- con effetto economico (erogazione contributi)
		Eventi di carriera; selezioni e bandi per l'accesso a percorsi con limitazione degli accessi senza conferimento di provvidenze economiche	Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica- senza effetto economico (autorizzazioni e concessioni)
		Servizi agli studenti, attività di recupero, tutorato e orientamento, tirocini, tutele e cotutele per il conseguimento del titolo	
		Organizzazione della didattica	Gestione della didattica- organizzazione della didattica
H	Ricerca	Accreditamento delle sedi e dei corsi di studio	Gestione della didattica- accreditamento delle sedi e dei corsi di studio
		Svolgimento della didattica	Gestione della didattica- svolgimento della didattica
		Opportunità di finanziamento della didattica; gestione amministrativa e contabile dei progetti	
		Progettazione della ricerca	Gestione delle attività di ricerca - progettazione della ricerca
		Valutazione e finanziamento dei progetti	Gestione delle attività di ricerca - valutazione e finanziamento dei progetti
		Svolgimento della ricerca	Gestione delle attività di ricerca- svolgimento della ricerca
		Esiti della ricerca e valutazione	Gestione delle attività di ricerca- esiti della ricerca

I	Terza missione, rapporti con imprese, enti associazioni	<p>Indagini di mercato</p> <p>Definizione e gestione dei partenariati, compresi gli aspetti di relazione e rappresentanza</p> <p>Progettazione di iniziative di trasferimento tecnologico, collaborazione con il mondo industriale</p> <p>Coordinamento di iniziative e/o partecipazione ad iniziative</p> <p>Gestione dei brevetti e del diritto d'autore</p> <p>Promozione dell'autoimprenditorialità</p> <p>Partecipazione a bandi e gestione dei finanziamenti</p> <p>Divulgazione e disseminazione scientifica</p> <p>Servizi culturali, tecnologici, sanitari ai singoli e alle organizzazioni.</p> <p>Servizi per imprese e associazioni (senza effetto economico esp: autorizzazioni e concessioni)</p> <p>Opportunità per imprese e associazioni (con effetto economico esp: erogazione contributi)</p>	<p>Provvedimenti ampliati della sfera giuridica -senza effetto economico (autorizzazioni e concessioni)</p> <p>Provvedimenti ampliati della sfera giuridica- con effetto economico (erogazione contributi)</p>
L	Qualità, programmazione e sviluppo, organizzazione del lavoro, gestione delle informazioni e della comunicazione:	<p>Programmazione strategica e programmi operativi annuali, compreso analisi tecniche e/o economiche</p> <p>Ricerca e sviluppo servizi all'utenza</p> <p>Sviluppo dell'organizzazione, formazione e benessere organizzativo, rapporti sindacali</p> <p>Comunicazione interna ed esterna</p> <p>Gestione delle informazioni, pubblicazioni obbligatorie, gestione delle banche dati, archiviazione</p> <p>Valutazione dei risultati e sistemi qualità</p> <p>Monitoraggio, analisi dati,</p>	

5.1 Adozione del nuovo modello di SGRC 2021-23

5.1.1 Le fasi del percorso di analisi



L'Università di Pisa adotta, gradualmente, a partire dal 2021, il nuovo modello per l'individuazione e l'analisi dei rischi proposto dall'ANAC per mezzo dell'Allegato 1 al PNA 2019.

Fase 1

Le strutture effettueranno le analisi del rischio di processo, o di attività di processo, sulla base delle indicazioni, anche di natura organizzativa, formulate dal RPCT di Ateneo, delle

indicazioni metodologiche di seguito riportate e coerentemente alle misure programmate per l'annualità (vedi Allegato Misure al Presente PTPCT). Al fine di una migliore copertura delle attività di analisi rispetto al totale dei processi gestiti, l'RPCT di Ateneo potrà fornire indicazioni su specifici processi -o fasi degli stessi- da sottoporre ad analisi.

Le attività di individuazione e ponderazione dei rischi, relativi a processi o singole attività, effettuate dalle strutture nell'ultimo triennio, hanno permesso di individuare un elenco di rischi tipici e ricorrenti. Le strutture possono effettuare pertanto le loro analisi utilizzando definizioni e contenuti emergenti da tale catalogo. Possono tuttavia analizzare il processo o sue singole attività anche in relazione a rischi non presenti nell'elenco.

CATALOGO DEI RISCHI

Categoria di rischio	Descrizione
01 CRITICITA' NELLA PROGRAMMAZIONE E/O NELL'ORGANIZZAZIONE DELLE ATTIVITA' E/O DELLE RISORSE	Carenze nelle azioni di programmazione e nella trasmissione/condivisione delle relative informazioni che porta ad una difficile o inefficace organizzazione delle attività conseguenti.
02 FALSE O ASSENTI ATTESTAZIONI/COMUNICAZIONI RISPETTO ALLE ATTIVITA' CONDOTTE	I rischi individuati dalle strutture riguardano l'attività di attestazione o comunicazione del personale, tecnico, amministrativo e docente, così come degli studenti, di quanto svolto sia in ambito lavorativo o di studio, sia al di fuori del rapporto di lavoro, con potenziali ricadute disciplinarmente rilevanti e/o in termini di danno per l'ateneo.
03 PERSONALE TA: PROCESSI CONNESSI A MAGGIORE RETRIBUZIONE	I rischi individuati dalle strutture sono legati prevalentemente alla gestione del processo di attribuzione delle valutazioni della performance individuale e ai processi di assegnazione di incarichi/attività lavorative che comportano maggiorazioni nella retribuzione.
04 CONFLITTO D'INTERESSE, ATTUAZIONE DI AZIONI DISCRIMINATORIE E/O ARBITRARIE	Dall'attività di autovalutazione del rischio è emerso la potenziale invasività del conflitto d'interessi in numerosi processi di natura diversa e trasversalmente a quanto condotto dall'ateneo. Le dimensioni del conflitto d'interessi sono state identificate, in sede di analisi, come quelle accademico/personale e come quella economico/professionale.
05 AZIONI CHE METTONO A RISCHIO IL PRESTIGIO E LA QUALITA' DELL'ATTIVITA' ISTITUZIONALE	I rischi individuati nell'attività di autoanalisi riguardano gli effetti di azioni, condotte generalmente in conflitto d'interesse, sull'attività istituzionale. Questi effetti minano il profilo qualitativo dell'attività istituzionale dell'Ateneo e si manifestano in specifici comportamenti, nel corso dello svolgimento delle attività istituzionali, spesso legati al fatto di dedicare risorse di tempo e quindi energie ad altri ambiti, come l'attività esterna retribuita.
06 ACCORDI CON LOBBY O ALTRI PORTATORI D'INTERESSE	I rischi individuati nell'attività di autoanalisi riguardano la possibilità che, in relazione a processi relativi a diverse aree di rischio, si definiscano accordi fra singoli operatori e dipendenti dell'università (sia docenti che amministrativi e/o tecnici), o accordi fra singoli in funzione di interessi di terzi.

07 ERRORI, VOLONTARI O INVOLONTARI, NELL'APPLICAZIONE DELLE NORME

Il rischio di errore nell'applicazione delle norme, è stato individuato in diverse aree di rischio, ed ad esso sono state attribuite diverse declinazioni: mancanza di conoscenza o elusività degli obblighi non solo da parte di chi gestisce il servizio ma anche di chi ne usufruisce; inadeguata conoscenza delle norme di riferimento, o scarsa chiarezza della regolamentazione interna così come delle procedure da adottare; ritardi e carenze nella filiera dei controlli; necessità di velocizzare le procedure; difficoltà nella gestione e reperimento della documentazione necessaria allo svolgimento dell'attività; carenza di competenze specialistiche.

08 GESTIONE IMPROPRIA O APPROPRIAZIONE DI RISORSE PUBBLICHE

Il rischio di indebito utilizzo delle risorse pubbliche o di indebita appropriazione è stato individuato in processi afferenti alle diverse aree di rischio.

09 SCARSA TRASPARENZA/ ACCESSIBILITA' DELLE INFORMAZIONI E DEI CRITERI DI VALUTAZIONE O LORO MANCATA APPLICAZIONE

In esito alle analisi condotte dalle strutture è emerso il rischio che la gestione di diversi processi connessi a quasi tutte le aree di rischio sia caratterizzata da scarsa trasparenza, difficoltà di reperire le informazioni ed opacità dei criteri di valutazione.

Fase 2

I fattori abilitanti sono costituiti dai **fattori di contesto che agevolano il verificarsi di comportamenti o fatti di corruzione o cattiva amministrazione**. Nel modello di analisi già adottato dall'ateneo a partire dal 2018 alcune domande del questionario per l'autovalutazione del rischio corruttivo avevano lo scopo di favorire una specifica riflessione sugli aspetti abilitanti il rischio di corruzione⁹⁹.

Nei allegato 1 al PNA 2019 l'Anac individua i seguenti:

- a) Mancanza di misure di trattamento del rischio e/o controlli: in fase di analisi andrà verificato se presso l'amministrazione siano già stati predisposti – ma soprattutto efficacemente attuati – strumenti di controllo relativi agli eventi rischiosi;
- b) Mancanza di trasparenza;
- c) Eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento;
- d) Esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto;
- e) Scarsa responsabilizzazione interna;
- f) Inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi;
- g) Inadeguata diffusione della cultura della legalità;
- h) Mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione.

Attraverso la descrizione dei fattori abilitanti pertanto le strutture effettuano una revisione del loro contesto di riferimento. **Per una valutazione di ridotto impatto di tali fattori è necessario essere in grado di dimostrare le azioni positive già condotte, per esempio facendo riferimento a misure di prevenzione attivate nei precedenti anni**

⁹⁹ **Applicativo 2020: SGRC Sistema di Gestione del Rischio Corruttivo - Università di Pisa** https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/download/19900_dcb3f1cfbe793a5b481162ff5117db2f

di programmazione.

Considerata la particolare situazione organizzativa, derivante dall'elevato ricorso al lavoro agile e dalla necessità di erogare servizi in remoto attraverso l'uso delle tecnologie, le strutture considerano anche, come fattori abilitanti, i seguenti:

- i) Assenza o ridotta adeguatezza delle modalità di coordinamento delle attività
- j) Criticità nella trasmissione, condivisione, archiviazione e reperimento delle informazioni

Fase 3

Gli indicatori di rischio invece individuano le motivazioni che possono spingere, individui singoli o gruppi di individui, ad operare in termini corruttivi o di cattiva amministrazione, oppure sono sintomatici di una potenziale criticità, in termini di corruzione o cattiva amministrazione, riconducibile alle caratteristiche del processo o ad una delle sue fasi.

Tali indicatori possono essere valutati adottando un approccio unicamente qualitativo, ma anche associando una valutazione di natura oggettiva, basata su dati (per esempio dati su precedenti giudiziari e/o procedimenti disciplinari collegati; segnalazioni pervenute- fra cui anche ad opera di whistleblower-; criticità emergenti dagli esiti delle attività di controllo interno, articoli sugli organi di stampa).

Anche in questo caso gli elementi da sottoporre ad osservazione e valutazione erano presenti, in diversi casi, nel modello per la valutazione del rischio già adottato dall'ateneo. L'elenco di seguito illustrato integra quindi elementi già posti in precedenza sotto osservazione.

Ancora una volta, a causa della grave situazione economica e sociale verificatasi a seguito dell'emergenza sanitaria, è opportuno completare l'osservazione con elementi che evidenzino i rischi derivanti dalla crisi in atto.

INDICATORI DI RISCHIO QUALITATIVI

<p>Livello di interesse ESTERNO La presenza di interessi, anche economici, rilevanti e di benefici per i destinatari del processo determina un incremento del rischio.</p>	<p>La rilevanza esterna, il valore del beneficio, può determinare un rischio di condizionamento motivato da:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Fini di carriera nella professione o nello studio. · Motivazioni legate al prestigio o al potere oppure perché al processo è attribuito un elevato valore simbolico. · Potenziali benefici economici. · Avvantaggiare un'altra organizzazione, o persone a cui si è legati o da cui si è condizionati. · Possibilità di avvantaggiare la propria organizzazione rispetto ad altre, in quanto l'esito del processo ha un'elevata rilevanza esterna.
<p>Grado di discrezionalità del decisore interno alla PA. La presenza di un processo decisionale altamente discrezionale determina un incremento del rischio rispetto ad un processo decisionale altamente vincolato.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Le prassi adottate sono improntate ad elevata discrezionalità in termini amministrativi e/o tecnici. · Le prassi adottate sono improntate ad elevata discrezionalità in termini didattici e/o scientifici. · Una gestione del processo decisionale non adeguata e corretta può aumentare la difficoltà economica, lavorativa, sociale e psicologica delle parti interessate. · Non sono presenti procedure interne e/o criteri di valutazione condivisi che permettano di ridurre il livello di discrezionalità oppure, se presenti, non sono sistematicamente adottati, oppure non ne è verificato il rispetto.
<p>Opacità del processo decisionale e mancanza di trasparenza. L'adozione di strumenti di trasparenza sostanziale, e non solo formale, riduce il rischio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> · La decisione è assunta da una persona sola o un gruppo molto ristretto ed esclusivo e non è adeguatamente discussa e condivisa in seno ad organi o gruppi di lavoro formalmente identificati, che ne condividano la responsabilità. · Sono state fatte richieste di accesso, documentale o generalizzato, per chiarimenti rispetto a quanto svolto dalla struttura e/o dall'Amministrazione con riguardo al processo analizzato. · Esistono criticità rispetto al fatto di condividere le informazioni sul processo e rispetto ai livelli di pubblicità ed accessibilità delle stesse, anche a causa di ridotti tempi di pubblicazione e/o mancato tempestivo loro aggiornamento.

Livello di collaborazione del responsabile del processo o dell'attività nella costruzione, aggiornamento e monitoraggio del piano.

La scarsa collaborazione può segnalare un deficit di attenzione al tema della prevenzione della corruzione o comunque nascondere un'opacità sul reale grado di rischiosità.

Grado di attuazione delle misure di trattamento

L'attuazione di misure di trattamento si associa ad una minore possibilità di accadimento di fatti corruttivi.

- Nella struttura sono presenti resistenze circa il fatto di intraprendere percorsi di analisi e/o riduzione del rischio, nonostante sia possibile identificare diversi profili di danno nel caso si verificano casi di corruzione o di cattiva amministrazione.
- Il personale coinvolto nel processo non vuole formarsi e/o contribuire all'adozione di misure di prevenzione e/o non viene incoraggiato a formarsi ed a contribuire all'adozione delle misure. Nella struttura è diffusa l'opinione che la responsabilità del verificarsi di fatti di corruzione o cattiva amministrazione sia da imputare agli altri e non compete a ciascuno. Ha complessivamente collaborato all'attuazione delle misure di prevenzione/trasparenza solo una percentuale ridotta del personale afferente alla struttura.
- Non vengono proposti e/o attuati piani per la risoluzione delle criticità: di queste si preferisce non parlarne.
- È accaduto che chi segnalava casi di corruzione o cattiva amministrazione venisse poi emarginato ed ostacolato e non ottenesse il sostegno dei colleghi e della struttura.

Controlli (di procedimento, dei dati e delle informazioni, controlli collegiali anche operati dagli organi, controllo sociale) e valutazioni

- Non tutte le fasi del processo sono attivamente tenute sotto controllo.
- Non sono adottati sistemi di registrazione dei dati e delle informazioni inerenti le diverse fasi del processo o se esistenti non vengono utilizzati o vengono utilizzati parzialmente.
- Non vengono effettuate verifiche circa il rispetto dei tempi e delle prassi procedurali o monitoraggi intermedi o finali sugli stati d'avanzamento del processo.
- Non vengono effettuate verifiche incrociate fra dati e documenti prodotti.
- Non vengono effettuati controlli sul fatto che le parti interessate siano a conoscenza degli esiti del processo.
- Nessuno si assume la responsabilità dei risultati raggiunti e nessuno esprime valutazioni.
- Sono state attivate azioni di vigilanza e controllo da parte di soggetti esterni istituzionalmente individuati (esp. Corte dei conti, Anac, guardia di finanza etc.) per verifiche sul processo gestito dalla struttura, anche in collaborazione con altre strutture.
- Sono frequenti i reclami rispetto alla gestione del processo e/o i livelli di soddisfazione dell'utenza non sono buoni.

Dimensione economica, numerosità delle operazioni, presenza di sistemi di prenotazione e liste d'attesa

- Sono previsti continui contatti con il pubblico, considerando nella categoria sia gli utenti esterni (ad esempio studenti, imprese, enti e associazioni) che interni (altro personale T.A. e docenti, consulenti e collaboratori, ma le regole per l'accesso ai servizi non sono rispettate).
- Il processo a cui è connesso il rischio è ripetuto molte volte l'anno.
- Il valore economico connesso a ciascuna operazione è elevato.
- Il processo è connesso ad una domanda elevata e/o continua nel tempo.
- Una cattiva gestione del processo determina perdite economiche dirette o indirette per gli interessati.
- Le operazioni contabili, finanziarie, legate alla gestione del patrimonio ed in generale delle risorse connesse sono complesse ed articolate.

Fase 4

In questa fase la struttura provvede a fare una sintesi di quanto valutato sia rispetto alla fase di analisi dei fattori abilitanti che rispetto alla fase di valutazione degli indicatori di rischio.

L'esito atteso è l'espressione di un giudizio sintetico che valorizzi le conclusioni del percorso appena effettuato e quindi evidenzi quali fattori abilitanti e quali indicatori si siano rivelati più critici in esito alle analisi.

La scala di misurazione conclusiva proposta è di natura ordinale. Ciò non di meno è richiesto che la valutazione entri nel merito di quanto osservato e non si limiti ad una "media" delle singole valutazioni espresse.

Si consideri in ogni caso che, a causa delle criticità presenti o potenziali determinate dalla grave situazione pandemica in atto, tanto per le sue ricadute economiche e sociali, quanto per le ricadute in termini organizzativi ed amministrativi, il rischio di potenziali casi di corruzione, cattiva amministrazione, cattiva gestione e scarsa trasparenza è da ritenersi elevato¹⁰⁰. Pertanto una valutazione di rischio bassa, relativamente a processi, o fasi degli stessi, dovrà essere attentamente motivata.

Fase 5

La fase di ponderazione del rischio individuato ed analizzato ha come scopo quello di agevolare i processi decisionali riguardo a quali rischi necessitano un trattamento e riguardo alla definizione delle priorità.

A tale fine è **indispensabile che la struttura:**

¹⁰⁰ Si vedano le analisi espone relativamente alle condizioni di contesto interno ed esterno, nel relativo paragrafo del presente PTPCT

- Esamini le azioni di prevenzione già condotte negli anni precedenti,
- Valuti la loro efficacia,
- Identifichi quali ulteriori indicazioni di trattamento siano emerse in esito alla loro attuazione.

Per azioni già intraprese si considerano quelle attivate nell'ultimo triennio ed in particolare:

- L'effettiva realizzazione delle analisi del rischio
- Le misure attuate nell'ambito di obiettivi integrati di performance anticorruzione e trasparenza,
- Le azioni condotte sotto il coordinamento del RPCT,
- Le azioni di formazione e sensibilizzazione promosse, la partecipazione alle attività dei gruppi di approfondimento
- L'effettiva attuazione delle misure generali (vedi [box di approfondimento: ulteriori misure di prevenzione condotte dalle strutture](#), nel paragrafo dedicato al Sistema di monitoraggio)
- Le misure di prevenzione adottate da altre strutture e la loro adattabilità al contesto interno.

Come criterio generale, è opportuno definire le priorità di trattamento dei rischi considerando la loro rilevanza e peso e la precedente attuazione di misure di riduzione.

6. La Programmazione delle azioni di trattamento

Il Ciclo programmatico

La programmazione delle misure di trattamento viene coordinata dal RPCT di Ateneo sulla base di un percorso di rilevazione dei bisogni di trattamento espressi dalle strutture e in coerenza con le indicazioni di indirizzo e strategiche definite dagli organi di governo dell'ateneo. L'azione di coordinamento trova evidenza nella previsione delle misure di cui all'Allegato al presente piano.

Ai fini della rilevazione del fabbisogno di trattamento l'RPCT tiene conto:

- Degli esiti delle attività di analisi sui rischi di processo (anche sulla base del nuovo modello, in attivazione dal 2021).
- Delle risultanze delle attività di approfondimento
- Degli esiti delle attività di monitoraggio effettuate
- Di eventuali segnalazioni provenienti dai responsabili di struttura (dirigenti, direttori di dipartimento e centro, presidenti di sistema).

Conseguentemente formula una proposta programmatica che può prevedere misure generali o specifiche.

Misure generali e specifiche

“A titolo meramente esemplificativo, **una misura di trasparenza, può essere programmata come misura “generale” o come misura “specificata”**. Essa è generale quando insiste trasversalmente sull'organizzazione, al fine di migliorare complessivamente la trasparenza dell'azione amministrativa (es. la corretta e puntuale applicazione del D.lgs.

33/2013); è, invece, specifica, in risposta a specifici problemi di scarsa trasparenza rilevati tramite l'analisi del rischio trovando, ad esempio, modalità per rendere più trasparenti particolari processi prima "opachi" e maggiormente fruibili informazioni sugli stessi."¹⁰¹

LA PIANIFICAZIONE OPERATIVA DELLE MISURE

Ai fini della pianificazione operativa delle Misure è necessario che le strutture tengano conto dei vari elementi descrittivi esplicitati per ciascuna di esse nell'**Allegato Misure**:

- 1) Titolo e categoria della misura
- 2) Obiettivo strategico, e relativa azione, di riferimento per la misura
- 3) Ambito d'intervento
- 4) Processo/i di cui si intende ridurre il rischio
- 5) Rischio/rischi che si intende ridurre
- 6) Contenuti dell'attività
- 7) Tempi di svolgimento
- 8) Indicatori

La programmazione operativa delle misure viene effettuata prioritariamente attraverso la creazione di obiettivi integrati performance/anticorruzione/trasparenza e la loro relativa registrazione nell'applicativo U-GO

In tal caso è quindi necessario identificare anche:

- Il responsabile del progetto
- il personale coinvolto (docente e non docente)
- le eventuali altre risorse impiegate
- i risultati attesi
- gli indicatori di risultato.

Per il 2021 si avvia una programmazione delle misure di prevenzione- integrata ad obiettivi di performance-prioritariamente volta alla realizzazione di obiettivi multimisura.

CATEGORIE DELLE MISURE

Le misure programmate sono organizzate in categorie omogenee secondo un criterio descrittivo, funzionale alla loro riconoscibilità ma anche leggermente diverso da quello adottato dall'ANAC nel PNA 2019.

Si propone, nella seguente tabella, lo schema di convezione fra i due sistemi di classificazione.

SCHEMA DI CONVERSIONE

CATEGORIA UNIPI 2020-22	Categoria GENERALE ANAC
01 PIANIFICAZIONE INTEGRATA ED ALTRE AZIONI DI PROGRAMMAZIONE	Non presente nella classificazione generale ANAC
02 CODICE ETICO E DI COMPORTAMENTO E ALTRE MISURE DI REGOLAMENTAZIONE	CODICE DI COMPORTAMENTO

¹⁰¹ Anac Delibera n. 1064 del 13 novembre 2019 Piano Nazionale Anticorruzione 2019 http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/AttivitaAutorita/AttiDellAutorita/_Atto?id=8ed911d50a778042061d7a5d0028cba2

03 CONFLITTO D'INTERESSE, INCONFERIBILITA' INCOMPATIBILITA', ATTIVITA' LAVORATIVA SUCCESSIVA.	INCONFERIBILITA' - INCOMPATIBILITA' - INCARICHI EXTRAISTITUZIONALI SVOLGIMENTO ATTIVITA' SUCCESSIVA ALLA CESSAZIONE DEL LAVORO COMMISSIONI E CONFERIMENTO INCARICHI IN CASO DI CONDANNA
04 SEGNALAZIONE DI ILLECITI E TUTELA DEL SEGNALANTE (WHISTLEBLOWING)	WHISTLEBLOWING
05 ROTAZIONE, MISURE ALTERNATIVE ED ALTRE MISURE PER L'ORGANIZZAZIONE DEGLI UFFICI E LA COMUNICAZIONE INTERNA	ROTAZIONE Rotazione Ordinaria Adozione della Rotazione Straordinaria del Personale
06 SOCIETA' PARTECIPATE, ENTI CONTROLLATI	PATTI DI INTEGRITA' TRASPARENZA
07 TRASPARENZA E MISURE PER LA TUTELA DEL DIRITTO DI INFORMAZIONE E PARTECIPAZIONE	PATTI DI INTEGRITA' TRASPARENZA
08 FORMAZIONE GENERALE E SPECIFICA	FORMAZIONE
09 AZIONI RIVOLTE AL MIGLIORAMENTO DI PROCESSO	Non presente nella classificazione generale ANAC

AMBITO D'INTERVENTO

L'ambito d'intervento è una innovazione del sistema di classificazione delle misure promosse dall'ANAC con il PNA 2019 e caratterizza il sistema di monitoraggio attuato attraverso piattaforma.

Ai fini della pianificazione operativa, è necessario tenere come riferimento gli ambiti d'intervento per la misura identificati nell'Allegato Misure al presente piano.

Ciò favorisce la comprensione della direzione verso cui è necessario impostare la pianificazione operativa.

Si consideri inoltre che, in base alle indicazioni ANAC emergenti dal PNA 2019, gli indicatori di realizzazione della misura da realizzare devono essere coerenti con il relativo ambito d'intervento.

CLASSIFICAZIONE ANAC -PNA 2019	Ambito d'intervento della misura.	Descrizione sintetica
CONTROLLO	A) MONITORAGGIO; CONTROLLO; ANALISI E VALUTAZIONE,	Le azioni sono finalizzate a creare o consolidare sistemi di monitoraggio o verifica di quanto viene fatto, anche al fine di analizzare i risultati e per esprimere valutazioni su assetti specifici.
TRASPARENZA	B) TRASPARENZA E ACCESSIBILITA' DELLE INFORMAZIONI	Le azioni hanno lo scopo primario di rendere accessibili (anche sotto il profilo tecnico) comprensibili e/o comparabili le attività condotte dall'amministrazione.
SENSIBILIZZAZIONE E PARTECIPAZIONE AL PROCESSO	G) SENSIBILIZZAZIONE E PARTECIPAZIONE AL PROCESSO	Le azioni hanno lo scopo di divulgare quanto fatto e di favorire processi di condivisione, scambio e partecipazione fra le parti interessate, sia interne che esterne.

DEFINIZIONE E PROMOZIONE DELL'ETICA E STANDARD DI COMPORTAMENTO	C) PROMOZIONE DELL'ETICA E DI STANDARD DI COMPORTAMENTO	Le azioni hanno lo scopo di favorire la comprensione di esempi positivi, condotte eticamente ma anche disciplinarmente sostenibili, e di favorire la comprensione delle caratteristiche delle condotte da rifiutare e stigmatizzare.
SEGNALAZIONE E PROTEZIONE	I) SEGNALAZIONE DI ILLECITI E PROTEZIONE DEL SEGNALENTE	Le azioni hanno lo scopo di favorire la segnalazione di illeciti attraverso l'utilizzo dell'apposita piattaforma. Hanno inoltre lo scopo di attivare strumenti ulteriori, oltre la segretezza, per la tutela del potenziale segnalante.
REGOLAMENTAZIONE	D) REGOLAMENTAZIONE, PROCEDURE E MODELLI OPERATIVI	Le azioni hanno lo scopo di incidere sulla regolamentazione interna, favorendone la semplificazione, la chiarezza, l'usabilità, il coordinamento, o anche di promuovere l'adozione di modelli e procedure comuni.
SEMPLIFICAZIONE	E) SEMPLIFICAZIONE, GESTIONE DELLE INFORMAZIONI E INFORMATIZZAZIONE	Le azioni hanno lo scopo di incidere sulle modalità di gestione dei processi, ottimizzandone i risultati, anche in termini di impiego di risorse umane. Inoltre possono avere lo scopo di supportare le strutture nella gestione della documentazione e delle informazioni, sia attraverso processi di informatizzazione vera e propria, sia attraverso efficaci percorsi di archiviazione, funzionali all'immediata reperibilità delle informazioni richieste.
FORMAZIONE	F) FORMAZIONE, GRUPPI APPROFONDIMENTO E SCAMBIO BUONE PRATICHE	Le azioni hanno lo scopo di far intraprendere percorsi di acquisizione di conoscenze, competenze ed abilità e di favorire la comprensione sostanziale dei fenomeni. Lo scambio di buone pratiche nell'ambito delle azioni di formazione e di approfondimento ha l'obiettivo di favorire l'individuazione di strategie, possibilmente comuni, per la riduzione e/o il contrasto di potenziali fenomeni di corruzione o malamministrazione e di favorire la costruzione di uno spazio etico comune, ulteriore rispetto a quello riferibile al ruolo professionale.
ROTAZIONE	H) ROTAZIONE/SEGREGAZIONE DELLE FUNZIONI ED ALTRE MISURE DI ORGANIZZAZIONE	Le azioni sono riferite alla dimensione organizzativa e prevedono l'adozione, anche conseguente ad una valutazione sistematica dei processi, e delle relazioni fra quelli gestiti da diverse strutture, delle criticità e delle possibili soluzioni. Prevedono inoltre l'adozione di atti organizzativi obbligatori in caso di eventi di natura corruttiva.
DISCIPLINA DEL CONFLITTO D'INTERESSI	L) DISCIPLINA DEL CONFLITTO D'INTERESSI E PROFILO SANZIONATORIO	Le azioni sono volte a contenere e ridurre i rischi di conflitto d'interesse, attraverso l'adozione delle misure previste dalle norme nazionali ed interne, ed a chiarire il profilo disciplinare e penale, il profilo procedimentale e quindi eventualmente sanzionatorio, connesso al verificarsi di specifici casi di conflitto d'interesse, di attribuzione di incarichi inconferebili o incompatibili.
REGOLAZIONE DEI RAPPORTI CON I RAPPRESENTANTI DI INTERESSI PARTICOLARI (LOBBIES)	M) REGOLAZIONE DEI RAPPORTI CON I RAPPRESENTANTI DI INTERESSI PARTICOLARI	Le azioni sono volte alla definizione o ridefinizione dei rapporti dell'Ateneo e delle sue strutture con imprese/enti o altre organizzazioni nel rispetto dei principi di libera concorrenza, pari opportunità fra organizzazioni e valorizzazione della capacità imprenditoriale. Le azioni inoltre sono volte ad incentivare le organizzazioni, con cui l'ateneo e le sue strutture intrattengono relazioni, ad intraprendere o consolidare meccanismi di autotutela nei confronti di potenziali fenomeni corruttivi o di malagestione, ed a favorire la messa in trasparenza di quanto svolto, particolarmente se realizzato con finanziamento pubblico diretto o indiretto.

TABELLA 5 ESEMPI DI INDICATORI DI MONITORAGGIO PER TIPOLOGIA DI MISURA¹⁰²

Tipologia di misura	Esempi di indicatori
Misure di controllo	Numero di controlli effettuati su numero di pratiche/provvedimenti etc.
Misure di trasparenza	Presenza o meno di un determinato atto/dato/informazione oggetto di pubblicazione.

¹⁰² In ALLEGATO 1 *Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi*, pag. 44. "Piano Nazionale Anticorruzione 2019" Anac Delibera n. 1064 del 13 novembre 2019 http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/AttivitaAutorita/AttiDellAutorita/_Atto?id=8ed911d50a778042061d7a5d0028cba2

Misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento;	Numero di incontri o comunicazioni effettuate.
Misure di regolamentazione	Verifica adozione di un determinato regolamento/procedura.
Misure di semplificazione	Presenza o meno di documentazione o disposizioni che sistematizzino e semplifichino i processi.
Misure di formazione	Numero di partecipanti a un determinato corso su numero soggetti interessati; Risultanze sulle verifiche di apprendimento (risultato dei test su risultato atteso).
Misure di sensibilizzazione e partecipazione	Numero di iniziative svolte ed evidenza dei contributi raccolti.
Misure di rotazione	Numero di incarichi/pratiche ruotate sul totale.
Misure di segnalazione e protezione	Presenza o meno di azioni particolari per agevolare, sensibilizzare, garantire i segnalanti.
Misure di disciplina del conflitto di interessi	Specifiche previsioni su casi particolari di conflitto di interessi tipiche dell'attività dell'amministrazione o ente.
Misure di regolazione dei rapporti con i "rappresentanti di interessi particolari" (lobbies).	Presenza o meno di discipline volte a regolare il confronto con le lobbies e strumenti di controllo.

La rendicontazione delle misure

La rendicontazione delle misure adottate è finalizzata a dare evidenza, sia interna che esterna, a ciò che si è condotto ed a costituire la prova documentale. Pertanto le strutture sono tenute a rendere disponibile ogni riferimento o materiale utile a dimostrare l'attività condotta (esp. Siti web, documenti prodotti, basi dati presso cui sono reperibili le informazioni, etc.).

7. Sezione trasparenza

Occorre in questa sede evidenziare come il presente PTPCT riservi una particolare attenzione alla trasparenza e ne faccia un fattore strategico della dinamica preventiva. Il tema della trasparenza è evidenziato fin dalle prime pagine e trova numerose declinazioni diverse.

In quest'ultima sezione pertanto è possibile limitarsi a fornire alcune informazioni specifiche, relative alle forme di tutela del diritto di accesso, ai documenti, alle informazioni ed ai

dati detenuti dall'Ateneo.

Il sito di Ateneo vede pubblicate apposite pagine, nella propria area Amministrazione Trasparente, dedicate agli istituti dell'accesso civico semplice¹⁰³ e civico generalizzato¹⁰⁴.

Oltre a queste, nell'area web dedicata all'attività dell'Unità Relazioni con il Pubblico (<https://www.unipi.it/index.php/urp>) sono pubblicate anche delle FAQ che, attraverso il meccanismo della risposta a domande ricorrenti, chiariscono in cosa consistano questi due istituti previsti dal Decreto Trasparenza¹⁰⁵ e come il cittadino possa esercitare i propri diritti. Sono fornite indicazioni sulla tempistica, sui costi ed è scaricabile la modulistica necessaria. Sempre nella sezione Amministrazione trasparente è pubblicato, ed aggiornato con cadenza semestrale, il registro degli accessi¹⁰⁶.

L'ateneo pubblica appunto, come previsto dal Decreto, le informazioni previste nella sezione Amministrazione Trasparente <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/itemlist/category/341> e definisce nella tabella relativa **agli obblighi di pubblicazione ed all'organizzazione dei flussi informativi** (TABELLA TRASPARENZA) le strutture responsabili della trasmissione dei dati, i contenuti, la periodicità di pubblicazione e la struttura incaricata della pubblicazione. La tabella trasparenza quindi costituisce un atto di organizzazione dei flussi informativi. È allegata al presente piano, di cui costituisce parte integrante. Al fine di garantire il costante aggiornamento delle informazioni a pubblicazione obbligatoria e verificare l'efficacia complessiva dell'azione informativa, vengono periodicamente svolte azioni di monitoraggio, a campione, su sottosezioni del sito Amministrazione Trasparente.

È tuttavia stata posta in programmazione, per il 2021, un'azione di monitoraggio più puntuale, tesa a verificare se vi sia necessità di attuare azioni coordinate e di sistema per la risoluzione di criticità particolarmente complesse. La misura in oggetto è denominata **07-Interventi per il miglioramento qualitativo e l'aggiornamento delle informazioni a pubblicazione obbligatoria**.

Negli stessi termini si è operato nel corso del 2020.

A seguito delle azioni di monitoraggio sulle aree più critiche della sezione Amministrazione Trasparente si è definito di attivare una specifica misura denominata **Ricognizione e aggiornamento elenco procedimenti amministrativi (indicazioni 241/90 e Anac)**.

Per la sua realizzazione l'RPCT ha costituito un apposito gruppo di lavoro che, dopo aver provveduto a predisporre un elenco di riferimento dei procedimenti per le singole direzioni, si è occupato della raccolta, della verifica e del coordinamento complessivo delle informazioni ritrasmesse dalle stesse. L'attività è previsto prosegua anche nel 2021 con i procedimenti di competenza delle strutture di missione.

Il Nucleo di Valutazione di Ateneo ha effettuato nel 2020, prendendo in considerazione le informazioni pubblicate al 30 giugno, la verifica sulla pubblicazione, sulla completezza l'aggiornamento e l'apertura dei formati dei documenti a pubblicazione obbligatoria. Gli esiti della verifica sono pubblicati nelle pagine del sito dedicate alle **Attestazioni del Nucleo di Valutazione di Ateneo circa l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione** <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/itemlist/category/1070-organismi-indipendenti-di-valutazione-nuclei-di-valutazione-o-altri-organismi-con-funzioni-analoghe>.

ALLEGATI AL PTCT

ALLEGATO MISURE

ALLEGATO PROCESSI

OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE ED ORGANIZZAZIONE DEI FLUSSI INFO

¹⁰³ Riferimenti normativi: Art. 5, comma 1 del D.Lgs. n. 33/2013 come modificato dal D.Lgs. n. 97/2016. Informazioni su come esercitare il diritto di accesso civico semplice sono pubblicate nella pagina <https://www.unipi.it/index.php/riciesta-di-accesso/item/11058-accesso-civico-semplce>

¹⁰⁴ Riferimenti normativi: Art. 5, comma 2 del D.Lgs. n. 33/2013 come modificato dal D.Lgs. n. 97/2016. Informazioni su come esercitare il diritto di accesso generalizzato sono pubblicate nella pagina <https://www.unipi.it/index.php/riciesta-di-accesso/item/11061-accesso-civico-generalizzato>

¹⁰⁵ D.Lgs. n. 33/2013 come modificato dal D.Lgs. n. 97/2016

¹⁰⁶ <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/11907-accesso-civico>

