



Università di Pisa

INDIRIZZI STRATEGICI DI ATENEO

e

PIANO DELLA PERFORMANCE DELLE ATTIVITA' GESTIONALI ED AMMINISTRATIVE

(2015-2017)

Premessa generale

La prima parte del presente documento ha l'intento di organizzare un quadro di riferimento degli indirizzi strategici dell'Ateneo.

Il periodo di riferimento è il periodo 2015-2017; l'operazione tiene conto dei documenti di pianificazione che hanno caratterizzato l'operato complessivo delle varie componenti dell'Ateneo durante l'attuale mandato rettorale. Si va dagli indirizzi espressi dal Magnifico Rettore nel programma elettorale e negli interventi pubblici che si sono succeduti nel corso del mandato, alle delibere con le quali gli organi accademici hanno operato scelte in tutti i settori di attività, ai piani della performance adottati a partire dal 2011, alle relazioni di accompagnamento ai Bilanci preventivi e consuntivi ed infine al documento di Programmazione Ministeriale per il triennio 2013-2015.

Si è poi fatto il possibile per tenere adeguatamente conto delle recentissime approvazioni delle strategie dell'offerta formativa e delle politiche della qualità della ricerca.

Come emerge dal complesso di questi atti e più puntualmente dai Piani della Performance, l'Ateneo ha affrontato negli anni 2011 e 2012 una complicata fase riorganizzativa che ha fatto seguito all'applicazione della Legge Gelmini e all'approvazione del nuovo Statuto. Contemporaneamente l'Ateneo ha scelto di sperimentare il passaggio alla contabilità economico-patrimoniale adottando, fin dal 2013, il bilancio unico d'Ateneo di previsione triennale, nonché i sistemi e le procedure di contabilità analitica previsti. Su questi cambiamenti strutturali e gestionali sono stati focalizzati obiettivi importanti che hanno coinvolto uffici centrali e strutture.

E' da sottolineare che il passaggio al sistema economico-patrimoniale non è stato inteso solo come un obbligo normativo ma anche come una opportunità, in quanto consente all'organizzazione di adottare un modello di contabilità analitica che permetterà di quantificare gli input e gli output relativi ad ogni centro di costo. Fin dal 2012 è stato infatti inserito nel Piano della performance un obiettivo che da un lato prevede di definire gli standard di qualità che l'Ateneo si impegna a raggiungere o mantenere per ciascuna attività e dall'altro di ottimizzare l'uso complessivo delle risorse.

Contestualmente alla fase riorganizzativa sono stati definiti gli obiettivi più strettamente legati alla mission dell'Ateneo, didattica, ricerca, trasferimento tecnologico e loro internazionalizzazione.

In un periodo di scarsità di risorse e di ridotta possibilità di turn over, le scelte operate sono andate comunque nella direzione di garantire il maggior ricambio possibile del corpo docente con l'obiettivo di mantenere un'elevata qualità dell'insegnamento e della ricerca e di favorire la regolarità dei percorsi di studio. L'Ateneo ha mantenuto la propria tradizione generalista pur procedendo in alcuni casi ad una razionalizzazione ed ad un adeguamento dell'offerta formativa, che tenesse conto dell'esigenza di innovazione che viene dalla società.

Il raccordo con il mondo delle imprese è stato uno degli obiettivi su cui l'Ateneo ha puntato non solo per favorire il necessario scambio fra ricerca e produzione ma anche per aiutare i propri laureati o dottori di ricerca a inserirsi nel mondo del lavoro. Sono stati declinati come obiettivi di medio periodo sia il rafforzamento delle politiche di placement sia i programmi volti al sostegno dell'imprenditorialità.

Nel settore ricerca è stato dato impulso alle attività di supporto offerte a docenti e ricercatori per la partecipazione a bandi nazionali ed europei e per tutte le attività legate all'attrazione di risorse. Rientra fra queste anche la VQR 2004-2010, una valutazione che ha visto molti settori di ricerca ottimamente posizionati nei ranking nazionali.

Basandosi sulla varietà disciplinare e sulla capacità di fare rete a livello internazionale l'Ateneo si è dotato di una strategia di internazionalizzazione finalizzata ad aumentare la propria capacità di attrazione nei confronti degli studenti stranieri e di accrescere i parte-

nariati internazionali per didattica e ricerca. Questa scelta trova conferma anche nella programmazione ministeriale 2013-2015, dove, al fine di potenziare la dimensione internazionale della ricerca e della formazione si è scelto di incentivare i partenariati che portano al riconoscimento di titoli doppi o congiunti per tutti i livelli della formazione e la mobilità in entrata e in uscita degli studenti.

Fra le linee di azione della programmazione ministeriale l'Ateneo ha privilegiato inoltre Azioni di miglioramento dei servizi per gli studenti puntando alla riduzione della dispersione studentesca e cercando di agevolare il percorso formativo degli studenti anche con il ricorso a strumenti quali la formazione a distanza associata alla didattica frontale in modalità blended. Nella programmazione ministeriale sono state inseriti inoltre progetti legati al miglioramento dei servizi offerti agli studenti quali la creazione di una rete delle biblioteche la de materializzazione dei processi amministrativi.

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

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

A partire da questi presupposti l'Ateneo tende, per i prossimi anni, a portare a compimento gli obiettivi già avviati, a consolidare e laddove possibile a rafforzare le linee di azione fin qui seguite.

L'elaborato si suddivide quindi in due capitoli: uno schema degli indirizzi strategici dell'Ateneo per il periodo 2015-17 e, come attuazione delle attività di carattere gestionale e tecnico-amministrative, il Piano della performance 2015-17, a norma del D.Lgs. 150/2009 (art.10 comma 1 lett. a).

Coordinati con quest'ultimo, in quanto declinazioni specifiche di impostanti profili di performance dell'organizzazione-Ateneo, saranno definiti gli aggiornamenti 2015-17 del Piano triennale di prevenzione della corruzione e di quello sulla trasparenza e l'integrità.

Sommario

I - INDIRIZZI STRATEGICI 2015-17	4
1) Mandato istituzionale e missione	4
2) La logica di definizione dei settori strategici	5
3) Dai settori strategici agli obiettivi strategici	6
3.1) <i>Le politiche di Ateneo e gli obiettivi strategici per il periodo 2015-17.....</i>	<i>6</i>
II - PIANO DELLA PERFORMANCE DELLE ATTIVITÀ TECNICO-AMMINISTRATIVE E GESTIONALI 2015-17.....	12
4) Presentazione e ratio del Piano	12
5) Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni	13
5.1) <i>Chi siamo</i>	<i>13</i>
5.2) <i>Cosa facciamo</i>	<i>13</i>
5.3) <i>Come operiamo</i>	<i>15</i>
6) Identità.....	19
6.1) <i>L'Università "in cifre".....</i>	<i>19</i>
7) Analisi del contesto.....	20
7.1) <i>Analisi del contesto esterno.....</i>	<i>20</i>
7.2) <i>Analisi del contesto interno</i>	<i>20</i>
8) Il processo seguito per la definizione degli obiettivi e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance	22
8.1) <i>Le logiche: rapporti tra performance organizzativa ed individuale</i>	<i>22</i>
8.2) <i>Fasi, soggetti e tempi del processo di aggiornamento del Piano</i>	<i>22</i>
8.3) <i>Il sistema di Monitoraggio Obiettivi (M.Obi.).....</i>	<i>24</i>
8.4) <i>Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance.....</i>	<i>24</i>
8.5) <i>Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance: segue → l'integrazione tra Piano della performance, Piano di prevenzione della corruzione e Piano della trasparenza ed integrità</i>	<i>26</i>
9) Allegati tecnici	27
10) Appendice 1: politiche dell'Ateneo ed impegni generali	27
11) Appendice 2: slide intervento Rettore bilancio 2015	27
12) Appendice 3: obiettivi operativi 2015	27



I - Indirizzi strategici 2015-17

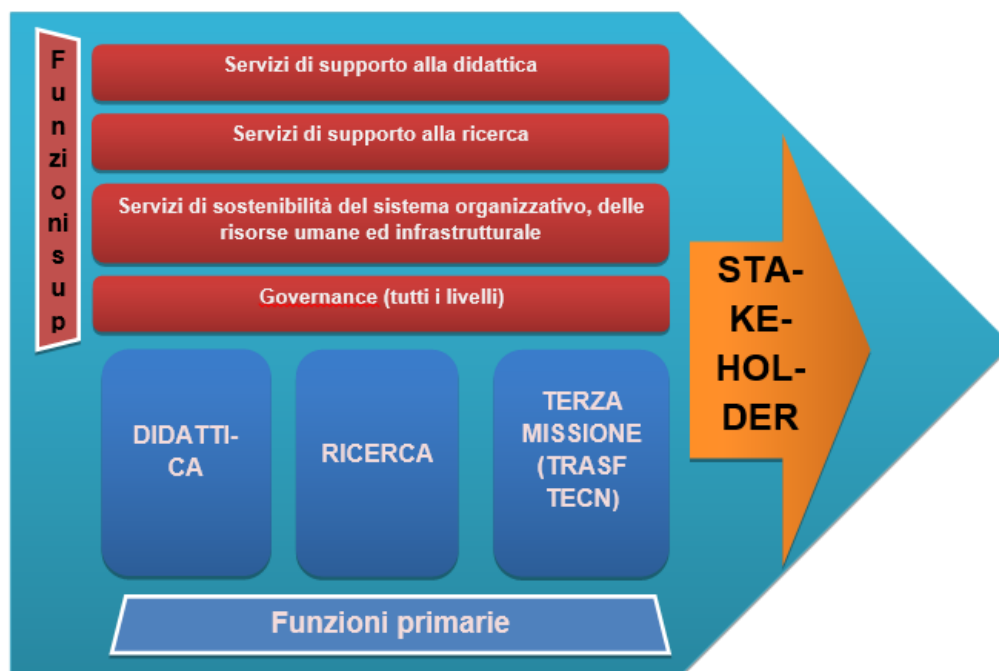
1) Mandato istituzionale e missione

L'art 3 dello Statuto di autonomia definisce quali sono le attività istituzionali dell'Università di Pisa:

“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. “

Il cd. “Albero della Performance” riflette le 4 aree strategiche che ne discendono: le tre direttamente legate alla mission e quella delle funzioni di supporto.



Questa rappresentazione quadripartita non rende però adeguatamente l'essenza di un'organizzazione di per sé complessa e diversificata. Soprattutto è insufficiente a rappresentare quella particolarità, per la quale i risultati su didattica-ricerca-terza missione si situano su di un continuum oggettivo di azioni interrelate, giocate trasversalmente alle aree e con il concorso di tutte le professionalità presenti in Ateneo. Creare un'area esclusivamente gestionale è quindi artificioso, anche se in parte motivato dal diverso stato giuridico del personale universitario.

2) La logica di definizione dei settori strategici

Il problema appena accennato non è di facile risoluzione. Senza quindi la pretesa di avere individuato la chiave migliore, si può provare a ricostruire una mappa dei "settori" che l'Ateneo ritiene comunque di proprio primario interesse; all'interno di essi – come si vedrà meglio nel seguito – si possono allocare obiettivi adeguatamente presidiati.

E' chiaro che accanto a settori strategici apertamente coincidenti con le aree delle funzioni istituzionali ce se sono – e ce ne potrebbero essere – altri, in dipendenza di scelte di priorità a livello politico prima e gestionale poi. I processi da governare possono essere aggregati secondo logiche variabili, ma la presenza di una figura direttamente delegata dal Rettore a sovrintendere ad un certo settore di attività dell'Ateneo, indica in modo inequivoco un significativo interesse del vertice politico.

In sintesi si possono provare ad individuare 12 settori, dove la gestione delle attività è strategica per l'efficace ed efficiente perseguimento della complessiva missione istituzionale dell'Ateneo, da declinare secondo le specificità e la tradizione dell'Università di Pisa. Non tutti i settori avranno eguale peso, ma la loro identificazione permette in tutti i casi una più efficace pianificazione, attuazione, controllo e miglioramento delle attività a vario titolo correlabili.

N°	Settore strategico	Garante apicale ¹
1	Didattica e studenti	Prorettori
2	Ricerca e ricerca applicata	Prorettori
3	Internazionalizzazione	Prorettore
4	Rapporti con il territorio	Prorettore
5	Comunicazione ed immagine esterna dell'Ateneo	Prorettore
6	Asset Immobiliari	Prorettore
7	Asset mobiliari (strumentazioni e materiale bibliografico)	Direttore Generale
8	Informatica	Direttore Generale
9	Personale	Prorettore
10	Settore gestionale ed amministrativo	Direttore Generale
11	Politiche di Bilancio	Prorettore
12	Valutazione	NVA

Esistono ovviamente settori di attività che si inseriscono significativamente e in modo trasversale nelle aree principali della missione, si possono agevolmente fare degli esempi, citando l'internazionalizzazione e la valutazione, ma anche i rapporti con i portatori di interesse (territorio inteso in senso ampio).

¹ Nei settori presidiati da un Prorettore esso è garante dell'attuazione delle strategie di Ateneo, in dialogo e collaborazione con le strutture didattico-scientifiche e gestionali dell'Ateneo (sia centrali che periferiche)

3) Dai settori strategici agli obiettivi strategici

Questi settori di interesse strategico hanno la caratteristica di essere tendenzialmente stabili, essi permangono, come ontologicamente connaturati al modo di essere dell' "Organizzazione Ateneo". Parimenti costituiscono un riferimento fisso le politiche generali che l'Ateneo adotta per lo svolgimento delle attività istituzionali e l'assicurazione della qualità. A questo proposito si ricorda che attualmente l'Ateneo ha formalizzato:

- a) la propria politica della qualità (intesa in senso generale);
- b) la politica della qualità relativamente alle attività di ricerca;
- c) la strategia dell'offerta formativa².

Possono invece mutare nel tempo le scelte e le modalità con le quali tali gruppi di interessi vengono perseguiti. Ci possono essere valutazioni di opportunità dettate dalle caratteristiche di un certo periodo dell'ambiente operativo, dall'emergere di esigenze specifiche di significativi *cluster* di portatori di interesse, da modifiche legislative o regolamentari. Si tratta insomma di quelle scelte politiche che appartengono alla linea di un Rettore, al proprio e peculiare modo di intendere lo sviluppo dell'Ateneo.

Siamo davanti ad una prospettiva di medio periodo che tipicamente rifluisce in una serie di obiettivi cd. strategici, che hanno respiro pluriennale (1-3 anni almeno). Essi sono poi declinati in obiettivi operativi, tipicamente annuali, anche per essere ben coordinabili con l'esercizio di bilancio.

3.1) Le politiche di Ateneo e gli obiettivi strategici per il periodo 2015-17

Come prima sistematizzazione, agli 12 settori sono stati associati obiettivi strategici per il triennio 2015-2017, individuati, come detto in premessa, dagli organi di indirizzo politico, dal Rettore e dai Prorettori, con la collaborazione della dirigenza. L'identificazione degli obiettivi è stata effettuata in modo da favorire l'effettivo collegamento alla programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

Si è ritenuto di confermare sostanzialmente la programmazione precedente (2014-16 v. delibera C.d.A. 71 del 15/1/14) affiancando però una manovra espansiva, con obiettivi nuovi che riflettono esigenze di miglioramento e di sviluppo in compartimenti che l'Ateneo ha interesse a valorizzare, con lo stanziamento di risorse dedicate. Il merito di tale manovra è stato direttamente presentato dal Rettore alla comunità accademica in un apposito seminario svoltosi il 17/12/14, dedicato, appunto, alle principali linee di indirizzo del bilancio 2015 (le slide di presentazione sono disponibili in Appendice 2).

La **tabella 1** tiene conto della recentissima approvazione delle politiche della qualità di Ateneo per la ricerca didattica e della strategia dell'offerta formativa.

Entrambe sono strutturate su dichiarazioni ed impegni generali, declinati poi in "impegni", "obiettivi" od "azioni".

Il Piano Strategico generale di Ateneo dovrà procedere sulla strada iniziata con la presente operazione di prima sistematizzazione, con una lettura accurata dei documenti succitati ed

² I tre documenti in corso di pubblicazione sul sito dell'ateneo e riportati in Appendice 1

integrando tutti gli orientamenti in campo con le politiche di bilancio, sia nella parte di rafforzamento dell'esistente, che nei profili espansivi e di miglioramento.

Note per la lettura della tabella riassuntiva seguente:

- (PR): settore strategico presidiato da Prorettore;
- (DG): settore strategico presidiato dal Direttore Generale;
- STR-G: si intendono una o più strutture gestionali, da specificare a livello di obiettivi operativi;
- "Resp-I": ci si riferisce (in prima approssimazione) al responsabile dell'indirizzo, "Resp-E" è invece responsabile dell'attuazione;
- Le strutture "Resp" sono comunque indicate con un criterio di interlocuzione decisionale (Resp-I [1 e 2]) e poi di collaborazione operativa (Resp-E [1 e 2]);
- Quando si parla di una o più strutture in campo di compiti di indirizzo esse si relazioneranno secondo le norme statutarie
- Quando si parla di strutture in campo di attuazione ci si riferisce alle ripartizioni organizzative cui afferisce il personale docente o tecnico-gestionale interessato;
- Soprattutto per il perseguimento di obiettivi strategici che hanno come Resp-E sia docenti che personale tecnico- gestionale, la responsabilità va resa univoca almeno a livello di obiettivo operativo, sia come appartenenza alle varie strutture che come qualifica degli operatori ;
- Le cifre riportate nelle ultime 2 colonne di destra provengono dal bilancio preventivo 2015 (che contiene la manovra espansiva, come illustrata dal Rettore alla comunità accademica il 17/12/14.

Tabella 1

N	SETTORE STRATEGICO	OBIETTIVI STRATEGICI	Resp-I1	Resp-I2	Resp-E1	Resp-E2	Costi 2015	Investimenti 2015
1	DIDATTICA (PR)	Favorire la regolarità dei percorsi di studio garantendo la qualità dell'apprendimento	Dipartimenti	Corsi di studio	Dipartimenti	Corsi di studio	€ 40.000	
		Valorizzare il potenziale di laureati attraverso lo sviluppo di strumenti di raccordo tra Università e Impresa e rafforzare le politiche di placement (13-15)	Ateneo	Dipartimenti	Dipartimenti	STR-G	€ 10.000	
		Accreditamento ANVUR dei CdS: conferma di quello iniziale e conseguimento di quello periodico (14-16)	Dipartimenti	Corsi di studio	Corsi di studio	STR-G		
		Razionalizzazione dell'assetto dei CdS, nell'ambito del mantenimento dell'Ateneo, come tradizionalmente "generalista"	Ateneo	Dipartimenti	Dipartimenti	STR-G		
		Sostenibilità dell'offerta didattica	Ateneo	Dipartimenti	Corsi di Studio	STR-G		
2	RICERCA e TRASFERIMENTO (PR)	Sostegno all'alta formazione dottorale	Ateneo	Dipartimenti	Dipartimenti	STR-G		
		Investimenti su grandi attrezzature scientifiche e ottimizzazione della loro condivisione tra gruppi di ricerca ed interdipartimentale	Ateneo	Dipartimenti	Dipartimenti	STR-G		€1.500.000
		Potenziamento della partecipazione ai progetti comunitari e ai bandi competitivi	Ateneo	Dipartimenti	Dipartimenti	STR-G		
		Attivazione di bandi interni per fini di finanziamento di progetti di ricerca	Ateneo		STR-G		€3.000.000	
		Promozione e sostegno della ricerca individuale, di gruppo, interdisciplinare ed integrata	Ateneo	Dipartimenti	Dipartimenti	STR-G		
		Consolidamento delle azioni volte al sostegno al trasferimento tecnologico e dell'imprenditorialità (Spin Off universitarie) anche attraverso la partecipazione a reti internazionali (vedi Science Business Network)	Ateneo	Dipartimenti	Dipartimenti	STR-G		
3	INTERNAZIONALIZZAZIONE (PR)	Promuovere e sostenere l'internazionalizzazione di didattica e ricerca	Ateneo	Dipartimenti	Dipartimenti	STR-G	€ 3.529.135	
		Aumento del numero di corsi di studio che rilasciano titoli doppi o congiunti (è anche un obiettivo della programmazione triennale)	Ateneo	Corsi di studio	Corsi di studio	STR-G		
		Aumento della mobilità degli <i>studenti</i> in entrata e in uscita	Dipartimenti	Corsi di studio	Corsi di studio	STR-G		
		Finanziamento di progetti di ricerca in collaborazione con università straniere sull'esempio di quanto avviene con il MIT	Ateneo	Dipartimenti	Dipartimenti	STR-G	€ 280.000	

N	SETTORE STRATEGICO	OBIETTIVI STRATEGICI	Resp-I1	Resp-I2	Resp-E1	Resp-E2	Costi 2015	Investimenti 2015
4	RAPPORTI CON IL TERRITORIO (PR)	Incremento e valorizzazione dei rapporti con il territorio	Ateneo	Dipartimenti	Ateneo	STR-G	€60.000	
5	COMUNICAZIONE E IMMAGINE ESTERNA DELL'ATENEO (PR)	Promozione della comunicazione esterna dell'Ateneo (14-16)	Ateneo		Dipartimenti	STR-G		
		Valorizzazione del patrimonio museale dell'Ateneo come strumento per la diffusione e la promozione dell'immagine dell'Università, la conoscenza della sua storia, ricerca e didattica	Ateneo	SMA	SMA	STR-G	€ 855.000	
6	ASSET IMMOBILIARI (PR)	Investimenti per nuove costruzioni	Ateneo	Dipartimenti	STR-G		€5.776.000	€18.468.860
		Investimenti per un piano pluriennale volto all'adeguamento normativo ed al miglioramento della sicurezza e fruibilità dell'intero patrimonio immobiliare (14-16)	Ateneo		STR-G			
7	ASSET MOBILIARI (STRUMENTAZIONI E MATERIALE BIBLIOGRAFICO) (DG)	Investimenti per incrementare il patrimonio bibliotecario	Ateneo	Dipartimenti	SBA	STR-G	€485.000	
8	INFORMATICA (DG)	Piano triennale di sviluppo dell'informatica (14-16)	Ateneo	STR-G	Ateneo	STR-G	€67.500	€1.705.000
9	PERSONALE (PR)	Qualità reclutamento di docenti (ricambio generazionale e copertura di SSD, passaggi) (14-16)	Ateneo	Dipartimenti	Ateneo	STR-G	€700.000 (Assunzione ricercatori)	
						€1.700.000 (Docenti I e II fascia)		
		Consolidamento attuale organico personale tecnico amministrativo dell'Ateneo	Ateneo	Dipartimenti	Ateneo	STR-G	€1.000.000 (Copertura turn-over)	
10	AREA GESTIONALE (DG)	Miglioramento/consolidamento struttura organizzativa (2012)	DG	STR-G	STR-G			
		Miglioramenti della gestione degli asset materiali, immateriali e know how	DG	STR-G	STR-G		€436.000 (Gestione centralizzata dei poli didattici -anche "minipoli")	

N	SETTORE STRATEGICO	OBIETTIVI STRATEGICI	Resp-I1	Resp-I2	Resp-E1	Resp-E2	Costi 2015	Investimenti 2015
							€40.000 (Apertura uniforme strutture bibliotecarie)	
		Semplificazione dei processi amministrativi e utilizzazione delle nuove tecnologie (14-16)	DG	STR-G	STR-G			
		Potenziamento dei servizi di supporto per ricerca e trasferimento tecnologico (14-16)	DG	STR-G	STR-G			
		Favorire i processi strategici di sviluppo in ambito Biomedico ed i processi di integrazione con l'AOUP (14-16)	DG	STR-G	STR-G			
11	POLITICHE DI BILANCIO (PR)	Ottimizzare l'uso complessivo delle risorse attraverso un sistema di monitoraggio basato sullo sviluppo della contabilità analitica (14-16)	Ateneo	DG	STR-G			€ 30.000
		U-GOV Contabilità economico patrimoniale	Ateneo	DG	STR-G			
12	VALUTAZIONE ATTIVITA' (NVA)	Sostenere e potenziare la valutazione delle attività istituzionali dell'Ateneo (14-16)	Ateneo	Dipartimenti	Dipartimenti	STR-G		

E' da considerare come molti obiettivi strategici prevedano una attuazione con azioni coordinate, di responsabilità sia del personale docente, sia di quello tecnico amministrativo. Infatti l'università non può che essere concepita come un organismo unico, dove non si raggiungono obiettivi se non con la collaborazione di tutte le professionalità presenti al suo interno.

Nel proseguo dell'analisi questo punto sarà trattato, così da evidenziare le necessarie sinergie tra obiettivi operativi di responsabilità dei docenti e di responsabilità del personale TA. Utile ricordare sin d'ora che, in base alla legislazione vigente (D. Lgs. 150/2009), solo questi ultimi vanno inseriti nel Piano della Performance di Ateneo, separandosi artificialmente ciò che naturalmente emerge come un corpo unico di azioni coordinate a fini comuni.



II - Piano della performance delle attività tecnico-amministrative e gestionali 2015-17

4) Presentazione e ratio del Piano

Il “Piano della *Performance*” (di seguito “Piano”) è un documento di programmazione previsto dal Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (art.10 comma 1 lett. a).

Nel sistema del citato decreto, il Piano è lo strumento che dà avvio al ciclo di gestione della *performance* e consiste in un documento in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati, in un’ottica di “trasparenza”, gli obiettivi, i *target* e gli indicatori.

Il Piano deve essere approvato entro il 31/1 di ogni anno, come confermato per la corrente annualità dall’ANVUR; l’Agenzia ha parimenti chiarito che, nonostante le nuove competenze acquisite con il Dlgs 69/2013 convertito dalla legge 98/2013, per il 2015 rimangono in vigore direttive e scadenze previste dalle delibere emanate dall’ex-CIVIT, ora ANAC.

Il Piano, inoltre, deve consentire di individuare e incorporare le attese dei portatori di interesse (*stakeholder*), favorire la responsabilizzazione e la trasparenza, rendere più efficaci i meccanismi di comunicazione interna ed esterna, migliorare il coordinamento tra le diverse funzioni e strutture organizzative.

Si tratta in buona sostanza di attivare la sequenza “Plan/Do/Check/Act”: con questa metodologia è iniziata l’applicazione di un sistema di gestione per la qualità che presta attenzione alla programmazione, alla realizzazione, alla verifica e controllo, al miglioramento continuo. Questo sistema permette di registrare tempestivamente eventuali variazioni durante l’esercizio, degli obiettivi e degli indicatori.

L’Università di Pisa esprime la volontà di svolgere un percorso ispirato a criteri manageriali, allontanandosi da un approccio burocratico-normativo. Per questo è consapevole che il ciclo di gestione della *performance*, ispirato alla gestione della qualità e al *performance management* si debba attuare per il funzionamento dell’amministrazione, attraverso una dialettica concreta fra politica e amministrazione, il coinvolgimento degli *stakeholder*, la definizione degli impatti dell’azione organizzativa, la formulazione della strategia e l’attuazione di un sistema di misurazione e valutazione³.

³ Questi cambiamenti non sono adempimenti normativi ma percorsi fatti di sperimentazioni, *benchmarking* tra amministrazioni comparabili e iterazioni finalizzate all’apprendimento organizzativo.

5) Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli *stakeholder* esterni

5.1) *Chi siamo*

La fondazione dell'Università di Pisa viene fatta risalire alla bolla "In supremae dignitatis" emessa da Papa Clemente VI il 3 settembre 1343. In questo solenne atto il Pontefice, dopo aver ricordato i meriti e le glorie di Pisa, stabilisce di erigervi uno "Studio generale" dotato dei seguenti insegnamenti: teologia, diritto canonico e civile, medicina "et qualibet alia licita facultate". Nel corso della sua lunga storia lo "Studio Pisano" ha vissuto alterne vicende e, soprattutto nei primi secoli di vita, a periodi di splendore ha visto seguire periodi di crisi e di decadenza dovuti a lotte intestine, alla guerra contro Firenze, alle pestilenze che, soprattutto nel XV secolo, devastarono tutto il Paese. E' a partire dal 1543, per volere di Cosimo I de' Medici, che lo Studio fu riportato all'antico splendore e dotato di statuti che rimasero in vigore fino al XVIII secolo. Le varie corporazioni degli studenti, "universitas", erano suddivise in "nationes" sulla base del luogo di provenienza; se stranieri, erano detti ultramontani; se italiani, citramontani. Il XVII e XVIII secolo segnano un lungo periodo di gloriosa attività ad opera di eminenti figure di insegnanti che contribuirono al progresso del pensiero scientifico e filosofico: fra questi Galileo Galilei, il fondatore della scienza moderna che a Pisa ha studiato e poi insegnato per breve tempo. Nel secolo successivo l'Università continuerà ad espandersi e dopo l'eroico contributo dato alle guerre risorgimentali, vedrà il suo massimo splendore dopo l'avvento dell'unità nazionale. Oggi l'Ateneo pisano continua ad essere una fra le più prestigiose istituzioni accademiche d'Europa.

Con più di 50 mila studenti in una città di 90 mila residenti e un'offerta formativa che comprende tutti i settori disciplinari, si caratterizza per essere una grande istituzione pubblica che accoglie ogni anno migliaia di matricole provenienti da tutte le regioni d'Italia con presenze significative oltre che dalla Toscana, da molte regioni del sud del Paese; a queste si aggiunge un numero crescente di studenti stranieri provenienti da ogni parte del mondo. Essa vanta una grande tradizione e scuole scientifiche di prestigio in molti ambiti disciplinari, come testimonia anche il suo collocamento nei ranking internazionali. L'Ateneo pisano eccelle in particolare nei settori della matematica, della fisica e dell'informatica, ma anche in quelli ingegneristici, medici e delle scienze umane. Il tutto è dimostrato dai risultati lusinghieri pubblicati dal QS World University Rankings by subject e dall'ARWU di Shanghai.

Sono decine i nomi illustri che hanno studiato o insegnato a Pisa: per ricordare solo i più recenti citiamo i Premi Nobel Enrico Fermi e Carlo Rubbia, i poeti Giosuè Carducci e Giovanni Pascoli, lo scienziato Antonio Pacinotti, gli ex presidenti della Repubblica, Carlo Azeglio Ciampi, e del Consiglio, Giuliano Amato, i registi Mario Monicelli e Paolo e Vittorio Taviani, lo scrittore Antonio Tabucchi, il giornalista Tiziano Terzani, il tenore Andrea Bocelli.

5.2) *Cosa facciamo*

Attività didattica

L'offerta formativa dell'Ateneo è stata completamente ridefinita a seguito della riforma introdotta dal D.M. 509/99 e dal successivo D.M. 270/2004.

Essa è oggi articolata in corsi di studio di primo livello (lauree) e di secondo livello (lauree magistrali). In adesione alle direttive europee, per otto Corsi di laurea magistrale (Chimica e

Tecnologia farmaceutiche, Farmacia, Ingegneria edile-Architettura, Medicina e Chirurgia, Odontoiatria e Protesi dentaria, Medicina veterinaria, Giurisprudenza, Giurisprudenza per l'Accademia navale), la formazione è organizzata in un percorso a ciclo unico di cinque o sei anni.

L'offerta formativa post-laurea comprende corsi di dottorato, scuole di specializzazione, master e corsi di perfezionamento.

L'offerta dottorale dell'Università di Pisa, fino al 2012, era articolata in 11 Scuole. Ogni Scuola era costituita da un insieme di programmi, corrispondenti ad ampi settori scientifici. A partire dall'anno accademico 2012-2013 tale assetto è stato modificato per cui attualmente sono attivi 21 corsi di dottorato di cui 4 su base regionale (Dottorati regionali Pegaso), vale a dire in collaborazione con le Università di Firenze e Siena. L'Ateneo partecipa inoltre a 6 corsi sempre su base regionale, in cui la sede amministrativa è in una delle altre due Università toscane.

Le Scuole di Specializzazione di area sanitaria, riservate a laureati medici, sono complessivamente 44 di cui 30 con sede a Pisa e 14 con sede in altro Ateneo. Hanno sede a Pisa anche le 6 scuole riservate a laureati non medici. Sono attive inoltre, tre scuole in area veterinaria, due in area archeologica e storico-artistica e la Scuola di specializzazione per le professioni legali.

I master attivati per l'anno accademico 2012-2013 sono in totale 62 di cui 36 di primo livello e 26 di secondo livello.

Attività di ricerca

L'Università di Pisa ha sempre puntato sullo sviluppo del proprio potenziale di ricerca sia fondamentale che applicata. Dall'approfondita analisi effettuata nel corso del 2012, in occasione della VQR 2004-2010, emerge il quadro di un'Università che produce ottimi risultati di ricerca, pienamente inserita nelle comunità scientifiche di riferimento, con un vivace tessuto di iniziative scientifiche, tecnologiche e culturali, con forte capacità di attrarre risorse umane e finanziarie. L'Ateneo non è esente tuttavia, dai problemi derivanti dalla diminuzione delle risorse provenienti dal MIUR e dalle normative nazionali che hanno reso difficile una politica di reclutamento, specie di giovani.

La politica di reclutamento attuata ha cercato, per quanto possibile, di ovviare al problema del progressivo invecchiamento del corpo docente puntando soprattutto all'inserimento di giovani ricercatori: al 31/12/14 il loro numero (compresi quelli a tempo determinato) equivaleva al 39% del totale del corpo docente.

Sul piano dei finanziamenti destinati alla ricerca è sempre più rilevante la capacità dell'Ateneo di diversificare le proprie fonti di finanziamento.

Basti considerare che alla fine del 2013 (dati bilancio consuntivo 2013 e relazioni collegate) l'Università di Pisa partecipava a 134 progetti di ricerca europei, finanziati nel VII Programma quadro. I finanziamenti ricevuti nel periodo 2008-13 attraverso questa filiera sono dell'ordine di circa 44,5 M€. Questo a fronte di 19,25 M€ acquisiti nello stesso periodo da finanziamenti MIUR per progetti PRIN e FIRB.

Altre fonti di finanziamento delle attività di ricerca sono Ministeri diversi dal MIUR, o bandi competitivi provenienti da enti pubblici (es. Regione Toscana) e privati: nel corso del 2013 l'Ateneo ha realizzato proventi per circa 7,8 M€.

L'Ateneo inoltre mantiene la politica di finanziare su propri fondi la ricerca autonomamente programmata. Nel periodo di sei anni al quale si è fatto poc'anzi riferimento l'investimento in questo obiettivo strategico è stato di ben 21,65 M€.

La valorizzazione economico-sociale delle conoscenze che scaturiscono dalla ricerca è entrata a far parte a pieno titolo della missione dell'Ateneo Pisano che, soprattutto nell'ultimo decennio, si è dotato di una serie di strumenti atti a favorire il trasferimento tecnologico e la diffusione della conoscenza.

In questo ambito assumono un ruolo rilevante le prestazioni svolte dietro corrispettivo a favore di committenti pubblici o privati, per finalità di ricerca concordate. Tali prestazioni sono regolate da contratti e convenzioni che costituiscono, oltreché un'importante fonte di finanziamento, un'insostituibile occasione di collaborazione e di sinergia con le imprese, a carattere locale, nazionale e internazionale. Le entrate provenienti da questo settore, realizzate dai Dipartimenti nell'esercizio 2013 assommano a 6,56 M€. L'area di ingegneria è quella che raccoglie più fondi, seguono l'area medica e quella di scienze agrarie e veterinarie.

La capacità di trasferire tecnologia ed idee innovative si riflette anche nel portafoglio brevetti dell'Ateneo, risulta così composto a fine 2013:

- 103 domande nazionali italiane di cui 61 brevetti rilasciati
- 16 domande USA di cui 8 brevetti rilasciati
- 16 domande europee EU di cui 4 brevetti rilasciati
- 61 designazioni nazionali secondo PCT FASE 2 di cui 12 brevetti rilasciati

L'Università di Pisa ha spin-off in sei aree:

- Advanced Instruments [6]
- Energy and Environment [2]
- Engineering [5]
- Information and Communication Technology [6]
- Innovation Services [2]
- Life Science [7]
- New Materials [2]

L'Ateneo partecipa inoltre ad un sistema di Poli di Innovazione, finanziati dalla Regione Toscana con le risorse disponibili sui Fondi strutturali.

5.3) Come operiamo

L'Università di Pisa opera come un sistema complesso e integrato, che assicura l'unitarietà della cultura. Al suo funzionamento concorrono i docenti, gli studenti e il personale tecnico amministrativo. Ha piena capacità di diritto pubblico e privato, che esercita con esclusione di qualsiasi fine di lucro. Realizza la propria autonomia scientifica, didattica, organizzativa, finanziaria e contabile nel rispetto dei principi generali fissati dalla legislazione vigente. Per il raggiungimento dei suoi fini istituzionali promuove e attiva forme di collaborazione con altre Università, centri di ricerca, enti pubblici locali, nazionali e internazionali, con istituzioni scientifiche, culturali ed economiche, pubbliche o private.

La Governance e l'assetto strutturale dell'Ateneo sono stati modificati a seguito dell'attuazione della legge 240/2010 e dell'entrata in vigore del nuovo Statuto.

Lo Statuto attuale disciplina composizione e compiti degli organi necessari al governo dell'Ateneo (Rettore, Senato accademico, Consiglio di amministrazione, Collegio dei revisori dei conti, Nucleo di valutazione e Direttore generale) ma istituisce anche i seguenti organi: Consiglio degli studenti, Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG) e il Collegio di disciplina.

Il Rettore ha la rappresentanza legale dell'Università e svolge le funzioni generali di indirizzo, di iniziativa e di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche. È responsabile del perseguimento dei fini dell'Università secondo criteri di qualità e nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito.

Il Senato accademico è l'organo rappresentativo delle diverse componenti dell'Università e ha compiti di regolazione, di coordinamento, consultivi e propositivi.

Il Consiglio di amministrazione è organo di governo, di indirizzo strategico e di controllo dell'Università.

Il Nucleo di valutazione svolge funzioni di verifica della qualità e dell'efficacia dell'offerta didattica e dell'attività di ricerca svolta dai dipartimenti nonché le funzioni di cui all'articolo 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale, al fine di promuovere nelle università, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale.

Il Collegio dei revisori dei conti esercita il controllo sulla gestione amministrativo-contabile, finanziaria e patrimoniale dell'Ateneo.

Il Direttore generale è responsabile, sulla base degli indirizzi definiti dal Consiglio di amministrazione, dal Senato accademico e dal Rettore, nei limiti previsti dalla normativa vigente, della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo, con i compiti e i poteri previsti dallo statuto in conformità all'articolo 16 del decreto legislativo n. 165/2001.

Il consiglio degli studenti è l'organo rappresentativo degli studenti dell'Università di Pisa, dotato di autonomia nell'organizzazione e nel coordinamento degli studenti e delle relative rappresentanze.

Il comitato unico di garanzia ha il compito di promuovere le pari opportunità per tutte le componenti che studiano e lavorano nell'Università, la parità effettiva fra i generi, la valorizzazione del benessere nei luoghi di lavoro.

Il collegio di disciplina ha il compito di svolgere la fase istruttoria dei procedimenti disciplinari a carico dei professori e ricercatori universitari.

Nel corso del 2013 si è provveduto alla nomina del **Presidio della Qualità di Ateneo** dando attuazione al Decreto Ministeriale 47/2013.

Il Presidio della Qualità svolge funzioni di promozione della cultura della qualità, di supporto alle strutture per la definizione ed il miglioramento dei processi e della struttura organizzativa. Tutto nell'ottica di favorire l'assicurazione della qualità delle funzioni istituzionali e della gestione.

La nuova organizzazione dell'Ateneo è articolata nelle seguenti strutture:

Dipartimenti: rappresentano la struttura di base su cui si articola l'Ateneo per il conseguimento dei propri fini istituzionali. Essi, infatti, non sono più solo strutture di ricerca, ma anche di didattica e si assumono la responsabilità dei corsi di studio che ad essi afferiscono.

Centri e Sistemi di Ateneo: sono dotati di autonomia gestionale ed amministrativa.

Scuole interdipartimentali: possono essere istituite per il coordinamento e la razionalizzazione di attività didattiche tra due o più dipartimenti, raggruppati in relazione a criteri di affinità disciplinare riguardanti l'offerta didattica.

Direzione Generale: è preposta alla complessiva organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo sulla base degli indirizzi del Consiglio di amministrazione.

Possono essere costituiti per esigenze didattiche, di ricerca o di servizio, *Centri interdipartimentali, nonché Centri o Consorzi interuniversitari, Società partecipate.*

I Dipartimenti attivati sono 20 e sono così suddivisi rispetto ai settori culturali di appartenenza:

Settore culturale 1-*Scienze Matematiche e Informatiche, Scienze Fisiche, Scienze della Terra*

Dipartimento di Matematica

Dipartimento di Fisica

Dipartimento di Informatica

Dipartimento di Scienze della terra

Settore culturale 2 – *Scienze Chimiche, Scienze Biologiche, Scienze Agrarie e Scienze del farmaco*

Dipartimento di Chimica e Chimica Industriale

Dipartimento di Scienze Agrarie, Alimentari e Agro-Ambientali

Dipartimento di Biologia

Dipartimento di farmacia

Settore culturale 3- *Scienze Mediche e Scienze Veterinarie*

Dipartimento di Scienze Veterinarie

Dipartimento di Patologia Chirurgica, Medica, Molecolare e dell'Area Critica

Dipartimento di Medicina Clinica e Sperimentale

Dipartimento di Ricerca Traslazionale e delle Nuove Tecnologie in Medicina e Chirurgia

Settore culturale 4- *Ingegneria Civile e Architettura Ingegneria Industriale e dell'Informazione*

Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione

Dipartimento di Ingegneria dell'Energia, dei Sistemi, del Territorio e delle Costruzioni

Dipartimento di Ingegneria Civile e Industriale

Settore culturale 5- *Scienze dell'Antichità, Filologico-Letterarie, Storico Artistiche, Scienze Storiche, Filosofiche, Pedagogiche, Psicologiche*

Dipartimento di Civiltà e Forme del Sapere

Dipartimento di Filologia, Letteratura e Linguistica

Settore culturale 6- *Scienze Giuridiche, Scienze Economiche e Statistiche, Scienze Politiche e Sociali*

Dipartimento di Scienze Politiche

Dipartimento di Giurisprudenza

Dipartimento di Economia e Management

I Centri di Ateneo dotati di autonomia amministrativa e gestionale sono sei e comprendono: il *Centro Linguistico Interdipartimentale*, il *Centro Ricerche Agro-ambientali "E. Avanzi"*, il *Centro di Ricerca "E. Piaggio"*, il *Centro Scienze per la Pace (c.i.s.p.)*, il *Centro Servizi Polo Universitario "Sistemi Logistici" - Livorno* e il *Centro Museo di Storia Naturale*.

Sono organizzati in **"Sistemi"** il settore bibliotecario, quello informatico e quello museale.

In particolare:

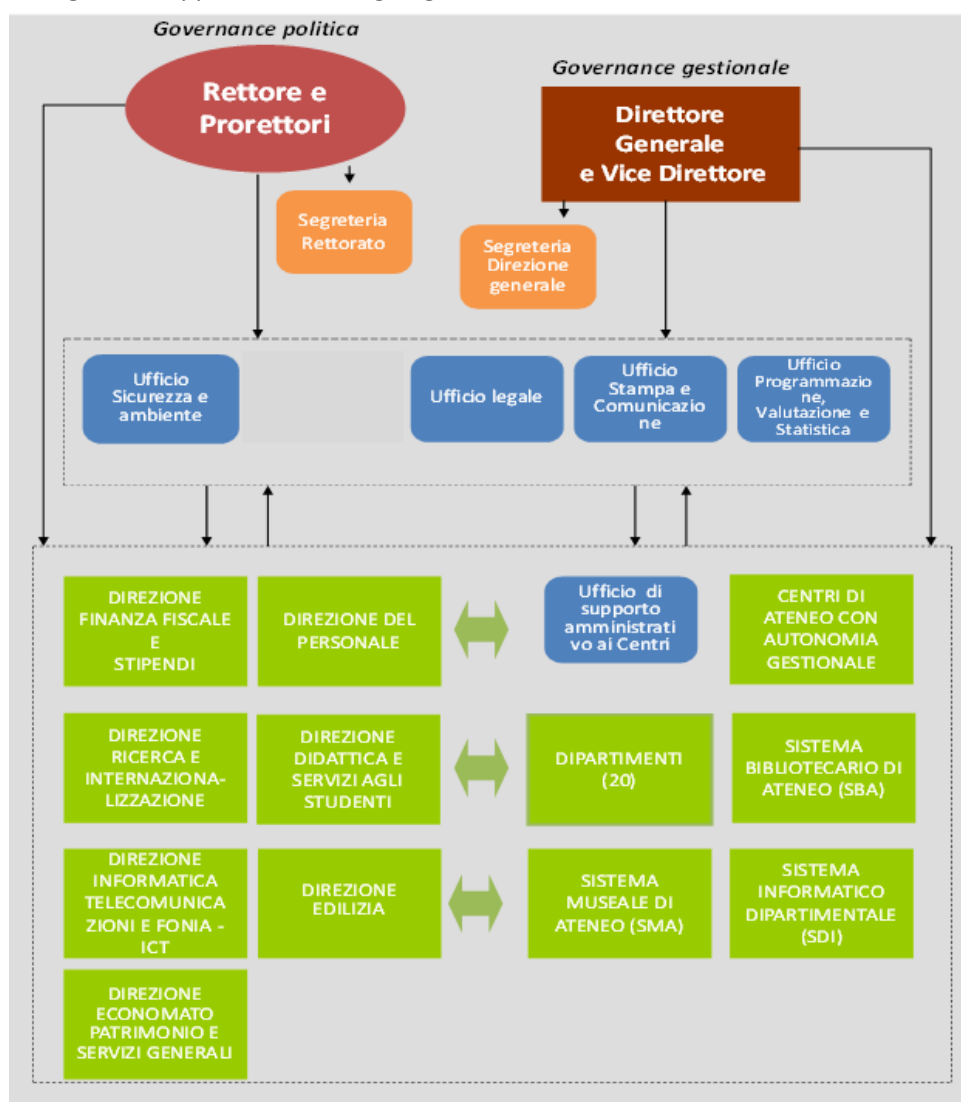
Il sistema bibliotecario di Ateneo è un sistema unitario e coordinato delle strutture bibliotecarie e documentali dell'Università di Pisa preposte allo sviluppo, alla gestione, alla fruizione, alla valorizzazione e alla conservazione del patrimonio bibliografico e documentale. E' costituito dalle biblioteche dell'Università e dall'archivio centrale di Ateneo.

Il sistema museale di Ateneo è istituito al fine di sostenere e coordinare le strutture museali nello svolgimento dei loro compiti istituzionali di ricerca scientifica, di didattica e di promozione della cultura. E' costituito dai musei e dalle collezioni universitarie.

Il sistema informatico dipartimentale è un sistema unitario e coordinato delle strutture informatiche dell'Ateneo preposte all'organizzazione, alla gestione ed allo sviluppo dei servizi informatici dei dipartimenti.

L'assetto organizzativo dell'Amministrazione centrale prevede il Direttore Generale e 7 Aree Dirigenziali, oltre a 4 uffici in staff alla Direzione Generale.

Di seguito è rappresentato l'organigramma sintetico dell'Ateneo:



6) Identità

6.1) L'Università "in cifre"

Di seguito vengono riportate alcune tabelle che sintetizzano le cifre più significative relative all'offerta formativa, agli studenti e al personale.

OFFERTA FORMATIVA		a.a. 2014/2015
Corsi di laurea triennale		58
Corsi di laurea magistrale		65
Corsi di laurea a ciclo unico		8
Scuole di dottorato		21
Master universitari		62
Scuole di specializzazione		56

IMMATRICOLATI ED ISCRITTI	a.a. 2013/14	a.a. 2014/15
Immatricolati ai corsi di laurea triennale e a ciclo unico	8260	8.635
Immatricolati ai corsi di laurea magistrale	3.417	2.700
Iscritti totali	50.363	50.150
Iscritti ai corsi di dottorato	733	650
Iscritti alle scuole di specializzazione	1.105	137

Nb: le caselle grigie hanno dati non definitivi

LAUREATI, DIPLOMATI E DOTTORATI NEL 2014	
Laureati	6.570
Dottori di ricerca	200
Diplomati alle scuole di specializzazione	231

PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE 31/12/14	
Professori ordinari	412
Professori Associati	501
Ricercatori Universitari	624
Ricercatori Universitari a tempo determinato	15
TOTALE	1.552
Assegnisti di Ricerca	300

PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO 31/12/14	
Dirigenti, incluso DG	7
EP	83
D	397
C	749
B	201
CEL	39
TOTALE	1477

7) Analisi del contesto

7.1) Analisi del contesto esterno

Il contesto in cui il sistema universitario italiano, e quindi anche l'Università di Pisa, si trovano ad operare, è caratterizzato dalla perdurante crisi economico-finanziaria che ha investito il Paese e che ha avuto pesanti ripercussioni sul sistema dell'alta formazione e della ricerca.

Gran parte degli interventi normativi che si sono susseguiti operano nella prospettiva di garantire la sostenibilità finanziaria degli atenei.

Si fa riferimento in particolare:

- al decreto legislativo 18/2012 che introduce il sistema di contabilità economico-patrimoniale ed analitica, del bilancio unico e del bilancio consolidato nelle università
- al decreto legislativo 49/2012 che ha disciplinato i limiti massimi dell'incidenza delle spese di personale di ruolo e a tempo determinato e i limiti massimi delle spese per l'indebitamento degli atenei; ha previsto inoltre l'introduzione del costo standard unitario di formazione per studente a cui collegare l'attribuzione di una percentuale dell'FFO e l'introduzione, sentita l'ANVUR, di un sistema di valutazione ex post delle politiche di reclutamento degli atenei
- al decreto legge 95/2012 sulla razionalizzazione della spesa pubblica (spending review)
- alla legge di stabilità 2014

Il contesto in cui operano gli Atenei è stato inoltre fortemente innovato dalla normativa sulla valutazione.

Si fa riferimento in particolare:

- al D.Lgs. 19/2012 che introduce norme per la valorizzazione dell'efficienza delle università con conseguente introduzione di meccanismi premiali nella distribuzione di risorse pubbliche sulla base di un sistema di accreditamento delle sedi e dei corsi di studio, di un sistema di valutazione periodica della qualità, dell'efficienza e dei risultati conseguiti dagli Atenei, sul potenziamento del sistema di autovalutazione.
- al documento ANVUR del 9 gennaio 2013 (che modifica in parte il precedente documento del 24 luglio 2012) che propone il modello di applicazione del decreto sopracitato;
- al D.M. 47/2013 che disciplina l'accREDITAMENTO iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio e la valutazione periodica.
- Regolamento di cui al D.M 8 febbraio 2013 recante "modalità di accREDITAMENTO delle sedi e dei corsi di dottorato e criteri per la istituzione dei corsi di dottorato da parte degli enti accREDITATI".
- D.M. 1059/2013 contenente i nuovi requisiti sull'Assicurazione della Qualità.

Tutti gli interventi normativi sopracitati, così come quelli che risalgono agli anni precedenti, in particolare la legge 150/2009 e la legge 240/2010, stanno operando una trasformazione del sistema del sistema universitario che ha richiesto e continuerà a richiedere un enorme sforzo organizzativo che, in un momento di scarsità di risorse, avviene a costo zero.

E' innegabile tuttavia che tali interventi, se non si tradurranno soltanto in un appesantimento burocratico, costituiranno un'opportunità per gli Atenei che vogliono puntare ad una maggiore semplificazione ed efficienza dei propri processi organizzativi, ad elevare la qualità della propria offerta formativa per renderla più rispondente alle esigenze del contesto produttivo, ad introdurre meccanismi di valutazione più efficaci a livello organizzativo ed individuale.

7.2) Analisi del contesto interno

Come già accennato nei paragrafi precedenti l'attuazione della Legge 240/2010, con l'adozione del nuovo Statuto e i cambiamenti organizzativi conseguenti, costituisce il dato fondamentale di cui tener conto quando si fa riferimento al profilo interno del contesto complessivo in cui l'Ateneo si trova ad operare. La riorganizzazione sta determinando cambiamenti consistenti nelle politiche di gestione delle risorse, umane, finanziarie e strumentali.

Sia la riorganizzazione che il passaggio al nuovo sistema di contabilità costituiscono un'occasione per riflettere sull'attività amministrativa e gestionale, nella piena consapevolezza che da tale attività dipendono, in parte, anche le performance didattiche e scientifiche.

La riflessione è stimolata anche dalla legge 150/2009 in applicazione della quale è stato adottato il Sistema di misurazione e valutazione della performance approvato dal Consiglio di Amministrazione il 18 giugno 2012.

Parallelamente, attraverso la creazione di un modello di contabilità analitica, saranno quantificati gli input e gli output relativi ad ogni centro di costo. L'ambizioso obiettivo è da un lato definire gli standard di qualità che l'Ateneo si impegna a raggiungere o mantenere per ciascuna attività e dall'altro ottimizzare l'uso complessivo delle risorse.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance approvato nel 2012 è stato applicato per la prima volta per la valutazione della performance individuale, del direttore generale, dei dirigenti, degli EP e dei D con incarichi di responsabilità, relativa all'anno 2013. Sulla base dei risultati di questo primo test si provvederà alle eventuali modifiche o miglioramenti, tenendo conto delle osservazioni formulate dal NVA in occasione della validazione della relazione sulla performance 2013.

8) Il processo seguito per la definizione degli obiettivi e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance

8.1) Le logiche: rapporti tra performance organizzativa ed individuale

Come ricordato nella “Relazione sulla *performance* 2013”⁴, le *performance* individuali e quelle organizzative (l’università è un organismo decisamente complesso) si rapportano senza una netta soluzione di continuità. I risultati individuali – per quanto magari lusinghieri - non devono essere “occasionalni”, ma frutto di un approccio sistemico. Poi, in buona sostanza, il risultato organizzativo discende dall’efficace combinazione dei primi in un’ottica di apparato. Ciò vale in *primis* per il contributo di ognuno al mantenimento degli standard operativi e poi per la partecipazione ad obiettivi più specifici o di miglioramento qualitativo con riprogettazione di processo (o di prodotto/servizio).

Per la valutazione della **performance organizzativa**, l’Università di Pisa ha sperimentato nel 2010 il modello adottato dal progetto CRUI “**CAF-Università**”. Il modello CAF Università è l’adattamento al sistema universitario del *Common Assessment Framework* – uno strumento di autovalutazione per la pubblica amministrazione accreditato a livello europeo ed ha come obiettivo l’introduzione dell’autovalutazione e della cultura della qualità nelle amministrazioni pubbliche dell’Unione Europea. **I risultati sono stati interessanti, anche se hanno rivelato come punto debole la mancanza di una mappatura estesa dei processi interni.**

Dal Piano della *performance* 2013-2015 è stato individuato un obiettivo strategico, con il quale ci si propone di analizzare i processi relativi a tutte le attività, sia amministrative che tecniche.

Nel 2014 sono state analizzate due strutture campione (Unità gestione Dottorato di Ricerca, presso la Direzione Didattica e Dipartimento di Scienze della Terra): sulla base dell’esperienza fatta è in corso uno studio di fattibilità su di una mappatura a 360 gradi.

Il raggiungimento di tale obiettivo è propedeutico alla definizione degli **standard di qualità e di un efficiente sistema di valutazione della performance organizzativa delle strutture.**

Il presente Piano, in attesa di nuove indicazioni ANVUR, è stato redatto tenendo conto della struttura consigliata e delle modalità di redazione indicate dalla ex CIVIT con le delibere n. 112/2010 e n.6/2013.

8.2) Fasi, soggetti e tempi del processo di aggiornamento del Piano

Nel novembre/dicembre 2014 il Rettore ha avviato il processo di programmazione degli obiettivi strategici in collaborazione con i Prorettori, il Direttore Generale e i Dirigenti. Tale processo è avvenuto in collegamento con la discussione delle linee di programmazione economico-finanziaria in modo che la distribuzione delle risorse tenesse conto non solo delle normali esigenze di funzionamento, ma anche degli obiettivi che sono espressione di scelte di natura politica⁵ e che scaturiscono dai programmi del Rettore, dalle delibere degli organi di governo, dai confronti che avvengono a vari livelli con gli *stakeholder* interni ed esterni.

⁴ La relazione è disponibile sulla sez. Amministrazione trasparente

<http://www.unipi.it/index.php/amministrazione/itemlist/category/350-performance>

⁵ Vedi il più volte citato “Piano espansivo”, di cui le *slide* di presentazione del 17 dicembre sono in Appendice 2

Il documento sarà sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione nella seduta del 28 gennaio 2015. Il Consiglio di amministrazione nell'approvare il documento farà modifiche per eventuale integrazione degli obiettivi e per la definizione di indicatori.

Gli obiettivi operativi vengono poi sviluppati dal Direttore Generale e dai Dirigenti con la collaborazione dei responsabili e del personale delle strutture coinvolte nella realizzazione degli obiettivi stessi. Per ciascun obiettivo vengono individuati i relativi indicatori di risultato. Si tratta di indicatori di progetto e cioè di indicatori specifici idonei a misurare la realizzazione del progetto stesso e, laddove possibile, vengono individuati indicatori quantitativi. Su queste basi saranno quindi definiti obiettivi operativi e indicatori in linea con lo schema dei settori ed obiettivi strategici riportato al punto I-3 (v. Appendice 3: obiettivi operativi 2015).

Gli obiettivi operativi si distinguono in obiettivi necessari (OPN) in quanto indispensabili per la realizzazione degli strategici, obiettivi correlati (OPC) in quanto legati a questi ultimi anche se con un diverso grado di correlazione, e obiettivi autonomi (OPA), del tutto scollegati dagli strategici.

Già dal 2014 il sistema è articolato su questa differenziazione delle caratteristiche degli obiettivi operativi, come meglio esplicitata nella tabella che segue

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

Il dato nuovo, cui dà lo spunto la tabella su settori e obiettivi strategici di cui al precedente 3.1) è che il rapporto di necessità o di correlazione di un obiettivo operativo con uno strategico si struttura –tecnicamente- solo per la parte di oggettiva competenza delle strutture gestionali tecnico-amministrative (sempre, ovviamente, che non si tratti di un obiettivo strategico di natura esso stesso gestionale).

Se però usciamo dal profilo tecnico appare immediatamente come la parte gestionale di un obiettivo strategico, anche direttamente riportabile alle attività istituzionali, è già essa stessa necessaria per il conseguimento del target istituzionale complessivo.

8.3) Il sistema di Monitoraggio Obiettivi (M.Obi.)

Un sistema di gestione in qualità di un numero rilevante di obiettivi strategici, con il loro *deployment* annuale in operativi rende indispensabile un adeguato supporto informatico.

Ormai da alcuni anni all'interno dell'Università di Pisa, per quanto riguarda le attività del personale tecnico amministrativo, questo viene fatto attraverso un "sistema obiettivi" trasparente e partecipato, realizzato anche mediante l'ausilio di un'applicazione su web, di monitoraggio dell'attuazione degli obiettivi (M.OBI.). Senza entrare nel dettaglio tecnico delle sue numerose funzionalità, che possono essere visionate all'indirizzo web indicato nel paragrafo 9) del presente documento, ci si può limitare a dire che esso:

- a) Supporta la visione trasparente degli obiettivi strategici di Ateneo e del rapporto di correlazione con essi degli obiettivi operativi annuali;
- b) Garantisce e gestisce la progettualità, sia top-down che bottom-up; quest'ultima estesa di norma a tutto il personale con incarico di responsabilità (fino cat. D);
- c) Permette a TUTTO il personale, sia docente che tecnico amministrativo di prendere libera visione del complesso degli obiettivi annuali, accedendo al sistema con le proprie credenziali di Ateneo;
- d) Gestisce totalmente in via telematica la fase di rendicontazione annuale e, in prospettiva (in sviluppo), anche quella a seguire di valutazione della performance individuale;
- e) Sono in corso di implementazione funzionalità aggiuntive per produrre la reportistica utile al Nucleo di valutazione per le sue competenze, in veste di OIV;

8.4) Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance

L'Ateneo intende tenere conto delle considerazioni che il NVA, come previsto dall'art. **14 c.4 lett. "c" del D.Lgs. 150/2009**, ha inserito nel suo report di validazione della Relazione sulla Performance 2013, di cui si riporta un breve passaggio:

"il NVA, a fronte di un'oggettiva difficoltà riscontrata nell'effettuare una valutazione sui singoli obiettivi, ritiene necessario segnalare al C.d.A. l'opportunità di una riflessione a monte sulle politiche generali di Ateneo, sull'individuazione precisa di obiettivi strategici di fondo, sul loro deployment primario in OPN e sulla loro misurabilità. Appare poi utile un collegamento più diretto e trasparente tra programmazione di bilancio e programmazione degli obiettivi, compresi quelli legati agli standard dell'ordinaria gestione. Quest'ultima, infatti, rappresenta il termine di misurazione essenziale del sistema di funzionamento di un'amministrazione pubblica qual è l'Ateneo e il suo miglioramento rimane centrale anche rispetto al raggiungimento di qualsiasi altro obiettivo strategico".

Tali punti di debolezza sono stati segnalati a sua tempo dalla CIVIT, come caratterizzanti la generalità dei Piani delle pubbliche amministrazioni; dalla lettura di questo documento risulta come l'Ateneo si stia muovendo nella direzione di un progressivo miglioramento degli approcci, soprattutto strategici e di sistema.

La tabella che segue, riprende analiticamente i punti segnalati dal NVA, evidenziando che cosa si ritiene di poter avviare a breve (neretto) come azione correttiva o di miglioramento.

Fase del ciclo della performance	PUNTI DI FORZA	Punti debolezza o aree da rivedere e migliorare o completare	Pianificazione attività 2015
Applicazione di modelli e strumenti di autovalutazione dell'organizzazione	Sperimentazione nel 2011 con buoni risultati del modello CAF di autovalutazione.	Inadeguato follow-up nel periodo successivo al 2011 e conseguenze nella valutazione annuale della performance organizzativa.	Un modello di autovalutazione delle strutture amministrative (v. Riesami richiesti dalle ultime procedure ANVUR per la didattica) appare necessario. Per la pianificazione degli obiettivi operativi 2015 sarà chiesto a tutte le strutture una sintetica autovalutazione dei punti di forza e debolezza dell'azione gestionale tecnico-amministrativa.
		Indagini di CS rivolte ai dipendenti (benessere organizzativo) ancora in preparazione.	Prevista attivazione nella prima metà 2015.
		Determinazione degli standard di qualità dei servizi ancora da definire.	Quest'operazione è collegata logicamente alla mappatura, almeno dei processi CORE ed una autovalutazione (v. sopra) della loro efficacia/efficienza attuale e dei margini di miglioramento. I termini sono ancora relativi al ciclo della performance 2015. E' prevista l'attivazione di un gruppo di lavoro ad hoc nella prima metà del 2015.
Pianificazione degli obiettivi strategici		Formalizzazione non completa delle politiche (anche della qualità) per le varie aree di operatività dell'Ateneo.	L'Ateneo ha formalmente deliberato le proprie politiche della qualità, di livello generale e, specificamente, per le attività di ricerca.
	Momenti di condivisione e verifica tra vertici politici di Ateneo e dirigenti.		In queste sedi il NVA auspica che si tengano discussioni strutturate, specialmente sulla base di informazioni provenienti almeno da: <ul style="list-style-type: none"> - Analisi SWOT; - Risultati di bilancio e risorse disponibili; - Risultati del precedente ciclo della performance (organizzativa e individuale); - Informazioni di ritorno da parte degli stakeholder - Analisi di nuove esigenze (esplicite o meno) degli stakeholder - ...
		Coinvolgimento migliorabile dei Dipartimenti nella determinazione delle strategie dell'Ateneo.	Le strutture dipartimentali, in quanto articolazioni essenziali dell'Ateneo, dovrebbero trovare dei punti formali di collaborazione alla definizione degli obiettivi strategici
		Evidenziare meglio se e come si è tenuto conto degli obiettivi della Programmazione triennale MIUR e di Bilancio.	E' Opportuno tenere conto delle possibilità di concorrere a finanziamenti aggiuntivi (rispetto FFO).
		Criteri di graduazione degli STR non trasparenti.	Sarebbe opportuno dichiarare a priori qual è la check list che ne determina il peso nel SMVP. E' in corso di studio una matrice dedicata a tale valutazione.
Pianificazione degli obiettivi operativi	Chiara suddivisione per grado di correlazione con uno strategico.		La suddivisione è opportuna, e sarebbe da inserire in un aggiornamento del SMVP. Nel caso di obiettivi STR che coinvolgano oggettivamente sia docenti che PTA, sempre che sia opportuno nel caso di specie, si potrebbe pensare di "spacchettare" anche tenendo conto dei rispettivi ruoli, nella prospettiva delle possibilità di impatto sul risultato finale (v. per es. Accredimento dei CdS, dove interagiscono profili della progettazione e organizzazione didattica [docenti] ed organizzativo-logistico-gestionali in senso proprio [PTA]). E' uno dei punti trattati dal presente documento.
	Doppio approccio alla progettazione: top-down (OPN) e bottom-up (OPC, OPA).		Sarebbe opportuno formalizzare una procedura generale di pianificazione ed assegnazione di ruoli, da allegare al Piano della performance o al SMVP. Il Sistema sarà rivisto nel corso del 2015.

Fase del ciclo della performance	PUNTI DI FORZA	Punti debolezza o aree da rivedere e migliorare o completare	Pianificazione attività 2015
		Evidenti difficoltà da parte dei responsabili nell'identificazione degli indicatori di risultato.	Necessità di formazione aggiuntiva del personale responsabile su questo punto centrale, che presenta notevoli criticità. Come già affermato in questo campo sono necessarie anche azioni di accompagnamento, almeno fino a che l'identificazione di significativi indicatori di risultato non risulti una operazione qualitativamente acquisita. Punto da considerare nell'attuale fase di ristrutturazione dell'UPVS.
Monitoraggio in itinere e reporting		Mancanza di un presidio quantitativamente adeguato alla gestione tempestiva delle operazioni.	La legge 150 prevede una struttura tecnica ad hoc. Il NVA nota che questa condizione è necessaria, ma non sufficiente per una adeguata gestione, che deve partire da un forte impegno della DG. Punto da considerare nell'attuale fase di ristrutturazione dell'UPVS
	Revisione completa del vecchio applicativo informatico di supporto, per snellire le procedure e favorire una razionale progettazione.		C'è stata una riprogettazione completa; il 2014 è l'anno di test per identificare possibilità di miglioramenti ulteriori. Il NVA riafferma l'importanza di uno strumento informatico che agevoli una corretta pianificazione delle operazioni relative ad ogni obiettivo. Per il 2015 sono già in itinere miglioramenti dell'applicativo M.Obi.
Rendicontazione dei risultati da parte dei responsabili degli obiettivi operativi		Da migliorare la qualità delle informazioni inserite nei vari campi delle form web, anche in termini di coerenza.	La situazione è molto differenziata. Alcuni obiettivi sono descritti e rendicontati in maniera più che accettabile. Le tematiche e le possibili soluzioni sono analoghe a quelle prospettate nel punto relativo agli indicatori. Importante che gli obiettivi siano muniti di indicatori puntati sul raggiungimento di "situazioni finali attese" il più possibile coerenti con il ruolo istituzionale (nel nostro caso amministrativo-gestionale o tecnico) di coloro che sono impegnati nell'obiettivo.
		Difficoltà di verifica "on desk" delle % di raggiungimento degli obiettivi dichiarate	Vedi punto sugli indicatori.
Valutazioni individuali della performance legate a partecipazione ad uno o più obiettivi o fasi	Definizione chiara delle % legate agli obiettivi (tabelle riportate nel SMVP) e di quelle legate ad altri parametri.	Mancanza nel SMVP dell'algoritmo logico di dettaglio per gestire tutti possibili casi di esito di obiettivi e fasi.	E' importante che siano previste in modo trasparente le conseguenze ove fasi od obiettivi non siano raggiunti, o lo siano in tempi non consoni. A questo proposito è fortemente opportuna una procedura operativa ad hoc, da allegare al SMVP. Il Sistema sarà rivisto nel corso del 2015.
		Equivalenza formale, ai fini delle valutazioni individuali, della titolarità di qualsiasi obiettivo o fase, a prescindere da complessità e rilevanza.	Il profilo è molto delicato, e si estende anche alla tipologia di OB operativo (OPA,OPC,OPN) al quale si partecipa. Formalizzare la soluzione scelta nella procedura appena sopra indicata. Il Sistema sarà rivisto nel corso del 2015.

8.5) Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance: segue → l'integrazione tra Piano della performance, Piano di prevenzione della corruzione e Piano della trasparenza ed integrità

L'Ateneo di Pisa adotta il Piano delle Performance 2015-2017, anche in accordo con le linee generali di indirizzo ministeriali sulla programmazione per il triennio in esame. Il Piano della Performance, nella sua attuazione, coinvolge tutte le componenti universitarie, sia centrali che periferiche. La condivisione e la pubblicazione degli indirizzi strategici dell'Ateneo consente di attuare il principio di partecipazione della collettività alla mission dell'Ateneo. Il Piano, inoltre, permette di individuare e incorporare le attese dei portatori di interesse, favorire la responsabilizzazione e la trasparenza, rendere più efficaci i meccanismi di comunicazione interna ed esterna, migliorare il coordinamento tra le diverse funzioni e strutture organizzative.

Si evidenzia ancora una volta come la scadenza per la redazione del «Piano della performance» coincide con le scadenze dell'aggiornamento del «Piano triennale anticorruzione» (con allegato il Programma per la trasparenza) anch'essa prevista per il 31 gennaio. Sarebbe auspicabile che l'attività di interlocuzione in corso tra il Codau, l'Anvur, l'Anac e la Funzione Pubblica possa tendere a uniformare i documenti di programmazione per gli atenei almeno per quanto concerne anticorruzione, trasparenza e performance, che sono facce della stessa medaglia. In questa prospettiva a partire dal 2015 si prevede di sviluppare le attività di monitoraggio e verifica del rispetto delle condizioni di correttezza e legittimità su un campione rappresentativo dei procedimenti amministrativi e di processi (intesi anche come catene di procedimenti che coinvolgono più unità organizzative) in corso o conclusi anche con riferimento agli obiettivi operativi assegnati ai dirigenti e ai responsabili delle strutture pertinenti alle aree di rischio medio-alte descritte nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione 2015-2017.

9) Allegati tecnici

Il sito per la gestione degli obiettivi è raggiungibile dalla pagina sul sistema degli obiettivi, presente sulle pagine web dell'Ufficio programmazione, valutazione e statistica dell'Università di Pisa, indirizzo <http://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/2782-sistema-degli-obiettivi>.

Le credenziali per l'accesso al sistema di gestione sono quelle personali di Ateneo.

10) Appendice 1: politiche dell'Ateneo ed impegni generali

11) Appendice 2: slide intervento Rettore bilancio 2015

12) Appendice 3: obiettivi operativi 2015