



UNIVERSITA' DI PISA

PIANO INTEGRATO PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE e TRASPARENZA 2018 – 2020

(DLGS 150/2009; L 190/2012; DLGS 33/2013)

Sommario

SEZIONE PRIMA: INQUADRAMENTO STRATEGICO	4
0. Introduzione al Piano integrato performance, trasparenza, anticorruzione	4
1. Inquadramento strategico dell'ateneo	6
2. Il contesto interno ed esterno	8
3. Linee generali di sviluppo	13
SEZIONE SECONDA: PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	16
4. Tabelle sull'assetto organizzativo e dimensionali.....	16
5. Gli obiettivi strategici 18-20 e la pianificazione della performance.....	25
6. Schema degli obiettivi operativi necessari 2018.....	30
7. Il ruolo di MObi e la sua riprogettazione	30
8. Miglioramento del Ciclo di gestione della performance.....	32
9. La performance individuale e le questioni collegate in corso di definizione.....	37
SEZIONE TERZA: PIANO TRIENNALE PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E PER LA TRASPARENZA	39
PREMESSA	39
I- IL CONTESTO ESTERNO ED INTERNO	41
II - L'INTEGRAZIONE STRATEGICA E OPERATIVA PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE, TRASPARENZA	48
III- GESTIRE IL RISCHIO CORRUTTIVO- LE FASI DEL MODELLO	56
IV- L'OPERATIVITÀ DEL SISTEMA DI GESTIONE DEL RISCHIO CORRUTTIVO	57
Le fasi del modello	58
Indicatori: di realizzazione, di miglioramento, di efficacia.....	63
Organizzazione del sistema di gestione del rischio	65
Il ciclo del controllo.....	69
V-TRASPARENZA.....	71
ALLEGATI AL PTPCT 2018-2020.....	75
Allegato1 Aree di rischio generali e specifiche e relativi processi.....	75
Allegato2 Sintesi della programmazione triennale PTPCT 2018-20	79
Allegato3 MISURE. Misure obbligatorie, misure raccomandate (2018)	80
Allegato4 Trasparenza: Responsabilità, contenuti, aggiornamento delle informazioni a pubblicazione obbligatoria (in corso di definizione)	96

ALLEGATI AL PIANO INTEGRATO	97
Allegato1 “Obiettivi strategici”	97
Allegato2 “Obiettivi operativi” (in corso di definizione)	97

SEZIONE PRIMA: INQUADRAMENTO STRATEGICO

0. Introduzione al Piano integrato performance, trasparenza, anticorruzione

Il presente Piano costituisce l'aggiornamento annuale, per l'anno 2018, con scorrimento al 2020, del Piano della Performance, nella versione integrata, Performance, Trasparenza, Anticorruzione, relativamente al triennio 2017-2019.¹

L'Università di Pisa infatti, allineandosi agli indirizzi dati dall'ANVUR con le *Linee guida adottate dall'Agenzia nel luglio 2015*,² ha adottato, a partire dall'anno 2016, il **Piano integrato della Performance** al fine di sviluppare, in chiave sistemica, la pianificazione delle attività amministrative nei tre ambiti della **performance** (D. Lgs 27 ottobre 2009, n. 150³), della **prevenzione della corruzione** (L. 6 novembre 2012, n. 190⁴), della **trasparenza** (D. Lgs 14 marzo 2013 n. 33⁵). Le sezioni del presente Piano dedicate alla prevenzione della corruzione ed alla trasparenza costituiscono pertanto, il *Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza (PTPCT) 2018-2020* che, seppur nella sua autonomia, è parte integrante della programmazione di *performance* complessiva.

Ci sono poi elementi di novità di cui tener conto e con cui ci siamo dovuti confrontare nella stesura del presente Piano. In primis il documento di feed-back dell'Anvur sul Piano Integrato 2017-2019, pervenuto agli inizi del mese di agosto del corrente anno, cui ha fatto seguito un incontro di approfondimento presso la sede dell'Anvur nel corso del mese di settembre.

¹ Il *Piano Integrato Performance, Trasparenza e Anticorruzione 2017-2019* 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 <http://www.anvur.org/attachments/article/833/Linee%20Guida%20Atenei.pdf>

³ 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*

⁴ Il **Piano triennale della Prevenzione della corruzione**, previsto dalla L. 6 novembre 2012, n. 190, nota come legge "anticorruzione" 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. Tra le modifiche apportate dal Dlgs 97/2016 al D.Lgs 33/2013 vi è la piena integrazione del Programma Triennale della Trasparenza e dell'Integrità (PTTI) con il Piano Piano triennale della Prevenzione della corruzione, che diventa pertanto **Piano triennale della Prevenzione della corruzione e della trasparenza (PTPCT)**, in cui deve essere chiaramente identificata la sezione relativa alla trasparenza. Il *Piano triennale di prevenzione della corruzione (PTPC)* e il *Programma triennale per la trasparenza e l'integrità (PTTI)* sono consultabili sul sito dell'ateneo, alla sezione "amministrazione trasparente" alla voce "altri contenuti", corruzione <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/itemlist/category/341>.

⁵ Si veda nota n. 4. Il novellato art 10 del D.Lgs 33/2013 prevede l'accorpamento tra programmazione della trasparenza e programmazione delle misure di prevenzione della corruzione. La trasparenza costituisce un asse portante e imprescindibile nella prevenzione della corruzione per assicurare liceità all'azione amministrativa

Il documento dell'Anvur⁶, unitamente ad una breve analisi del Piano, individua i punti di forza e di debolezza del Piano ed i profili che possono costituire *best practice* nel sistema. Il tema verrà ripreso nella Sezione seconda del presente Piano.

Altro elemento di novità è costituito dall'entrata in vigore del D.Lgs 25 maggio 2017, n. 74 recante *Modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 in attuazione dell'art. 17, comma 1, lett. r) della legge 7 agosto 2015, n. 124*, che introduce importanti cambiamenti in materia di gestione del ciclo della performance alcuni dei quali aprono scenari di sicuro interesse⁷.

Ma tra le novità da annoverare vi è anche il nuovo Piano Nazionale anticorruzione (PNA)⁸. Il Piano, posto in consultazione dall'Autorità fino al 15 settembre 2017 è stato adottato con delibera n. 1208 del 22 novembre 2017 e contempla una sezione dedicata specificamente alle università, ponendo la lente di attenzione su tematiche che investono più direttamente le attività istituzionali dell'ateneo, oltre a quella tecnico gestionale.

Infine, da segnalare, la ripresa delle trattative contrattuali dopo un lungo periodo di sospensione, per il rinnovo del contratto collettivo nazionale 2016-2018 e che pone il tema *della performance* in primo piano dovendo disciplinare *“nei limiti delle previsioni normative, gli effetti derivanti dall'attuazione dei sistemi di valutazione che garantiscano una adeguata valorizzazione delle professionalità e delle competenze e valorizzino gli apporti individuali all'organizzazione”*. Interessante anche il riequilibrio del rapporto tra fonte legale e fonte contrattuale per effetto dell'indirizzo generale introdotto dal D. Lgs 25 maggio 2017, n. 75 concernente il lavoro pubblico.⁹

Permangono invece le criticità dovute all'esigenza di coniugare le prescrizioni dell'ANVUR con quelle dell'ANAC¹⁰. Il PNA recentemente adottato invita le università a *superare l'impostazione di predisporre un Piano unico, denominato Piano integrato*, questo affinché il PTPCT mantenga una sua autonomia, sebbene debba essere strettamente coordinato con il piano della performance e con gli altri documenti di programmazione.

Questo ateneo intende proseguire sul percorso avviato nel 2016 volto alla interazione e integrazione fra le tre dimensioni della performance, prevenzione della corruzione e della trasparenza, sul presupposto che le misure di contrasto alla corruzione non possono essere disgiunte da un efficace perseguimento delle finalità istituzionali. Per cui, ferma restando l'autonomia del PTPCT, esso va a costituire parte integrante del presente Piano. Quanto sopra anche sul fondamento che il PNA - come tende a sottolineare l'ANAC- costituisce un atto di indirizzo (non vincolante), sempre improntato al riconoscimento dell'autonomia organizzativa delle amministrazioni, tanto più se costituzionalmente riconosciuta come nel caso delle università. Tutto ciò in attesa del preannunciato aggiornamento da parte dell'ANVUR delle Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance.

⁶ Con D.L. 69/2013, di modifica all'art. 13 del D.Lgs 150/2009, viene attribuita all'Agenzia nazionale di valutazione del Sistema universitario e della ricerca (ANVUR), la competenza in tema di valutazione delle attività amministrative delle università, in aggiunta a quelle di didattica e di ricerca

⁷ Tra le novità di maggiore interesse si segnala l'introduzione della categoria degli "obiettivi generali", intesi come priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati e che per la cui determinazione il decreto rinvia ad apposito decreto della Presidenza del consiglio dei Ministri in cui saranno contenute le linee guida triennali per la programmazione. Sarà interessante seguire, sul piano applicativo, come si raccorda la norma con la normativa speciale delle università che già prevede Linee di indirizzo per la programmazione triennale delle università da parte del Miur. Si segnala inoltre, tra i temi di maggiore interesse, il rafforzato ruolo dell'Organismo Interno di Valutazione (OIV); l'istituzionalizzazione del ruolo degli stakeholder ai fini della valutazione della performance organizzativa; la revisione della calendarizzazione del ciclo della performance in modo di meglio assicurare il collegamento con il bilancio; la preminenza della performance organizzativa nella valutazione del personale con qualifica dirigenziale e con incarico responsabilità

⁸ <http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/AttivitaAutorita/Anticorruzione>

⁹ Per approfondimenti si veda direttiva della funzione Pubblica all'ARAN per la riapertura dei tavoli di contrattazione e, con riferimento al comparto, l'atto di indirizzo all'ARAN per il comparto dell'istruzione e della ricerca e per la relativa area dirigenziale

¹⁰ con il DL 24 gennaio 2014, n. 90 convertito in Legge 114/2014 il cui art. 19, al comma 9, la competenza in materia di prevenzione della corruzione viene concentrata sull'ANAC

Prosegue pertanto la logica delle finalità programmatiche e organizzative del Piano, cercando al contempo di assicurare **l'ancoraggio tra performance e missione istituzionale** (didattica, ricerca, "terza missione"), mettendo in rilievo l'importanza della sinergia tra le due componenti, quella accademica e quella tecnico-amministrativa, nel perseguimento degli obiettivi strategici dell'ateneo, anche nel caso in cui siano finalizzati alla prevenzione e al contrasto della corruzione.

Il percorso è in graduale perfezionamento anche in ragione della complessità e peculiarità organizzativa che caratterizza gli atenei in generale e, nello specifico, l'ateneo pisano.

All'integrazione interna, quella cui abbiamo fatto sinora riferimento, si accompagna l'integrazione "esterna", finalizzata ad assicurare coerenza del piano della performance con i documenti di programmazione strategica e con quelli di programmazione economico-finanziaria, per cui il sistema continua a risentire, nel complesso, del disallineamento temporale tra i vari livelli di programmazione. Notoriamente le linee di indirizzo ministeriali che costituiscono la cornice di riferimento per la programmazione triennale delle università, intervengono a triennio ormai inoltrato, così come il decreto di stanziamento del Fondo per il Finanziamento Ordinario alle università, interviene ad anno ormai avanzato.¹¹

Nell'elaborazione del presente Piano si è cercato di assicurare coordinamento e coerenza con i documenti di programmazione strategica dell'ateneo e con i documenti di programmazione economico-finanziaria. In particolare con:

- a) documento di programmazione triennale 2016-2018, in coerenza DM 8 agosto 2016, n. 635, concernente la programmazione del sistema universitario per il triennio 2016-2018¹²;
- b) con i documenti programmatori di definizione delle politiche della Qualità, della didattica e della ricerca, in parte confluiti nel sopra richiamato documento;
- c) con la relazione di accompagnamento al bilancio unico di ateneo per l'esercizio 2018 e pluriennale 2018-2020, con gli indirizzi assunti dagli organi di governo negli atti programmatori.

Sono state inoltre tenute in debito conto le relazioni del Nucleo di valutazione interna nella sua duplice veste di OIV, e gli esiti del ciclo della performance anno 2016.

Il processo di definizione del Piano, così come dell'albero della performance è stato nel settembre 2017

1. Inquadramento strategico dell'ateneo

1.1 I fini e le attività istituzionali

L'Università di Pisa ha come fini *l'elaborazione, lo sviluppo e la trasmissione delle conoscenze e concorre al progresso culturale, civile ed economico del Paese.*

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 la diffusione dei saperi, della cultura e il trasferimento tecnologico.

Per il raggiungimento dei suoi fini istituzionali promuove e attiva forme di collaborazione con altre università, centri di ricerca, enti pubblici territoriali, nazionali e internazionali, istituzioni scientifiche, culturali ed economiche, di natura sia pubblica sia privata. Ai medesimi fini l'Università partecipa al Comitato Regionale di Coordinamento della Toscana.

L'Università recepisce i valori della Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo e della Costituzione della Repubblica Italiana e si impegna a rispettarli. Impronta la propria azione al metodo democratico, ai principi

¹¹ Con DM 8 agosto 2016, n. 635 sono state definite le *Linee generali di indirizzo della programmazione delle università 2016-2018 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati* e con decreto direttoriale 16 novembre 2016 sono state definite le modalità di attuazione della programmazione triennale; l'assegnazione dell'FFO per l'anno 2017 è stata disposta con DM 9 agosto 2017

¹² Il documento di programmazione triennale dell'Università di Pisa (2016-2018), adottato dall'ateneo ai sensi della legge n. 43/2005, con delibera del CdA del 19 dicembre 2016, previo parere favorevole del S.A, è pubblicato sul sito dell'ateneo, nella sezione "amministrazione trasparente", al seguente link. <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9318-documenti-di-programmazione-strategico-gestionale>

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.

Questi i fini che persegue l'ateneo e i valori che informano il suo operato, recepiti nello Statuto dell'Università, nel rispetto dei quali vengono condotte le attività istituzionali, così enunciate dall'articolo 3:

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.

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.

Essa si colloca tra i mega atenei italiani, come conferma l'annuale classifica elaborata da CENSIS – La Repubblica che la colloca al quinto posto tra i mega atenei, dietro Bologna, Firenze, Padova e Roma "La Sapienza". Le origini dell'università fanno sì che essa possa vantare un gran numero di corsi di studio di illustre tradizione e un'offerta formativa completa e variegata.

In molti settori l'Università di Pisa si pone quale centro di poli e reti di eccellenza nella ricerca, come confermano anche i risultati della valutazione ANVUR relativa ai migliori dipartimenti italiani nel campo della ricerca, con 10 strutture dipartimentali dell'Ateneo (sulle 20 totali) tra le migliori 350, che concorreranno alla selezione dei 180 **Dipartimenti di eccellenza**¹³ e che confermano le punte di eccellenza in determinate aree disciplinari. Per l'Università di Pisa concorrono i seguenti 10 dipartimenti: Civiltà e forme del sapere; Filologia, letteratura e linguistica; Giurisprudenza; Biologia; Patologia chirurgica, medicina molecolare e dell'area critica; Matematica; Ingegneria dell'Informazione; Farmacia; Fisica; informatica

In un panorama nazionale e internazionale estremamente concorrenziale, a fronte della scarsità di risorse in cui le sfide si fanno sempre più competitive, sempre più sono richieste doti di progettualità e adeguate politiche programmatiche per mantenere alto il livello di attrattività. Per questo a partire dall'a.a. 2014/2015 è stato dato un notevole impulso all'internazionalizzazione della didattica e della ricerca. Un dato particolarmente significativo è rappresentato dall'incremento, in misura esponenziale, del numero degli Accordi Quadro sottoscritti con atenei stranieri: si è passati infatti dai 75 del 2014, ai 125 del 2015, al 164 del 2016 al 198 del 2017. Sono state altresì messe in atto azioni sinergiche per l'incremento della mobilità degli studenti, sia *incoming* che *outgoing*, che costituisce obiettivo strategico dell'ateneo anche per il triennio 2018- 2020.

Il posizionamento del sistema universitario italiano nei **principali ranking internazionali** è andato progressivamente regredendo negli ultimi anni, sia perché non adeguatamente competitivo con i paesi europei di più solida tradizione, sia perché scalzato dalle *new entry* delle nazioni emergenti. Anche l'Università di Pisa ne ha inevitabilmente risentito.

¹³ Si tratta della procedura prevista dall' Art. 1, commi 314-337, della Legge 11 dicembre 2016, n. 232, finalizzata ad incentivare l'attività dei dipartimenti delle università statali che si caratterizzano per l'eccellenza nella qualità della ricerca e nella progettualità scientifica, organizzativa e didattica. Per l'Università di Pisa concorrono i seguenti 10 dipartimenti: Civiltà e forme del sapere; Filologia, letteratura e linguistica; Giurisprudenza; Biologia; Patologia chirurgica, medicina molecolare e dell'area critica; Matematica; Ingegneria dell'Informazione; Farmacia; Fisica; informatica

L'inizio del nuovo mandato rettorale è stato di conseguenza caratterizzato da una particolare attenzione all'analisi degli andamenti di una serie di indicatori relativi alle missioni istituzionali, che permettono di avere maggior contezza dell'impatto complessivo dell'attività dell'Ateneo, così come da un più attento monitoraggio dell'andamento dell'Ateneo nei principali ranking internazionali.

2. Il contesto interno ed esterno

2.1 Il contesto interno

Come abbiamo innanzi detto l'Università di Pisa si colloca tra gli atenei grandi dimensioni, contando oltre 50.000 studenti, circa 1.500 unità di personale docente e altrettante di personale tecnico-amministrativo. E' caratterizzato da una complessa architettura organizzativa interna articolata in strutture didattiche, scientifiche e di servizio, che è stata oggetto di revisione e razionalizzazione in attuazione della Riforma Gelmini. Il **Dipartimento** costituisce l'articolazione organizzativa di base per il perseguimento delle finalità istituzionali della didattica, della ricerca e della c.d. terza missione. Ad esso si affiancano ulteriori strutture previste dallo statuto per il perseguimento delle proprie finalità istituzionali. I **Centri di ateneo**, strutture dotate di risorse proprie e di autonomia gestionale e amministrativa, al 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; i **Centri interdipartimentali**, per fini di formazione e/o ricerca o di servizio di interesse comune a più dipartimenti; le **Scuole interdipartimentali** che possono essere costituite per esigenze di raccordo tra più dipartimenti, con funzioni di coordinamento e razionalizzazione delle attività didattiche nonché di gestione di servizi comuni. L'ateneo infine, nell'ottica di perseguire obiettivi di razionalizzazione e ottimizzazione imposti anche dalla riforma, ha previsto l'istituzione di **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 Dipartimentale (SID)**, un sistema unitario e coordinato di strutture informatiche dell'università, preposte all'organizzazione, alla gestione e allo sviluppo dei servizi informatici dei dipartimenti.

Complessivamente l'architettura organizzativa dell'ateneo è così articolata:

- 20 Dipartimenti
- 6 Centri di ateneo
- 13 Centri Interdipartimentali
- 2 Scuole Interdipartimentali (area di Ingegneria e area medica)
- 3 Sistemi

Il dettaglio è riportato negli elenchi di cui alle tabelle allegate alla presente Sezione.

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.

Nell'anno 2017, a seguire l'insediamento del nuovo Rettore, Prof. Paolo Maria Mancarella, è stato dato corso ad un complesso processo riorganizzativo della **struttura tecnico amministrativa** dell'ateneo. La riorganizzazione ha investito prioritariamente l'amministrazione centrale, con la revisione dell'assetto organizzativo interno, ed è stata informata principalmente a criteri di flessibilità e miglioramento dei flussi comunicativi che caratterizzano la complessa rete di relazioni che si instaura tra amministrazione centrale e dipartimenti. Con il mese di settembre 2017 il nuovo modello è implementato e operativo. Si tratterà adesso di monitorarne l'operatività al fine di verificarne l'efficacia e l'efficienza. La nuova organizzazione ha portato a 10 gli uffici di livello dirigenziale dell'amministrazione centrale (rispetto ai 6 della precedente organizzazione) al fine di assicurare il presidio di aree omogenee di attività e contenere la frammentazione degli uffici di staff. Recentemente è stato avviato un processo di revisione dell'organizzazione interna delle strutture dipartimentali informato al riconoscimento di una maggiore autonomia, essendosi rivelato il modello precedente e attualmente vigente troppo rigido e poco rispondente alle peculiarità che contraddistinguono le strutture dipartimentali in relazione alle diverse aree.

A questo processo riorganizzativo si è accompagnata anche una rotazione degli incarichi di responsabilità.

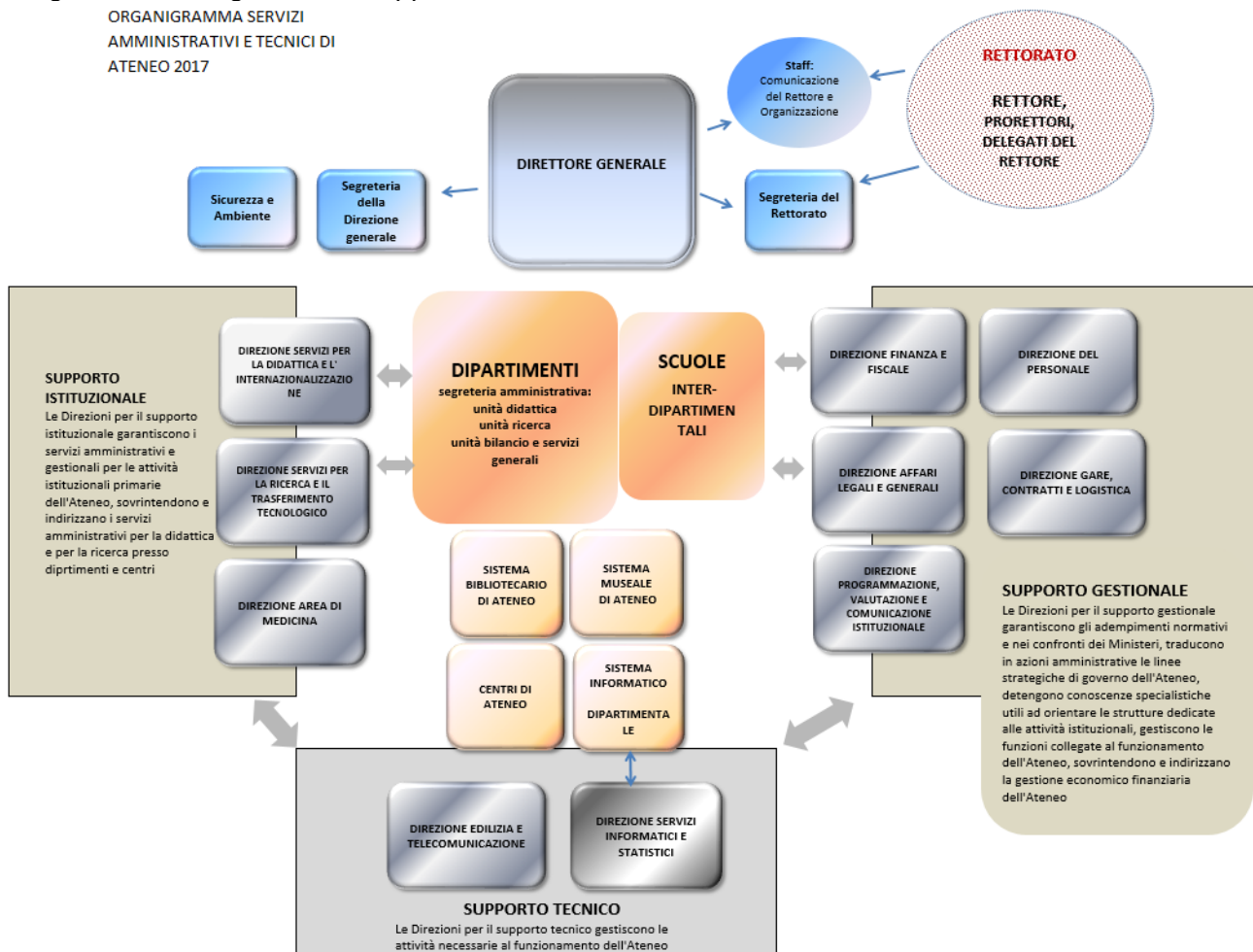
Un cenno a parte merita il settore dell'area medica, caratterizzato dallo svolgimento in maniera inscindibile delle attività di ricerca e di didattica con le attività assistenziali, e che costituisce ulteriore elemento di specificità dell'ateneo pisano, dal momento che il personale universitario medico, costituisce il 14,02% del personale docente al 30.11.2017¹⁴), a cui si applicano, "... fermo restando il loro stato giuridico, le norme stabilite per il personale del Servizio sanitario nazionale per quanto attiene all'esercizio dell'attività assistenziale, al rapporto con le aziende e a quello con il direttore generale".

Tra le priorità del nuovo mandato rettorale anche un ripensamento delle scelte organizzative legate al precedente mandato che avevano portato, in altri tempi e in altri contesti, alla costituzione del Dipartimento Integrato Interistituzionale (DIPINT) disciplinato sulla base di intese tra Università e Azienda Ospedaliero -Universitaria Pisana (AOUP), per il perseguimento dell'integrazione e la realizzazione di sinergie fra funzioni di ricerca, di didattica e assistenza, in una logica di complementarietà di offerta tra atenei e sistema sanitario.

Il DIPINT è disattivato dal 1° giugno 2017. In attuazione del nuovo modello generale di organizzazione è stata costituita la Direzione area di medicina, dedicata alla gestione unificata dei servizi amministrativi propri dei dipartimenti dell'area medica e della Scuola di medicina; l'integrazione con l'Azienda ospedaliera sarà invece diversamente assicurata con nuovi protocolli d'intesa che andranno a disciplinare la struttura per l'attività integrata.

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 logiche e discipline ma che operano sinergicamente per il perseguimento delle finalità istituzionali dell'ente.

Fig.2 modello organizzativo approvato dal CdA 16 febbraio 2017



¹⁴ Fonte dati: Direzione del personale

2.3 Il Contesto esterno

Il contesto esterno in cui si trova ad operare il sistema universitario italiano e, quindi, anche l'Università di Pisa, risente ancora della crisi economico-finanziaria che ha investito il paese, con inevitabili ripercussioni anche sul sistema dell'alta formazione e della ricerca. Gran parte degli interventi normativi succedutesi negli ultimi anni sono stati infatti finalizzati a garantire la sostenibilità finanziaria degli atenei e l'utilizzo razionale delle risorse e vanno nella direzione del potenziamento del sistema di autovalutazione e valutazione e della valorizzazione dell'efficienza delle università, con conseguente introduzione di meccanismi premiali nella distribuzione delle risorse.

E' noto infatti come sia andato progressivamente diminuendo nel corso degli anni il fondo per il finanziamento ordinario (FFO), che costituisce la principale fonte di sostentamento degli atenei, e come sia andata parallelamente e progressivamente aumentando la parte della "quota premiale" del fondo a scapito della "quota base". 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 (si è passati dal 20% anno 2014, al 25% anno 2015, al 28% anno 2016). Con il D.L 20 giugno 2017, n. 91 convertito, con modificazioni, dalla legge 3 agosto 2017, n. 123, che ha rivisto le modalità per la determinazione del costo standard per studente, sono state introdotte misure transitorie ai fini del riparto dell'FFO per l'anno 2017¹⁵ (per l'anno 2017 incide nella misura del 20%).

Tutto ciò ha portato ad un profondo cambiamento del contesto in cui operano gli atenei che è stato 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.

Lo stanziamento complessivo del fondo per le università statali anno 2017 è stato reso noto con DM 9 agosto 2017. Il Fondo di finanziamento ordinario del sistema universitario per il 2017 è complessivamente aumentato di 24,5 ME rispetto al 2016: la Quota base è ridotta di 85 ME, la parte relativa al costo standard è aumentata di 3 ME, la quota storica è diminuita di 88ME. La quota premiale è aumentata di circa 102,6 ME. La quota dedicata alla qualità della ricerca (VQR) è diminuita di circa 10ME, quella dedicata alle politiche di reclutamento è aumentata di 20, 5 ME. Il DM 635/2016 ha poi introdotto un nuovo parametro nella determinazione della parte premiale dell'FFO, rappresentato dalla "Valorizzazione dell'autonomia responsabile degli atenei", cui va uno stanziamento di 307 ME¹⁶. Per effetto del decreto ministeriale da ultimo richiamato infatti, partire dall'anno 2017 una quota pari al 20% della parte premiale dell'FFO viene distribuita sulla base dei risultati di miglioramento conseguiti dagli atenei su aree strategiche e relativi indicatori autonomamente scelti (tra quelli individuati dal DM), in relazione a quelle che sono le proprie specificità e contesto d'azione in cui ciascun ateneo si trova ad operare, in coerenza con le proprie politiche programmatiche¹⁷.

Nel complesso la quota premiale è costituita: per il 60% dalla qualità della ricerca, per un 20% dalla valutazione delle politiche di reclutamento e per il restante 20 % dalla valorizzazione dell'autonomia responsabile degli atenei.

¹⁵ Si veda comma 5 dell'art. 12 del il D.L 20 giugno 2017, n. 91 convertito, con modificazioni, dalla legge 3 agosto 2017, n. 123,

¹⁶ Analisi condotta dalla Direzione finanza e fiscale – documento distribuito in occasione dell'incontro rettore-prorettori-Delegati e dirigenti del 4 ottobre 2017

¹⁷ Riguardo all'indicatore "valorizzazione dell'autonomia responsabile degli atenei" L' università di Pisa, si ricorda, ha operato le seguenti scelte programmatiche

Gruppo prescelto	Indicatore prescelto
GRUPPO 1) qualità dell'ambiente di ricerca	D_1_3 proporzione dei professori assunti nell'anno precedente non già in servizio presso l'ateneo
GRUPPO 3) – strategie di internazionalizzazione	D_3_4 proporzione di studenti immatricolati al dottorato di ricerca che hanno conseguito il titolo di studio all'estero

Lo stanziamento dell'FFO per il 2017 all'ateneo di Pisa (quota base + quota premiale + perequativo) ammonta a 177.498.589 ME, con un minor finanziamento rispetto all'anno 2016 di 3.682.355 ME dovuto alla riduzione della quota base, all'aumento della quota premiale e alla riduzione dell'intervento perequativo. L'assegnazione dell'FFO comprensiva dei piani straordinari docenti, no tax area programmazione triennale è pari a 188.003.973 ME¹⁸. Tale assegnazione non contempla le assegnazioni riguardanti gli interventi in favore degli studenti disabili, il dottorato di ricerca, il fondo sostegno ai giovani nonché il rimborso per l'integrazione dell'indennità INPS per maternità obbligatoria alle titolari di assegni di ricerca .

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

Ma il contesto esterno di riferimento è caratterizzato anche da significativi interventi normativi a livello generale intervenuti nell'anno 2017 e risente ancora di quelli intervenuti nel 2016 che hanno riguardato sia le pubbliche amministrazioni in generale, nel cui novero sono attratte le università, sia il sistema universitario in particolare.

Sul primo versante già abbiamo avuto modo ad accennare in premessa del presente Piano a due importanti interventi legislativi adottati in attuazione della riforma Madia e, in particolare al c.d. "decreto performance" di cui al D.Lgs 74/2017, che ha apportato significativi interventi di modifica al D.Lgs 150/2009, e al decreto sulla riforma del pubblico impiego di cui al D.Lgs 75/2017.¹⁹ Ma si richiamano anche gli interventi apportati in tema di prevenzione della corruzione e della trasparenza²⁰, il Correttivo al Codice dei contratti pubblici²¹, accompagnati o seguiti da una intensa attività interpretativa e regolatoria da parte degli organismi nazionali di vigilanza e controllo (ANAC in primis).

Per quanto attiene più specificamente il sistema universitario, il sistema ha risentito del nuovo decreto ministeriale in materia di "Autovalutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio e valutazione periodica" (DM 12 dicembre 2016, n. 987), adottato a seguito DM 635/2016 ed è del 22 dicembre 2016 la revisione del sistema AVA (Autovalutazione- Valutazione periodica - accreditamento) c.d. AVA 2.0 – con l'adozione da parte dell'ANVUR delle Linee guida per l'*accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari*, le cui finalità prioritarie sono rappresentate da una sostanziale semplificazione del sistema e da una maggiore aderenza agli standard europei (approccio centrato sullo studente e sui processi di apprendimento, con particolare riferimento alla complementarietà tra ricerca e formazione, alla flessibilità dei percorsi formativi, allo sviluppo delle competenze didattiche e alla sperimentazione di metodi e strumenti didattici innovativi)²². L'ultimo aggiornamento delle Linee guida sul sistema AVA è del 10 agosto 2017.

Proprio con riferimento al complesso sistema di Assicurazione della Qualità è appena il caso di accennare all'importante sfida che attende l'ateneo, essendo destinataria della Visita Anvur nel primo trimestre 2019.

¹⁸ Tale assegnazione non contempla le assegnazioni riguardanti gli interventi in favore degli studenti disabili, il dottorato di ricerca, il fondo sostegno ai giovani nonché il rimborso per l'integrazione dell'indennità INPS per maternità obbligatoria alle titolari di assegni di ricerca. Analisi condotta dalla Direzione finanza e fiscale – documento distribuito in occasione dell'incontro rettore-prorettori-Delegati e dirigenti del 4 ottobre 2017

¹⁹ Decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74, di modifica al D.Lgs 159/2009 e il D Lgs 25 maggio 2017, n. 75

²⁰ Interventi correttivi e semplificativi in materia di anticorruzione e trasparenza sono stati apportati con D.Lgs 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 D.Lgs 14 marzo 2013, n. 33 ai sensi della legge n. 124/2015 in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche* ". Nel corso del 2016 è stato adottato con delibera ANAC del 3 agosto 2016 anche il nuovo Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2016-2018

²¹ **Il D.Lgs 18 aprile 2016 n. 50 pubblicato in G.U. del 19 aprile 2016** "Attuazione delle direttive 2014/23/UE, 2014/24/UE e 2014/25/UE sull'aggiudicazione dei contratti di concessione, sugli appalti pubblici e sulle procedure d'appalto degli enti erogatori nei settori dell'acqua, dell'energia, dei trasporti e dei servizi postali, nonché per il riordino della disciplina vigente in materia di contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture".

²²Le nuove Linee guida AVA http://www.anvur.org/attachments/article/26/LG_AVA_10-8-17.pdf

Sono inoltre attualmente in fase di consultazione le Linee guida per la compilazione della Scheda Unica Annuale per la Terza Missione²³ che pongono sempre più l'accento sulla dimensione dell' "impatto" sociale (e, quindi, anche culturale) ed economico delle attività riconducibili alla c.d terza missione.

2.3.1 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.

Altra specificità che connota il sistema universitario pisano è 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. Gli allievi delle due Scuole oltre a frequentare i corsi interni presso le rispettive scuole, sono iscritti all'Università di Pisa dove seguono i corsi e conseguono il titolo di studio. Molti sono i progetti di ricerca condivisi, i corsi di studio comuni e servizi integrati tra le istituzioni.

Concorrono poi 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 stesso.

Per un'analisi dell'impatto economico dell'ateneo sul territorio (urbano, area vasta, regione toscana ed infine nazionale) si rinvia agli esiti di un recente studio i cui risultati sono confluiti nel volume *Rapporto di sostenibilità –parte prima – "L'impatto economico dell'ateneo sul territorio"*, da cui sono emersi risultati sorprendenti: la capacità dell'ateneo di generare valore economico è stata stimata in capacità di attivare produzione per circa 650 milioni di euro (che salgono a 850 a livello toscano) e lavoro per circa 7.300 unità (che salgono a 8.400 in toscana). Alla valutazione dell'impatto economico sul territorio ha fatto seguito la seconda parte del *Rapporto di sostenibilità. Seconda parte. Aspetti economici, sociali ed ambientali delle attività dell'Ateneo*²⁴.

Si tratta di un'analisi a 360° di tutte le attività svolte dall'ateneo sotto i vari profili d'impatto, mai condotta prima

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. Con il nuovo atto aziendale siglato nel dicembre 2015, viene ribadito il ruolo dell'AOUP come punto di riferimento e di attrazione a livello di Area Vasta, Regionale e Nazionale nonché come punto di riferimento nazionale e internazionale per la formazione e la ricerca integrate con l'assistenza, grazie all'apporto dell'Università di Pisa. Con il nuovo atto aziendale del dicembre 2015, sono complessivamente 10 i Dipartimenti ad Attività Integrata, di cui 6 a direzione universitaria e 4 a direzione ospedaliera. 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 giova-

²³ Parte terza della Scheda SUA –RD che verrà aperta entro la primavera del 2018

²⁴ Il rapporto di sostenibilità, Parte I e parte II, può essere consultato al seguente link: <https://www.unipi.it/index.php/presentazione/item/8543-aspetti-economici-sociali-e-ambientali-delle-attivita-dell-ateneo>

nile direttamente legata alla ricerca (attivazione di rapporti con il tessuto produttivo locale, processi di innovazione). 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 una insostituibile occasione di sinergia con le imprese a carattere locale, nazionale e internazionale, oltre che fonte di finanziamento per l'ateneo.

3. Linee generali di sviluppo

Il quadro strategico di riferimento cui si riconducono, in linea di continuità, le linee generali di sviluppo che informano la programmazione e conseguente pianificazione dell'ateneo nel triennio, è delineato nel documento di programmazione dell'Università di Pisa per il triennio 2016-2018,²⁵ adottato dagli organi di governo nel dicembre 2017, in coerenza con quelle che sono le linee di indirizzo ministeriali.

Esse sono orientate a: perseguire il **miglioramento continuo dell'efficacia/efficienza delle attività didattiche e delle metodologie di insegnamento**; a **sostenere e potenziare la qualità dell'offerta formativa**, garantendo mediante un'offerta formativa diversificata e articolata su più livelli in tutte le aree culturali e disciplinari, mantenendo la specificità di ateneo generalista; 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 facilitare l'**inserimento nel mondo del lavoro dei laureati**; a rafforzare i collegamenti con il mondo del lavoro e a potenziare le politiche di *placement*; incrementare il numero di spazi dedicati alle attività didattiche (aule, laboratori, e sale studio), 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 sostenere l'**alta formazione dottorale** con riguardo anche all'internazionalizzazione mediante l'istituzione di dottorati congiunti con università straniere e corsi di studio internazionali; a proseguire nelle **politiche di internazionalizzazione**, della didattica, della ricerca, della terza missione; ad incentivare la mobilità sia del personale docente che degli studenti; **ad investire e valorizzare il capitale umano**, sia docente che tecnico amministrativo; a promuovere la diffusione della cultura e della scienza e ad **intensificare i rapporti con il territorio**, con le istituzioni, enti e soggetti del territorio, sia per garantire l'aderenza dell'offerta formativa alle reali esigenze che provengono dal mondo del lavoro, sia per sviluppare programmi nel comune interesse dello sviluppo economico e sociale; a proseguire e potenziare i percorsi che **incentivano l'autovalutazione e la valutazione** in tutte le aree di intervento, nell'ottica del miglioramento continuo, sia della performance accademica che di quella amministrativo-gestionale; ad investire e valorizzare il patrimonio immobiliare, anche mediante una opera di riqualificazione degli spazi disponibili.

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.

Tali linee strategiche trovano esplicitazione negli **obiettivi strategici** che l'ateneo si prefigge di conseguire nel triennio 2018-2020 e che sono riportati nell' **Allegato 1**) al presente Piano. In relazione alle individuate priorità da parte degli organi di governo, essi trovano sostenibilità economica –finanziaria nel bilancio unico di previsione per l'esercizio 2018 e del bilancio pluriennale 2018-2020 illustrato al Consiglio di amministrazione nella seduta straordinaria dell'11 dicembre 2017 su cui si attende all'approvazione definitiva da parte del consiglio prevista per il 22 dicembre 2017, congiuntamente alla definizione del presente Piano da parte dell'organo di indirizzo politico-amministrativo, in collaborazione con i vertici dell'amministrazione.

²⁵ documento di programmazione triennale dell'Università di Pisa (2016-2018), adottato dall'ateneo ai sensi della legge n. 43/2005, con delibera del CdA del 19 dicembre 2016, previo parere favorevole del S.A, è pubblicato sul sito dell'ateneo, nella sezione "amministrazione trasparente", al seguente link. <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9318-documenti-di-programmazione-strategico-gestionale>

Il bilancio unico di previsione annuale esercizio 2018 consta di un budget economico che prevede proventi operativi per 309.001.559,00 euro e costi operativi per 306.925.811,00, con un risultato di esercizio della gestione operativa pari perciò a 2.075.748,00 euro. Il budget degli investimenti è di 30.604.339,00²⁶

La relazione illustrativa al bilancio mette in evidenza la **politica di investimento e valorizzazione del personale**, volto a incentivare anche la qualificazione del personale docente. Si prevede infatti l'utilizzo di 24 punti organico per nuove assunzioni che, per il 2018 si presume graveranno per 3/12, di cui 20 destinati al reclutamento del personale docente e ricercatore per un importo pari a 569.695,00 per il 2018 e 2.278.780,00 negli esercizi successivi; e 4 destinati al reclutamento del personale tecnico amministrativo, per un importo pari a 113.939,00 nel 2018 e 455.756,00 negli esercizi successivi. Tali assunzioni, da deliberare, si aggiungono a quelle, già deliberate, previste per il 2018 e che consistono complessivamente 64 unità personale docente, di cui 23 professori ordinari e 41 professori associati per complessivi 3.103.286,00 euro. Per il personale tecnico amministrativo l'utilizzo di 4 punti organico (8da deliberare) si aggiunge alle 43 assunzioni già deliberate previste per il 2018.

Viene incentivato il reclutamento dei **ricercatori a tempo determinato**; viene data attuazione al piano assunzioni dei ricercatori a tempo determinato deliberato nel 2017 per complessivi 41 unità ricercatori Junior e 9 ricercatori senior, cui si aggiunge l'attivazione di un contratto legato al programma "Rita Levi Montalcini" per complessivi 11.221.352,00.

In coerenza con le linee di indirizzo ministeriali e con la propria programmazione triennale viene incentivata la premialità dei docenti per valorizzare l'impegno in ambiti didattici, di ricerca e gestionali importo pari a 1.129.700,00, che costituisce anche uno dei progetti con cui l'ateneo concorre nella programmazione triennale 2018-2020.

L'attenzione al **miglioramento della qualità della didattica** mette in evidenza il finanziamento del progetto **"insegnare a insegnare"** volto a fornire strumenti per una migliore organizzazione delle lezioni e dell'attività didattica. Si tratta di una serie di moduli, organizzati in parte come seminari e in parte come laboratori, rivolti principalmente a docenti neo assunti (in primis ricercatori di tipo a) e b) ma aperto anche ad altri docenti e dottorandi, per la cui realizzazione è previsto uno stanziamento di 40.000,00 euro.

In linea con le proprie politiche programmatiche che investono sulla **centralità dello studente e sul miglioramento continuo dei servizi ad essi resi**, viene mantenuta la figura dello studente part time, si pone in evidenza, per il suo carattere innovativo, il finanziamento del progetto "sperimentazione supporto OFA tramite e-learning", riconducibile allo strategico volto al potenziamento delle attività di tutorato in itinere, al fine di contenere il fenomeno della dispersione studentesca, finanziato per complessivi 35.000,00 euro.

Si prosegue poi nella politica di **internazionalizzazione della didattica** attraverso azioni mirate volte a favorire la mobilità internazionale, incrementando le borse di mobilità internazionale; sull'incremento esponenziale degli accordi internazionali interuniversitari già abbiamo fatto cenno nel paragrafo 1.2 della presente sezione

Prosegue il sostegno a favore della **ricerca**, sia attraverso la previsione di assegnazioni per i progetti di ateneo, sia con lo stanziamento di risorse per il sostegno alla progettualità. A sostegno della ricerca vengono garantite risorse per i Fondi di ricerca di ateneo (ex 60%) per complessivi 4.000.000,00, così come prosegue il finanziamento ai Progetti di ricerca di Ateneo (PRA) per il 2018 e il 2019 per complessivi 2.000.000,00 euro. E' confermato il sostegno alla progettualità per complessivi 1.000.000,00.

Sul versante dell'**internazionalizzazione della ricerca** è stato previsto un incremento del numero delle borse di dottorato di ricerca riservate a studenti stranieri per complessivi 2.486.400 negli esercizi 2019- 2020 e per 2/12 nel 2018

Prosegue e si rafforza anche il sostegno all'**alta formazione dottorale**; viene mantenuta l'attivazione per l'anno accademico 2018/2019 dello stesso numero di borse di dottorato dello scorso anno, con un incremento del numero delle borse di dottorato di ricerca riservate a studenti stranieri per complessivi 2.486.400 negli esercizi 2019- 2020 e per 2/12 nel 2018 per incentivare l'internazionalizzazione. Il sostegno e la promozione dell'alta formazione anche attraverso progetto di riqualificazione del dottorato di ricerca attraverso azioni di miglioramento della comunicazione dell'offerta dottorale (attraverso la traduzione in più lingue straniere dei siti di ateneo) 54.000,00 euro.

²⁶ Fonte: Relazione della Direzione finanza e fiscale

E' previsto inoltre il co-finanziamento di 40 assegni di ricerca da bandire nel 2018 (di cui 20 con decorrenza gennaio 2019) che graverà per 138.757,00 nel 2018 e per 237.864,00 nel 2019.

In linea anche con gli indirizzi ministeriali e l'obiettivo di sistema "**modernizzazione degli ambienti di studio e di ricerca, innovazione delle metodologie didattiche**" sono previsti stanziamenti per rinnovamento degli impianti audio/video delle aule didattiche per 270.000, 00 euro nel 2018, potenziamento degli impianti di video sorveglianza per sicurezza locali e laboratori per 250.000, 00 euro, potenziamento dei varchi elettronici per 300.000,00 euro nel triennio, potenziamento della "centrale di acquisto informatico di ateneo per 330.000,00 in ciascun esercizio.

Prosegue poi la politica di investimento sul **piano edilizio**. Per il 2018 sono previsti investimenti per 21.264.529,00 euro, 23.321.000,00 per il 2019, 17.871.000, 00 per il 2020 . i principali interventi consistono nella realizzazione di nuovi insediamenti sia riqualificazione e recupero del patrimonio esistente 8 realizzazione dei dipartimenti di medicina e chirurgia a Cisanello; ristrutturazione Casa Pacinotti; restauro Palazzo Carità, palazzo ricci e palazzo Boileau; ristrutturazione sede del dipartimento di scienze agrarie, Palazzina Ridolfi e palazzina Favilli; lavori di adeguamento Poli didattici.

SEZIONE SECONDA: PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

4. Tabelle sull'assetto organizzativo e dimensionali

Nelle Tabelle che seguono sono riportati i dati relativi all'organizzazione interna e ai profili dimensionali dell'ateneo

Tab.1 Corsi di Studio

Denominazione Dipartimento di afferenza	Cod CdS	Denominazione CdS
Giurisprudenza	Dir-L	Diritto dell'impresa, del Lavoro e delle Pubbliche Amministrazioni
	Gac	Giurisprudenza
	Lmg	Giurisprudenza
Economia e Management	Bfm-L	Banca, Finanza e Mercati Finanziari
	Eaz-L	Economia Aziendale
	Eco-L	Economia e Commercio
	Els-L	Economia e Legislazione dei Sistemi Logistici
	Wbf-Lm	Banca, Finanza Aziendale E Mercati Finanziari
	Wcp-Lm	Consulenza Professionale alle Aziende
	Wes-Lm	Economics – Scienze Economiche
	Wmr-Lm	Marketing e Ricerche di Mercato
	Wsg-Lm	Strategia, Management e Controllo
Civiltà e Forme del Sapere	Dsc-L	Discipline dello Spettacolo e della Comunicazione
	Fil-L	Filosofia
	Pax-L	Scienze per La Pace: Cooperazione Internazionale e Trasformazione dei Conflitti
	Sbc-L	Scienze dei Beni Culturali
	Sto-L	Storia
	War-Lm	Archeologia
	Wav-Lm	Storia e Forme delle Arti Visive, dello Spettacolo e dei Nuovi Media
	Wff-Lm	Filosofia e Forme del Sapere
	Wlc-Lm	Orientalistica: Egitto, Vicino e Medio Oriente
	Wpx-Lm	Scienze Per La Pace: Trasformazione dei Conflitti e Cooperazione allo Sviluppo
	Wsr-Lm	Storia e Civiltà
	Igd-L	Igiene Dentale (Abilitante alla Professione Sanitaria di Igienista Dentale)

Denominazione Dipartimento di afferenza	Cod CdS	Denominazione CdS
Patologia Chirurgica, Medica, Molecolare e dell'area Critica	Log-L	Logopedia (Abilitante alla Professione Sanitaria di Logopedista)
	Odo-Lm6	Odontoiatria e Protesi Dentaria
	Psi-L	Scienze e Tecniche di Psicologia Clinica e Della Salute
	Tdp-L	Tecniche Audioprotesiche (Abilitante alla Professione Sanitaria di Audioprotesista)
	Tlb-L	Tecniche di Laboratorio Biomedico (Abilitante alla Professione Sanitaria di Tecnico di Laboratorio Biomedico)
	Wpc-Lm	Psicologia Clinica e della Salute
Medicina Clinica e Sperimentale	Die-L	Dietistica (Abilitante alla Professione Sanitaria di Dietista)
	Ife-L	Infermieristica (Abilitante alla Professione Sanitaria di Infermiere)
	Ost-L	Ostetricia (Abilitante alla Professione Sanitaria di Ostetrica/O)
	Rip-L	Tecnica della Riabilitazione Psichiatrica (Abilitante alla Professione Sanitaria di Tecnico della Riabilitazione Psichiatrica)
	Smo-L	Scienze Motorie
	Tnp-L	Terapia Della Neuro E Psicomotricità dell'Età Evolutiva (Abilitante alla Professione Sanitaria di Terapista della Neuro e Psicomotricità dell'Età Evolutiva)
	Wio-Lm	Scienze Infermieristiche e Ostetriche
	Wmo-Lm	Scienze e Tecniche delle Attività Motorie Preventive e Adattate
Ricerca Traslazionale e delle Nuove Tecnologie in Medicina e Chirurgia	Ftp-L	Fisioterapia (Abilitante alla Professione Sanitaria di Fisioterapista)
	Med-Lm6	Medicina e Chirurgia
	Pod-L	Podologia (Abilitante alla Professione Sanitaria di Podologo)
	Tpa-L	Tecniche della Prevenzione nell'ambiente e nei Luoghi di Lavoro (Abilitante alla Professione Sanitaria di Tecnico della Prevenzione nell'ambiente e nei Luoghi Di Lavoro)
	Trm-L	Tecniche di Radiologia Medica, per Immagini e Radioterapia (Abilitante Alla Professione Sanitaria Di Tecnico Di Radiologia Medica)
	Wrb-Lm	Scienze Riabilitative delle Professioni Sanitarie
Biologia	Bio-L	Scienze Biologiche
	Btc-L	Biotecnologie
	Nat-L	Scienze Naturali ed Ambientali
	Wbm-Lm	Biologia Marina
	Wbo-Lm	Biotecnologie Molecolari
	Wce-Lm	Conservazione ed Evoluzione
	Wnf-Lm	Biologia Applicata alla Biomedicina
	Wtb-Lm	Biologia Molecolare e Cellulare
	Wnc-Lm	Neuroscienze

Denominazione Dipartimento di afferenza	Cod CdS	Denominazione CdS
Chimica e Chimica Industriale	Chi-L	Chimica
	Stc-L	Chimica per L'industria e l'ambiente
	Wch-Lm	Chimica
	Wci-Lm	Chimica Industriale
Fisica	Fis-L	Fisica
	Wfi-Lm	Fisica
Informatica	Inf-L	Informatica
	Wds-L	Data Science and Business Informatics
	Wbi-Lm	Informatica Per L'economia E Per L'azienda (Business Informatics)
	Wif-Lm	Informatica
	Wtw-Lm	Informatica e Networking
Matematica	Mat-L	Matematica
	Wma-Lm	Matematica
Scienze della Terra	Geo-L	Scienze Geologiche
	Wge-Lm	Scienze e Tecnologie Geologiche
	Wgf-Lm	Geofisica di Esplorazione e Applicata
	Wsm-Lm	Scienze Ambientali
Farmacia	Ctf-Lm5	Chimica e Tecnologia Farmaceutiche
	Far-Lm5	Farmacia
	Pes-L	Scienze dei Prodotti Erboristici e della Salute
	Wnu-Lm	Scienze della Nutrizione Umana
Ingegneria Civile e Industriale	Ias-L	Ingegneria Aerospaziale
	Ice-L	Ingegneria Civile Ambientale e Edile
	Ich-L	Ingegneria Chimica
	Ige-L	Ingegneria Gestionale
	Imc-L	Ingegneria Meccanica
	Wec-Lm	Ingegneria Strutturale e Edile
	Wia-Lm	Ingegneria Aerospaziale
	Wic-Lm	Ingegneria Chimica
	Wme-Lm	Ingegneria Meccanica
	Wsn-Lm	Ingegneria Nucleare
	Wvt-Lm	Ingegneria dei Veicoli
	Wnt-Lm	Materiali e Nanotecnologie
Ingegneria dell'energia, dei Sistemi, del Territorio e delle Costruzioni	Iea-Lm5	Ingegneria Edile-Architettura
	Igt-L	Ingegneria dell'energia
	Wdt-Lm	Ingegneria delle Infrastrutture Civili e dell'ambiente
	Wig-Lm	Ingegneria Gestionale

Denominazione Dipartimento di afferenza	Cod CdS	Denominazione CdS
	Wil-Lm	Ingegneria Elettrica
	Win-Lm	Ingegneria Energetica
Ingegneria dell'informazione	Ibm-L	Ingegneria Biomedica
	Iel-L	Ingegneria Elettronica
	Ifo-L	Ingegneria Informatica
	Itc-L	Ingegneria delle Telecomunicazioni
	Wcn-Lm	Computer Engineering
	Wbe-Lm	Bionics Engineering – Ingegneria Bionica
	Wcs-Lm	Embedded Computing Systems
	Wib-Lm	Ingegneria Biomedica
	Wie-Lm	Ingegneria Elettronica
	Wim-Lm	Ingegneria Robotica e Dell'automazione
	Wit-Lm	Ingegneria delle Telecomunicazioni
Scienze Agrarie, Alimentari e Agro-Ambientali	Agr-L	Scienze Agrarie
	Vit-L	Viticoltura ed Enologia
	Wab-Lm	Produzioni Agroalimentari e Gestione degli Agroecosistemi
	Wbq-Lm	Biosicurezza e Qualità degli Alimenti
	Wbv-Lm	Biotecnologie Vegetali E Microbiche
	Wve-Lm	Progettazione e Gestione del Verde Urbano e del Paesaggio
Scienze Veterinarie	Can-L	Tecniche di Allevamento Animale ed Educazione Cinofila
	Stp-L	Scienze e Tecnologie delle Produzioni Animali
	Vet-Lm5	Medicina Veterinaria
	Wpa-Lm	Scienze e Tecnologie Delle Produzioni Animali
Filologia, Letteratura e Linguistica	Ifu-L	Informatica Umanistica
	Let-L	Lettere
	Lin-L	Lingue e Letterature Straniere
	Lis-L	Lingua e Cultura Italiana Per Stranieri
	Wfu-Lm	Informatica Umanistica
	Wta-Lm	Italianistica
	Wlt-Lm	Linguistica e Traduzione
	Wle-Lm	Letterature e Filologie Euro - Americane
	Wsa-Lm	Filologia e Storia dell'Antichità
Scienze Politiche	Ssn-L	Scienze del Servizio Sociale
	Spn-L	Scienze Politiche
	Str-L	Scienze del Turismo

Denominazione Dipartimento di afferenza	Cod CdS	Denominazione CdS
	Wcr-Lm	Comunicazione d'impresa e Politica delle Risorse Umane
	Wmd-Lm	Progettazione e Gestione dei Sistemi Turistici Mediterranei
	Wpr-Lm	Studi Internazionali
	Wpu-Lm	Scienze delle Pubbliche Amministrazioni
	Wmn-Lm	Scienze Marittime e Navali
	Wss-Lm	Sociologia e Management dei Servizi Sociali

Tab.2 Centri Di Ateneo e Centri Interdipartimentali

Centri Di Ateneo
Centro Linguistico
Centro di Ricerca "E. Piaggio
Centro Interdisciplinare Scienze per la Pace (C.I.S.P.)
Centro di Servizi Polo Universitario "Sistemi Logistici" - Livorno
Centro Museo di Storia Naturale
Centro di Ricerca Agro-Ambientali "E.Avanzi"
Centri Interdipartimentali
Centro Interdipartimentale di Bioetica
Centro Interdipartimentale di Microscopia Elettronica (Cime)
Centro Interdipartimentale di Ricerca "Laboratorio Di Cultura Digitale" (Lcd)
Centro Interdipartimentale di Ricerca "Nutraceutica e Alimentazione per la Salute"
Centro Interdipartimentale di Ricerca Di Biologia e Patologia dell'invecchiamento
Centro Interdipartimentale di Ricerca in Scienza E Ingegneria dei Materiali
Centro Interdipartimentale di Ricerca sull'Health Technology Assessment (Cirhta)
Centro Interdipartimentale di Servizi e Ricerca "It Center"
Centro Interdipartimentale di Studi Ebraici "Michele Luzzati"
Centro Interdipartimentale per l'aggiornamento, la Formazione e la Ricerca Educativa (cafre)
Centro Interdipartimentale per lo Studio dei Sistemi Complessi (c.i.s.s.c.)
Centro Interdipartimentale "Laboratorio Ufficiale per le Esperienze sui Materiali da Costruzione"
Centro per la diffusione della cultura e della pratica musicale

Tab. 3 Sistemi

Sistemi		
Sistema Bibliotecario di Ateneo (S.B.A.)	Polo 1	Agraria, Economia, Medicina Veterinaria
	Polo 2	Scienze Politiche e Giurisprudenza
	Pol 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 del Calcolo
	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 Museo e Orto Botanico
	POLO 4 - Centro Di Ateneo Museo di Storia Naturale e del Territorio	Museo di Storia Naturale
Sistema Informatico Dipartimentale(S.I.D)	Polo1	Farmacia Patologia Chirurgica, Med. Mol. e dell'Area Critica Medicina Clinica e Sperimentale Ricerca Traslazionale e delle Nuove Tecnologie in Med. e Chir.
	Polo 2	Matematica Informatica Fisica
	Polo 3	Chimica e Chimica Industriale Biologia Scienze della Terra
	Polo 4	Civiltà e Forme del Sapere Filologia, Letteratura, Linguistica Scienze Politiche Giurisprudenza
	Polo 5	Scienze Agrarie, Alimentari e Agro-Ambientali Economia e Management Scienze Veterinarie

Sistemi		
	Polo 6	Ingegneria dell'informazione Ingegneria dell'energia, dei Sistemi del Territorio e delle Costruzioni Ingegneria Civile e Industriale

Tab. 4 Iscritti ai CdS a tutti gli anni di corso negli ultimi 3 a.a.

ISCRITTI TOTALI	AA_2015-16 al 01/02/2016	AA 2016-17 al 01/02/2017	AA 2017-18 al 12/12/2017
Corsi di Laurea, CU, magistrale, vecchio ordinamento	48727	49499	49045

Tab.5 Immatricolati negli ultimi 3 a.a.

IMMATRICOLATI	AA_2015-16 Al 01/02/2016	AA 2016-17 al 01/02/2017	AA 2017-18 al 12/12/2017
Corsi di Laurea triennale e CU	8762	9638	9098
Corsi di Laurea magistrale (iscr. 1° anno)	2835	2834	2261
Corsi di Dottorato	232	219	251
Scuole di specializzazione	2162	881	27

Note: fonte dati: a) Direzione Servizi Informatici e Statistici su dati ESSE3; b) il dato sulle Scuole di Specializzazioni 17/18 è parziale in ragione delle tempistiche dei concorsi; c) il dato sulle Scuole di Specializzazioni 17/18 è aggiornato al 12/12/2017

Tab.6 Laureati negli ultimi 3 anni solari (al 12/12)

LAUREATI	2015	2016	2017
Triennali	3830	3727	3520
Lauree ciclo unico	849	935	732
Lauree spec. e magistrali	2222	2269	1996
Totale	6901	6931	6051

Fonte: elaborazioni Direzione Servizi Informatici e Statistici su dati ESSE3

Tab.7 Dottori di ricerca negli ultimi 3 anni solari (al 12/12)

	2015	2016	2017
Dottori di ricerca	257	222	184

Fonte: elaborazioni Direzione Servizi Informatici e Statistici su dati ESSE3

Tab 8 Andamento personale docente diviso per ruolo (PO,PA,RU) negli ultimi 3 anni (al 12/12)

CORPO DOCENTE	2015	2016	2017
Professori Ordinari*	345	396	390
Professori Associati*	585	547	600
Ricercatori	422	352	283
Assistenti (r.e.)	-	-	-
Ricercatori T.D.	74	148	186
Professori T.D (art. 6, c, 11 legge 240/2010) e legge 230/2005	3	6	5
Totale	1429	1449	1464

(Fonte dati: Direzione del personale)

*Tra i 600 PA e i 390 PO, in entrambe le categorie, risulta 1 docente che svolge attività didattica sulla base dell'art.6 c.11 L.240/2010

Tab.8 bis Docenti per dipartimento

SITUAZIONE 31-12-16						
Dipartimento	PO	PA	RU	RU TD	Professori T.D. L 240/10 e L 2030/05	Totale Dipartimenti
BIOLOGIA	7	30	17	8	-	62
CHIMICA E CHIMICA INDUSTRIALE	9	29	11	9	-	58
CIVILTA' E FORME DEL SAPERE	28	34	19	12	-	93
ECONOMIA E MANAGEMENT	26	32	10	10	-	78
FARMACIA	17	20	10	9	-	56
FILOLOGIA, LETTERATURA E LINGUISTICA	30	39	21	7	-	97
FISICA	15	43	8	9	-	75
GIURISPRUDENZA	29	25	18	6	-	78
INFORMATICA	23	21	6	10	-	60
INGEGNERIA CIVILE E INDUSTRIALE	28	42	16	13	-	99
INGEGNERIA DELL'ENERGIA, DEI SISTEMI, DEL TERRITORIO E DELLE COSTRUZIONI	17	24	9	10	-	60
INGEGNERIA DELL'INFORMAZIONE	33	28	11	11	-	83
MATEMATICA	22	23	11	8	-	64
MEDICINA CLINICA E SPERIMENTALE	16	45	23	17	3	104
PATOLOGIA CHIRURGICA, MEDICA, MOLECOLARE E DELL'AREA CRITICA	16	25	17	6	-	64

SITUAZIONE 31-12-16						
Dipartimento	PO	PA	RU	RU TD	Professori T.D. L 240/10 e L 2030/05	Totale Dipartimenti
RICERCA TRASLAZIONALE E DELLE NUOVE TECNOLOGIE IN MEDICINA E CHIRURGIA	18	43	21	7	2	91
SCIENZE AGRARIE, ALIMENTARI E AGRO-AMBIENTALI	19	23	18	9	-	69
SCIENZE DELLA TERRA	9	23	4	8	-	44
SCIENZE POLITICHE	15	24	9	9	-	57
SCIENZE VETERINARIE	13	27	24	8	-	72
Totale Docenti	390	600	283	186	5	1464

(Fonte: Direzione del Personale)

Tab. 9 Andamento del personale TA (Ruolo e TD) negli ultimi 3 anni

	2015 Totale	2016 Totale	2017 T.IND	2017 T.DET	2017 Totale
DIRIGENTI	7	8	7	-	7
EP	82	84	83	-	83
D*	431	432	421	8	429
C	779	804	808	16	824
B	206	218	206	6	212
CEL**	54	54	23	34	57
OPE. agricoli	9	7	16	-	16
Totali	1568	1607	1564	61	1628

(Fonte: Direzione del Personale)

* inclusa un'unità di personale comandato

** Sono compresi in questo conteggio sia per il tempo Ind. (8) che Det. (16) gli ex lettori equipollenti ai ricercatori al fine del trattamento economico

5. Gli obiettivi strategici 18-20 e la pianificazione della performance

Nell'ambito delle attività di gestione del ciclo della performance da parte degli atenei, giova ricordare, che il Piano integrato (performance-anticorruzione e trasparenza) deve tenere conto primariamente del DLgs. 150/2009, come modificato dal DLgs. 74/2017²⁷. Rilevano parimenti gli ultimi provvedimenti legislativi in materia di trasparenza ed anticorruzione, DLgs. 33/2013 e L. 190/2012 (come modificati dal DLgs.97/2016).

Uno schema di possibile aggiornamento degli obiettivi strategici, per il periodo 2018-20, deve tenere conto delle caratteristiche peculiari del sistema universitario, rispetto ad un'ordinaria amministrazione pubblica, ragion per cui l'art. 5 del DLgs 150, così come modificato, può essere applicato in questa prospettiva:

- I. **Obiettivi generali**→ per le università essi si sostanziano primariamente negli atti programmatici MIUR, in particolare la Programmazione triennale (DM 635 del 8 agosto 2016 per la Programmazione 2016-18); rilevano inoltre altri provvedimenti di indirizzo, tra i quali recentemente quelli collegati al finanziamento ai Dipartimenti di eccellenza (v. L. 232 del 2016);
- II. **Obiettivi specifici**→ per le università essi si sostanziano nella autodeterminazione delle proprie politiche e strategie, declinate ed oggettivate in obiettivi strategici (relativi alle funzioni istituzionali ed al supporto gestionale) pluriennali, di cui la definizione operativa annuale (OPN = obiettivi operativi necessari) costituisce la pianificazione di dettaglio dei percorsi di attuazione, con focus su target specifici, risorse mobilitabili ed indicatori di effettiva realizzazione;
- III. **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 o, se si ha riguardo al bilancio annuale, sul/sugli OPN che lo devono rendere operativo.

Tanto premesso il percorso di definizione degli obiettivi strategici ha avuto avvio nel settembre del corrente anno e si è sviluppato attraverso diverse fasi e livelli prendendo avvio dal confronto tra vertice politico (rettore-prorettori-delegati) e vertice gestionale (direttore generale- dirigenti) tenutosi il 4 ottobre, a seguire il quale è stata messa in consultazione una prima rivisitazione 2018-20 degli obiettivi strategici 2017-19, tenendo in considerazione:

- a. Continuità con la programmazione precedente;
- b. Riduzione del numero complessivo degli obiettivi (in linea con le raccomandazioni contenute nel feedback ANVUR dello scorso luglio), da 52 a circa 30;
- c. Integrazione con la programmazione di bilancio;
- d. Integrazione con aree anticorruzione e trasparenza;
- e. Attenzione alle esigenze delle strutture Dipartimentali.

Con riguardo al punto e) del precedente elenco, per quanto possibile, l'assetto rivisto degli obiettivi strategici ha già tenuto conto delle indicazioni provenienti dai Dipartimenti, come reperibili all'interno delle SUA-RD (2013); l'Ateneo ha ritenuto un momento di condivisione con queste strutture comunque opportuno, prioritariamente come occasione per acquisire contezza di esigenze/indirizzi attuali di carattere generale, o per raggruppamenti significativi di Dipartimenti; questo al fine di verificarne l'associabilità ad uno più obiettivi strategici, o per procedere alle opportune modifiche/integrazioni dello schema in visione.

Tale analisi si è svolta il **6 di novembre**, in occasione della presentazione delle Linee guida per la formazione del Bilancio preventivo 2018.

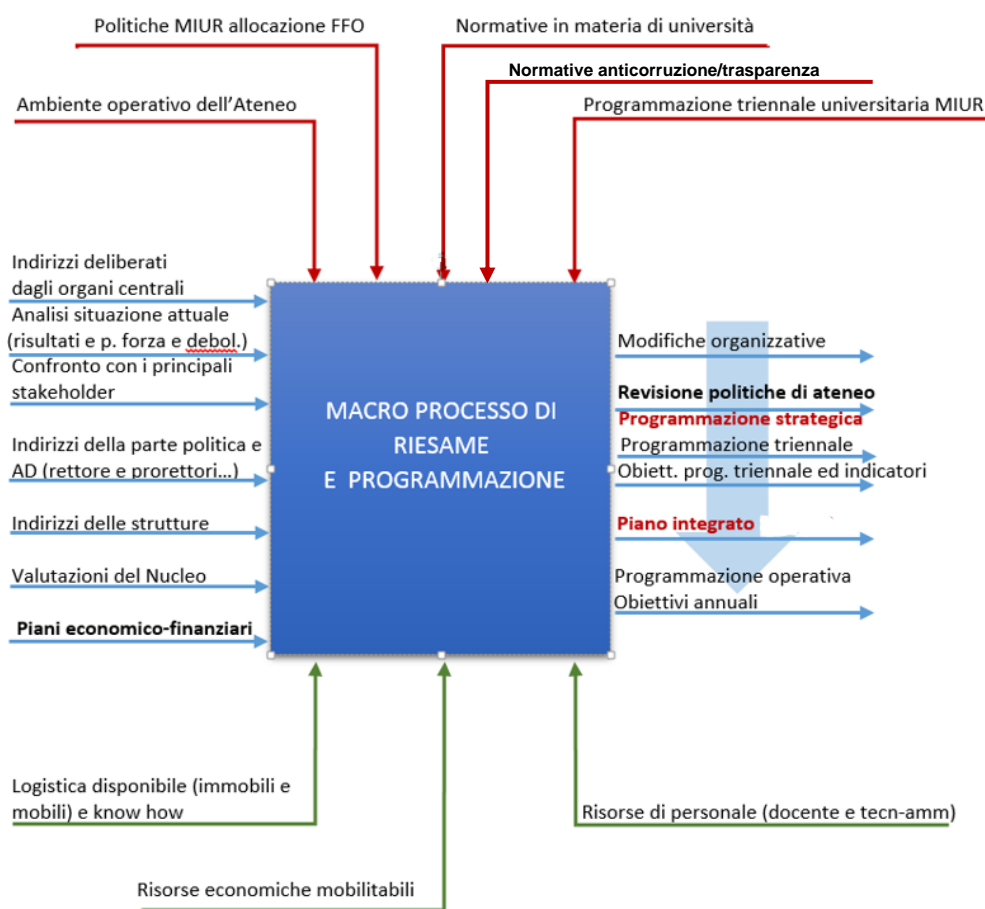
²⁷ Il D. Lgs 74/2017 introduce significati elementi di novità. Tra questi si segnala, in questa sede, l'introduzione della categoria degli Obiettivi generali intesi come priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati. Per la determinazione di tali obiettivi il decreto rimanda ad apposite linee guida adottate su base triennale con DPCM. La legge aggiunge che, nel-le more di adozione di tale DPCM ogni amministrazione programma e definisce i propri obiettivi secondo i tempi stabiliti per l'adozione del piano, salvo procedere successivamente al loro aggiornamento.

Sarà interessante notare come si concilierà in fase attuativa l'applicazione di questa parte specifica della norma con la normativa speciale prevista per le università che già prevedono l'adozione di Linee di indirizzo ministeriale per la programmazione triennale delle università cui va il compito di stabilire quelli che sono gli "obiettivi di sistema" e che, nell'accezione del D.Lgs 74/2017 andrebbero a costituire gli obiettivi generali

Sempre in linea con l'attivazione progressiva del processo di sintonizzazione della programmazione di performance con quella di bilancio, contemporaneamente alle richieste di budget preventivo alle strutture dell'Amministrazione centrale, si è sperimentalmente introdotta una scheda per la presentazione di richieste di finanziamento di obiettivi operativi con carattere innovativo o migliorativo che comportassero un finanziamento ulteriore rispetto all'ordinaria gestione.

Si può provare a schematizzare questo articolato macro processo di pianificazione come di seguito, tenendo conto – come più volte affermato (v. Piano 17-19) - che le varie istanze programmatiche devono coordinarsi, completarsi e consolidarsi a vicenda, in una logica di condivisione di informazioni in ingresso e reciproco supporto in una linea decisionale informata.

Fig. 3 Il macroprocesso di pianificazione



In sintesi poi l'output delle azioni di programmazione fluisce attraverso lo schema che segue; esso riflette le 4 "missioni": tre primarie, più direttamente legate al cd. "ruolo sociale" dell' Università e quella relativa alle funzioni di supporto. E' stata in questo modo identificata una missione "gestionale", che raggruppa – appunto - tutta una serie di attività di supporto alle missioni istituzionali classiche; tali attività hanno pronunciato carattere di trasversalità, andando dalla comunicazione istituzionale alla gestione degli asset materiali ed immateriali, all'informatica, alla gestione del personale.

La tabella riassuntiva degli obiettivi strategici 2018-20 (All.1 STR), da sinistra verso destra, dettaglia i campi di missione in aree strategiche, per ognuna delle quali sono riportati la serie di obiettivi correlati, dei quali nell'ultima colonna di destra vengono fornite delle sinteticissime informazioni sul merito e sulle linee di sviluppo dell'obiettivo.

Fig.4 Sistemi di performance



Gli attuali sottosistemi di gestione/monitoraggio della performance delle varie missioni seguono ancora logiche non del tutto coordinate, con autonomi sistemi di verifica e reporting. Ciò consente solo un coordinamento parziale, che l'Ateneo ha intenzione di migliorare, **attivando progressivamente un monitoraggio e valutazione della performance organizzativa, intesa in senso ampio.**

Come segnalato più volte sia nei Piani precedenti, che nelle Relazioni sulla Performance e nei documenti di valutazione del NdV, è in itinere una riflessione sull'effettiva integrazione a breve-medio termine delle prospettive [rettangolo centrale di Fig.4], abbinata alla scelta di un modello riconosciuto di valutazione organizzativa (v. da ultimo feedback ANVUR su Piano 17-19).

Ciò ricollega la pianificazione di merito delle attività a quanto riguarda le metodologie per tenere sotto controllo i relativi processi attuativi, quindi la revisione (attualmente in corso) del Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Appare sempre in maniera maggiore questione centrale quella della misurabilità dei risultati, a livello di coerenza con le pianificazioni iniziali (indicatori locali in Fig.4), abbinata anche alla verifica – ove possibile ed opportuno – delle prestazioni ottenute da organizzazioni simili, come si è in sostanza iniziato a fare per la didattica, con il rilascio ANVUR dei primi set di indicatori a livello nazionale.

Collegata al tema della performance organizzativa si pone immediatamente la questione relativa alla mappatura dei processi interni dell'ateneo²⁸, che la Direzione Generale intende attivare come obiettivo operativo 2018. Infatti se l'attuale sistema di performance identifica in modo tutto sommato efficace le **attività innovative o di significativo miglioramento dei processi esistenti**, parimenti non può dirsi per il monitoraggio delle attività "standard" proprie (e fondanti la ragion d'essere) di ogni ripartizione organizzativa.

Da ciò la necessità di conoscere – proprio per queste aree operative - il tratteggio di dettaglio, le risorse assegnate le responsabilità, i clienti esterni ed interni; tali informazioni permettono di assegnare anche a tali processi target ed indicatori appropriati; **essi potranno rappresentare – tendenzialmente - un importante oggetto di confronto con gli altri atenei, ove si giunga ad un coordinamento metodologico a livello nazionale.**

²⁸ Una prima ricognizione dei principali processi e macroprocessi fu fatta nel 2013, al fine permettere la caratterizzazione delle varie posizioni organizzative e la loro concreta assegnazione alla appropriata fascia di rilevanza.

Rimanendo al momento sul profilo di Ateneo, ogni obiettivo, anche strategico, deve avere uno o più indicatori, che ne rendano possibile il monitoraggio del grado di progressivo raggiungimento. Tale abbinamento non è però sempre semplice, ragion per la quale, ormai da alcuni anni, si è deciso per una allocazione diffusa degli indicatori, prendendone il radicamento a vari livelli dello schema di deployment, come è schematizzato nella tabella seguente.

Tab.10 Tipologie di obiettivi, responsabilità ed indicatori

Tipologie di aggregazione di attività	Responsabilità	Punti di misura & valutazione	Logica	Note
Obiettivi Strategici	Vertice politico di Ateneo, Dipartimenti, Corsi di Studio, Strutture dirigenziali, come individuata dal CdA	Primario o mediato dagli indicatori degli obiettivi operativi necessari sottostanti	Top-down (coordinata)	Primario se il punto di misura è direttamente sullo strategico; gli indicatori sono definiti ex ante
Obiettivi Operativi necessari (per il raggiungimento dell'Ob. Str.) – OPN	Teoricamente qualsiasi struttura. Struttura capofila o struttura che collabora, come individuata dal CdA	Tendenzialmente primario o mediato dagli indicatori di fase (se presenti n° >1 fasi)	Top-down	Indicatori sempre presenti e definiti ex ante
Obiettivi Operativi espressamente dichiarati correlabili ad uno strategico – OPC	Teoricamente qualsiasi struttura. Struttura capofila o struttura che collabora, come individuata dal CdA	Tendenzialmente primario o mediato dagli indicatori di fase (se presenti n° >1 fasi)	Bottom-up	Indicatori sempre presenti e definiti ex ante. Non incidono sulla valutazione del raggiungimento dell'obiettivo strategico
Obiettivi Operativi autonomi OPA	Teoricamente qualsiasi struttura. Struttura capofila o struttura che collabora, come individuata dal CdA	Tendenzialmente primario o mediato dagli indicatori di fase (se presenti n° >1 fasi)	Bottom-up	Indicatori sempre presenti e 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 sempre presenti e definiti ex ante

In sostanza la preferenza è stata fino ad adesso data al ricercare la diretta misurabilità dei risultati a livello operativo annuale; nel reporting consuntivo di questo Piano si intende assegnare espressamente, quantomeno *de relato*, una percentuale di realizzazione anche agli obiettivi strategici con uno o più OPN attivi nel 2018.

4.1 Dagli obiettivi strategici a quelli operativi

Gli obiettivi operativi vengono dunque sviluppati dal Direttore Generale e dai Dirigenti (in senso lato, quindi anche Responsabili - Direttori e Presidenti - delle strutture), in raccordo, se del caso, con il Prorettore/Delegato di riferimento. In questa fase di pianificazione operativa è importante anche l'attiva collaborazione del personale delle strutture coinvolte nella realizzazione degli obiettivi stessi. Per ciascun obiettivo operativo definito come "necessario"²⁹ per la realizzazione di uno strategico vengono individuati:

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

²⁹ Va da sé che anche per gli obiettivi autonomi e correlati valgono i criteri di pianificazione di cui alle so-pri indicate lettere da a) a d), ad eccezione dello stretto riferimento allo strategico

Già dal 2014 il sistema è articolato su di una differenziazione delle caratteristiche degli obiettivi operativi, che, come già accennato, possono essere **necessari**, ma anche solo **correlati** genericamente ad uno strategico, come **autonomi**, cioè auto individuati dalle varie strutture dell'Ateneo, anche attraverso attività di riesame condotte all'interno della struttura stessa. Giova ricordare che il rapporto di necessità o di correlazione di un obiettivo operativo con uno strategico, conferma l'inscindibile rapporto tra missioni istituzionali e gestione. Anche le attività didattiche e di ricerca, su linee di coerenza con gli indirizzi generali di ateneo, devono poter essere misurabili in termini di risultati raggiunti vs attesi, attraverso idonei sistemi di indicatori.

Del resto lo stesso parlare di accreditamento dei CdS, ad es., comporta l'accertamento del raggiungimento di certe soglie quanti-qualitative e, quindi, il lavorare in termini di **trasparenza e verificabilità dei risultati**³⁰.

Il ciclo annuale della performance, con la tempistica rivista in base alle attuali scadenze (Dlgs 150/2009 aggiornato) segue i passi riportati nella tabella che segue.

Tab.11 Schema sintetico dello svolgimento completo di un ciclo di performance per l'anno 20xx

Processo	Tempistica e modus operandi	Output	Attori coinvolti
Definizione ed eventuale rimodulazione degli obiettivi strategici	Settembre-Dicembre 20xx-1 . Condivisione a livello di vertice politico; richiesta di parere al Senato Accademico.	Documento con elenco degli obiettivi strategici triennali.	Rettore, Prorettori, Direttore Generale, Dirigenti, Direttori Dipartimenti, Senato Accademico (SA), Consiglio di amministrazione (CdA), Direzione Programmazione valutazione e comunicazione istituzionale (PVCI) e Direzione Generale.
	Approvazione da parte del CdA (se documento diverso dal Piano integrato) Importante il coordinamento con il bilancio preventivo 20xx.		
Approvazione del Piano (integrato) della Performance, con individuazione analitica degli obiettivi necessari 20xx	Entro il 31 gennaio 20xx . Importante il coordinamento con il bilancio preventivo. Pubblicazione del Piano sul sito "Amministrazione trasparente".	Piano (integrato) della Performance. Contiene gli obiettivi operativi necessari assegnati alle varie strutture. Definisce anche un pool di obiettivi di cui è direttamente responsabile il Direttore Generale.	Rettore, Direttore Generale, Dirigenti, CdA, Direzione Programmazione VCI e Direzione Generale.
Inserimento obiettivi operativi annuali in MOBi	Normalmente entro gennaio, salvo particolari situazioni contingenti 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 DB MOBi (parti progettuali da validare da parte del dirigente di riferimento).	Direttore Generale, Dirigenti, Responsabili di progetto, Direzione PVCI e Direzione Generale.
Rendicontazione intermedia	Giugno-Luglio	Popolazione relativo campo del DB MOBi.	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-Novembre	Integrazioni su MOBi ed istruttoria per CdA (se trattasi di obiettivi necessari).	Direttore Generale, Dirigenti, Responsabili di progetto, CdA, Direzione PVCI. OIV
Rendicontazione finale	Dicembre 20xx -Febbraio 20xx+1	Popolazione del DB MOBi (parti riguardanti i risultati ottenuti, da approvare da parte del dirigente di riferimento).	Dirigenti, Responsabili di progetto, Direzione PVCI.
Relazione annuale sulla Performance	Entro 30 giugno 20xx+1, documento che presenta formalmente il	Relazione annuale sulla Performance.	Direttore Generale, CdA, Direzione PVCI.

³⁰ V. anche art 8 comma 1 bis D.Lgs 150/2009, come novato dal D.Lgs 74/2017

Processo	Tempistica e modus operandi	Output	Attori coinvolti
	DG per l'approvazione del CdA. Entro la il 30/6 la Relazione è pubblicata sul sito "Amministrazione trasparente".		
Validazione della Relazione annuale sulla Performance. Proposta di valutazione del dirigente di vertice	Entro 30 giugno 20xx+1	Relazione di Validazione, da inviare a CdA e pubblicare su siti trasparenza. Proposta di valutazione del DG al CdA.	Nucleo di Valutazione.
Valutazione individuale	Maggio-Luglio 20xx+1	Schede di valutazione individuale di tutto il personale.	Direttore Generale, Dirigenti, Direzione PVCI, Direzione Personale.

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 Dlgs 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*.

6. Schema degli obiettivi operativi necessari 2018

L'elenco completo sarà riportato a completamento dell'**Allegato 2 (obiettivi operativi necessari)**.

7. Il ruolo di MOBi e la sua riprogettazione

La razionalizzazione degli obiettivi strategici ne ha ridotto il numero da oltre 50 a circa 30. Il loro deployment annuale in operativi (circa 180) in una organizzazione ampia e articolata come quella dell'università di Pisa, ha reso da tempo (2013) indispensabile un adeguato supporto informatico.

Attualmente il sistema supporta queste principali funzionalità:

- visione trasparente degli obiettivi strategici di Ateneo e del rapporto di correlazione con essi degli obiettivi operativi annuali;
- fornisce evidenza della progettualità (è disponibile un'articolata form web per ogni progetto), sia top-down che bottom-up; quest'ultima estesa di norma a tutto il personale con incarico di responsabilità (fino cat. D);
- 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;
- permette la produzione automatica di report per il monitoraggio delle attività;

- permette di avere il quadro completo di tutte le unità di personale effettivamente impegnate – in qualunque ruolo – in obiettivi/fasi³¹;
- gestisce totalmente in via telematica la fase di rendicontazione annuale e, in prospettiva (in sviluppo), anche quella a seguire di valutazione della performance individuale;
- si è arricchito di ulteriori funzionalità per consentire anche la pianificazione di misure di prevenzione della corruzione che si traducono in obiettivi di performance.

Per **MObi (monitoraggio obiettivi)** la scelta iniziale di progetto è stata quella di richiedere informazioni sintetiche, con carattere prevalentemente qualitativo-testuale. Ovviamente ciò non toglie che, in particolare per i campi relativi ai risultati attesi, indicatore di risultato e risorse impiegate, le situazioni descritte siano sintetizzabili preferibilmente con parametri numerici.

Quindi MObi è concepito come uno strumento strutturato di monitoraggio centralizzato delle attività, in buona sostanza finalizzato ad avere sotto controllo l'andamento generale dei progetti atti a realizzare gli obiettivi dell'esercizio corrente. Cosa sensibilmente diversa da un applicativo utile direttamente ai responsabili di obiettivo per il controllo costante dell'andamento di dettaglio delle attività operative, % di impegno effettivo del personale, stato puntuale di avanzamento (GANTT) di ogni fase etc (v. casella gialla in fig. 5).

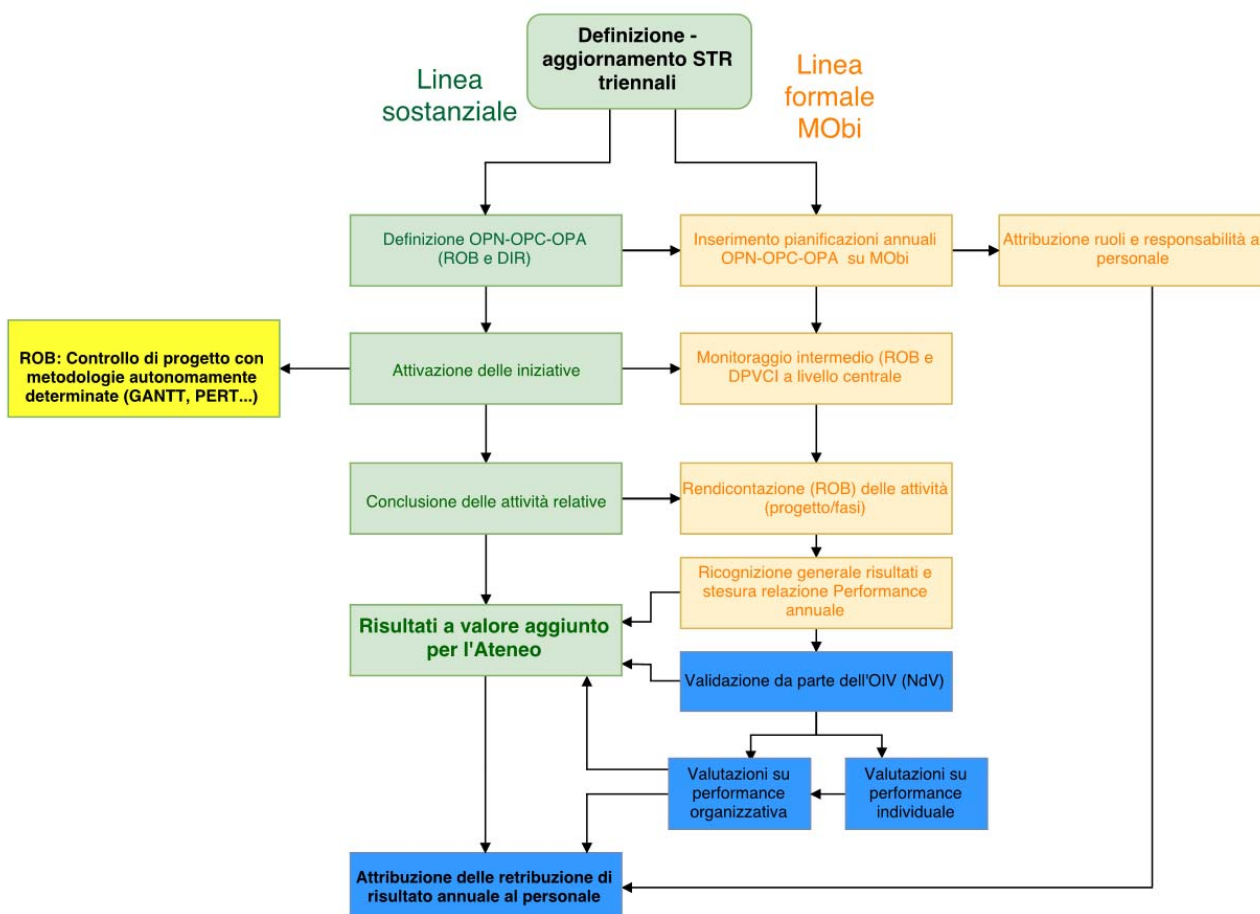
L'attuale processo di monitoraggio può essere così schematicamente rappresentato, evidenziando cosa sono scelte di indirizzo e conseguenti attività (linea sostanziale), come se ne fornisce evidenza oggettiva su MObi (linea formale) e quali sono le conseguenze.

Acronimi:

DIR	Dirigente di riferimento, cioè dirigente della struttura responsabile dell'obiettivo (al dirigente è equiparato, a questi fini, il responsabile della struttura didattica, scientifica, di servizio costituita in centro autonomo di gestione)
ROB	Responsabile dell'obiettivo, ne coordina le attività (varie fasi) e provvede all'inserimento delle informazioni su MObi
RF	Responsabile di fase
PF	Partecipante alle attività di fase

³¹ A questo proposito è preciso indirizzo della Direzione Generale che le strutture facciano tutto il possibile per coinvolgere negli obiettivi operativi annuali tutto il personale.

Fig.5 Flusso attività



E' attualmente in corso una riprogettazione tecnica, per sganciarsi informaticamente dalla piattaforma APEX; l'occasione sarà utile, oltre che per migliorare le form di inserimento dati, anche per rivisitare la reportistica, in relazione alle esigenze informative del NdV, per le sue competenze in veste di OIV; in ultimo, ma non per importanza, è stata considerata la prospettiva di utilizzare il nuovo applicativo per la dematerializzazione del processo di valutazione individuale del personale tecnico amministrativo di ogni categoria.

8. Miglioramento del Ciclo di gestione della performance

L'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 (2015 e 2016), redatte ai sensi dell'art. 14 c.4 lett. "c" del D.Lgs. 150/2009³².

Ad esse si sono aggiunte le analisi contenute nel recente feedback ANVUR, pubblicato sul Piano integrato 2017-19; a questo proposito, accanto ai punti di forza, es. costituiti dalla continuità logica tra i più recenti Piani in relazione agli obiettivi strategici, sono state evidenziati una serie di filoni di possibile miglioramento, che possono essere ascritti a:

- a) Inquadramento strategico e assetto degli obiettivi strategici (riduzione del numero, formulazione dei target e misurabilità dei risultati);

³² <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/2877-relazione-sulla-performance>

- b) Integrazione con la programmazione di bilancio³³;
- c) Integrazione con aree anticorruzione e trasparenza;
- d) Individuazione chiara dei metodi di definizione, nel complesso degli obiettivi di ogni esercizio, di quali siano da considerare riferiti ad una intera struttura e quali si configurino a carattere individuale, cioè ai fini dell'assegnazione dei target e successiva valutazione integrata (performance individuale = risultati degli obiettivi della propria struttura di appartenenza + risultati degli – eventuali – obiettivi personali + valutazione dei comportamenti organizzativi).

Altro aspetto da approfondire è quello inerente le nuove competenze affidate al NdV, che l'art. 6 D.Lgs 150/2009 identifica in merito **all'andamento dell'attuazione degli obiettivi programmati, nonché all'opportunità di interventi correttivi in corso di anno (target ed indicatori).**

4.1 La revisione del Sistema di misurazione e valutazione della performance

Il punto d) del precedente elenco è evidentemente una questione adatta ad essere trattata all'interno della prossima rivisitazione del SMVP (da farsi ora annualmente), preventivata per la prima parte del 2018. **Ai sensi dell'art. 7 D.Lgs 150/2009 è ora previsto il previo parere vincolante del NdV.**

Altre questioni che saranno affrontate in quella sede saranno quelle relative ad un modello di verifica dell'aderenza degli obiettivi strategici alle politiche ed indirizzi strategici generali dell'Ateneo, **così da poterne graduare (all'inizio almeno a grandi linee) il valore aggiunto potenziale per la loro attuazione**; altro effetto sarà quello di evitare l'attuale appiattimento (formale) di rilevanza degli strategici; stesso dicasi – a maggior ragione – per la rilevanza reciproca degli obiettivi operativi.

A proposito di questi ultimi, sarà utile tenere conto almeno:

- a) della correlabilità dell'obiettivo operativo (OPN o OPC) con un obiettivo strategico particolarmente rilevante;
- b) dell'essere l'obiettivo (OPA) scaturito da una analisi strutturata/documentata dei punti di forza e debolezza delle strutture responsabili.

Il suindicato punto b) si porta appresso la necessità di favorire una piena consapevolezza del modo di operare all'interno delle strutture, favorito da:

- a) adozione di un modello di autovalutazione, anche semplificato, per iniziare;
- b) evidenziazione in tale modello del coordinamento tra iniziative contenute nel sistema obiettivi ed il complesso dell'ordinaria gestione delle strutture, individuando dei livelli standard per i servizi;
- c) indicazione di quali obiettivi sono rivolti al miglioramento dell'ordinaria gestione e quali introducono innovazione di processo o di prodotto (servizio);
- d) rapporti – in termini di impegno risorse – tra sistema obiettivi (innovazione/miglioramento) ed ordinaria gestione.

Completa questo quadro di punti cui rivolgere attenzione la necessità di effettuare la mappatura aggiornata dei processi interni³⁴, traguardo complesso, ma di efficacia centrale e dirimente, in quanto fonte di informazioni in ingresso al sistema annuale e pluriennale di allocazione delle risorse ed alle collegate attività

³³ V. art 7 comma 2 bis D.Lgs 150/2009, come novato dal D.Lgs 74/2017

³⁴ Rapporto di feedback ANVUR (fine pag. 7) "la mappatura è condizione necessaria per una corretta analisi del rischio corruttivo e, forse ancor prima, per una corretta programmazione e gestione della performance".

di controllo di gestione, nonché – ovviamente - al processo di gestione integrata della performance, alla verifica della qualità delle soluzioni organizzative adottate, all'accreditamento MIUR delle attività didattiche...

Un primo schema per l'attivazione di un obiettivo operativo 2018 rivolto a tali fini (senza pretesa di esaustività nella rappresentazione) è riportato a pagina seguente³⁵.

³⁵ Indicazioni più precise sul modus operandi pianificato nell'All.2 "Obiettivi operativi necessari 2018"

4.2 Il contributo degli stakeholder alla valutazione della performance

Merita separata menzione l'articolo 19 bis del D.Lgs 150/2009: esso tratta la partecipazione dei cittadini e degli altri utenti al processo di misurazione della performance organizzativa.

E' una frase all'apparenza semplice, ma se si entra appena sotto la superficie, ci si accorge che per l'università essa impatta su molte aree, essendo molteplici le cd. parti interessate (stakeholder). Si parte dalle scuole secondarie, studenti, famiglie, aziende, mondo delle professioni, MIUR, società.

La norma prevede espressamente l'adozione di sistemi di rilevazione: non è quindi sufficiente l'assenza di reclami significativi o la misura ridotta dell'eventuale contenzioso. Occorre essere proattivi ed identificare una struttura che, seguendo opportune procedure, provveda alla raccolta e alla elaborazione dei dati relativi alla soddisfazione delle PI.

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 rispetto delle norme sulla parità di genere.

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.).

Per quanto indicato nei punti 1-2-3 le operazioni sono già avviate; il questionario sul benessere organizzativo è stato somministrato al personale TA nell'anno 2015, ed i tempi sono maturi per una sua riproposizione nel 2018. La survey di cui al punto 7 è di competenza del Comitato unico di garanzia (CUG).

Nei casi in cui sono da prevedere nuovi interventi la riflessione è avviata; l'Ateneo nel 2018 si coordinerà con il proprio NdV, al fine di attivare progressivamente le iniziative che ancora non fossero operanti in modo sistematico. Giova ricordare che lo stesso Organo di valutazione deve tenere conto degli esiti di tali monitoraggi ai fini della valutazione della performance organizzativa.

9. La performance individuale e le questioni collegate in corso di definizione

Nel contesto del decreto Brunetta 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.

In un sistema a risorse (FFO in primis) decrescenti, dove si creano finanziamenti direttamente correlati a specifiche progettualità, emerge con sempre maggiore evidenza la necessità che il vertice politico e gestionale dell'Ateneo dispongano di un cruscotto di indicatori (sia interni che esterni – v.sopra) adeguato.

La chiave di questa operazione sta nel SMVP, che con le sue filiere di monitoraggio già integra parte di questo sistema. Ciò in particolare accade nei momenti intermedi di controllo dell'andamento degli obiettivi operativi necessari (ma anche OPC e OPA) per il perseguimento di quelli strategici, strettamente legati alle missioni istituzionali.

In questa logica, nella revisione del SMVP, prevista per l'inizio del 2018, verranno identificati – tra gli altri - alcuni aggiornamenti, utili per:

- una prima graduazione di rilevanza degli obiettivi strategici, in relazione alle linee strategiche generali e alle politiche proprie delle *governance* di ateneo;
- una graduazione della rilevanza degli obiettivi operativi, nelle loro tipologie, in relazione ad esempio:
 - a) al grado di innovatività
 - b) alla correlazione con un STR primario
 - c) alla capacità (teorica) di risolvere criticità ragguardevoli
 - d) all'impatto diretto con gli utenti esterni, anche in funzione della loro numerosità
 - e) l'identificazione delle caratteristiche degli obiettivi di possibile assegnazione diretta, dal CdA al Direttore generale, con l'integrazione del loro *deployment* nel sistema generale

Si prevede di inserire questi criteri in una matrice, affinché la presenza di uno o più di essi possa dare una prima indicazione del peso dell'obiettivo cui si trova davanti, che avrà come risultato l'inserimento in una specifica "fascia di rilevanza".

Nel nuovo SMVP sarà inoltre previsto 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.

A questo tema si collega la previsione di un paragrafo che meglio chiarisca cosa qualifica un obiettivo come:

- f) individuale
- g) di gruppo
- h) di struttura

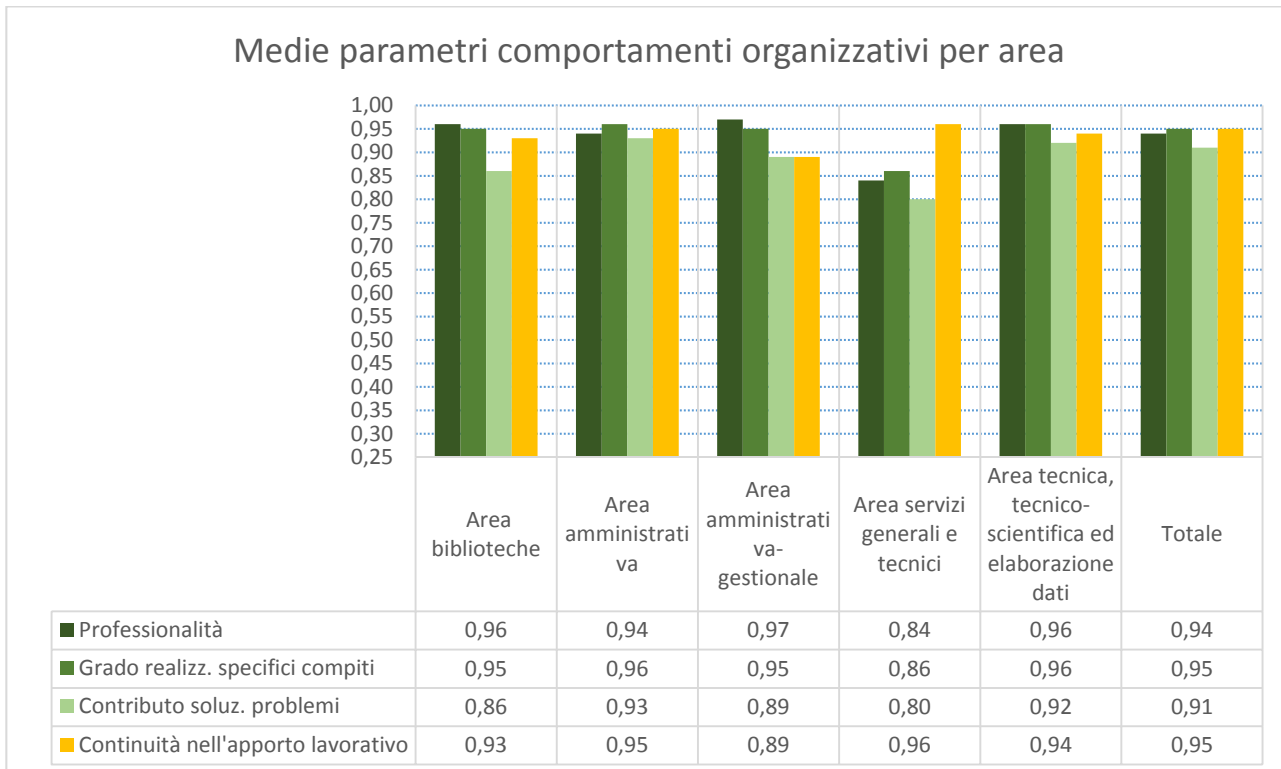
Quanto indicato nei periodi precedenti è importante anche ai fini della valutazione individuale, dove una parte del punteggio totale deve essere funzione dei risultati degli obiettivi della struttura di appartenenza, dove attualmente ciò accade solo ove il dipendente sia effettivamente inserito nel team di lavoro di uno o più obiettivi, con ponderazione paritaria di tutte le attività.

A titolo di esempio dei risultati che provengono dall'attuale *modus operandi* si riporta l'istogramma che riassume i punteggi medi ottenuti nella 4 tipologie di comportamenti organizzativi, previsti per la valutazione del personale senza incarichi di responsabilità, dal SMVP nella sua versione originaria del 2015.

I dati risultano dai punteggi riguardanti un numero certamente significativo di unità di personale, come riportato di seguito.

Area biblioteche	Area amministrativa	Area amministrativa-gestionale	Area servizi generali e tecnici	Area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati	Totale
72	418	19	135	535	1179

Graf. 1



La diversificazione delle valutazioni individuali sarà favorita dalla differenziazione di rilevanza degli obiettivi, sia strategici che operativi, e dall'identificazione di quali possono considerarsi di **struttura vs individuali**. Entrambe sono **operazioni di evidente delicatezza**: saranno quindi fatte in parallelo con la definizione dei possibili effetti sull'algoritmo di calcolo della performance individuale del personale, se del caso prevedendone un'applicazione progressiva.

In conclusione, giova ricordare come l'indirizzo della Direzione Generale sia di rafforzare la cultura della valutazione, a tutti i livelli. Ciò sarà fatto anche in occasione dell'approvazione del nuovo SMVP, sensibilizzando i responsabili ed il personale sulle reali finalità del sistema, di natura organizzativa appunto, finalizzato al miglioramento dei servizi ed alla valorizzazione della professionalità dei singoli.

La distribuzione delle legittime ricadute retributive (salario accessorio) ne costituiscono il corollario (v. sopra), importante, ma non certamente la prima ragion d'essere, come purtroppo ancora sovente viene inteso dal personale.

Tutte le Le modifiche al SMVP saranno fatte, come prescritto dal nuovo art. 7 comma 1 DLgs 150/2009, con il 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 PER LA TRASPARENZA

PREMESSA

Il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza (PTPCT) 2018-20 costituisce non solo l'aggiornamento dei due precedenti, ma mira ad essere la naturale articolazione, in termini applicativi, di quanto in essi prefigurato. Per tale motivo si consiglia, se possibile, una lettura integrata perlomeno con il Piano 2017-19.

I due precedenti PTPCT (2016-18 e 2017-19) sono stati inseriti, sulla base delle indicazioni ANVUR³⁶, in documenti unitari detti Piano Integrato Performance, Anticorruzione e Trasparenza³⁷.

La soluzione adottata non è stata, in realtà, solo un espediente formale per adempiere alle indicazioni dell'Agenzia Nazionale di Valutazione, ma ha permesso di attuare un'approfondita riflessione su quali potessero essere le possibilità di interazione e integrazione fra le tre dimensioni della Performance, della Prevenzione della Corruzione e del miglioramento dell'operato dell'Ateneo in termini di Trasparenza.

Il presupposto era, e resta, la considerazione che non può darsi un'efficace attuazione di processi di contrasto alla corruzione se questi non sono totalmente funzionali ad un più efficace perseguimento delle missioni istituzionali.

D'altra parte queste, nel piano Performance, si declinano in obiettivi strategici prima, e poi operativi.

È certamente il perseguimento delle missioni di Ateneo a vedere coinvolte tutte le componenti del mondo accademico ed a costituire la ragione prima dell'esistenza dell'Università in quanto tale, a motivare l'impegno quotidiano comune a tutte le sue componenti.

Per tale motivo, il presente PTPCT, pur assumendo una dimensione redazionale sostanzialmente compiuta, resta in stretto collegamento con solo con il proprio prima, e con il proprio dopo, ma anche con la dimensione Performance della pianificazione a cui spesso rinvia e che, in sostanza, presuppone.

Detto questo i primi due anni di sperimentazione hanno visto il Piano Anticorruzione e Trasparenza dell'Ateneo focalizzarsi su alcuni temi fondamentali e prioritari:

- la definizione di una metodologia per l'integrazione delle tre dimensioni;
- l'allineamento operativo fra i tre piani della programmazione e l'identificazione delle eventuali criticità
- il primo avvio, sia pure in modalità semplificata, di un sistema di gestione del rischio corruttivo, sulla scorta delle indicazioni fornite dall'ANAC nella prima versione del Piano Nazionale Anticorruzione (2013)
- l'estensione potenziale della metodologia e soprattutto dell'azione preventiva a tutte le strutture di Ateneo, nel rispetto delle dinamiche di governance proprie all'Ateneo
- il primo avvio di un sistema di monitoraggio.

Fin da subito si è compreso che si trattava di un processo assai complesso: già nel PTPCT del 2016-18 si è evidenziato come fosse importante considerare il fattore "tempo necessario per l'attuazione".

Pertanto si è provveduto ad una pianificazione temporale delle fasi di sviluppo del sistema, in un'ottica di progressiva realizzazione degli obiettivi: prioritario era, ed è tuttora, imparare a fare prevenzione della corruzione in funzione del perseguimento dei propri obiettivi istituzionali e considerare la trasparenza come elemento con-naturato all'agire di tutto l'Ateneo.

Un simile percorso, prima di tutto culturale e dalle infinite sfaccettature pratiche ma anche relative alle dimensioni organizzativa, comunicativa, tecnologica, ha bisogno di contare su dinamiche e strumenti di apprendimento, per realizzarsi.

³⁶ [Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali](#). ANVUR Delibera 103 del 20 luglio 2015

³⁷ Piano integrato Performance, Trasparenza ed Anticorruzione 2016 – 2018; Piano integrato Performance, Anticorruzione e Trasparenza 2017 – 2019 <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9109-piano-triennale-per-la-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza>

E' opportuno in questa sede evidenziare che il presente documento di programmazione prende a riferimento in primo luogo molti dei suggerimenti o delle vere e proprie indicazioni fornite dall'ANAC attraverso la sua davvero ampia produzione di documenti, a partire dai diversi aggiornamenti del Piano Nazionale Anticorruzione³⁸.

In molti casi tali suggerimenti sono stati tratti per analogia: infatti gli approfondimenti forniti dai PNA, per determinate tipologie di organizzazioni pubbliche, spesso sono applicabili, per evidenti analogie in tema di processi gestiti, anche ad altre amministrazioni. Ovviamente è stato necessario operare un processo di attualizzazione e contestualizzazione rispetto alla dimensione universitaria specifica.

Importante, e punto di riferimento per la stesura del presente Piano e l'identificazione di specifiche criticità connesse all'attuazione delle misure di prevenzione a carattere obbligatorio, è stata la pubblicazione da parte di ANAC del **Documento, in consultazione pubblica dal 3 agosto al 15 settembre 2017, intitolato Aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione**. Recentissima, rispetto al momento di stesura del presente testo, è la pubblicazione della **Delibera n. 1208 del 22 novembre 2017 - Approvazione definitiva dell'Aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione**.

Alcune soluzioni individuate conseguono al confronto fra i due documenti: viene adottato un approccio teso a ridurre alcune criticità della proposta in consultazione senza negare o ridurre la portata di alcune riflessioni.

Rilevanti fonti di natura documentale, in particolare per l'avvio della ricognizione dei processi attivati dall'Ateneo, sono state le diverse Disposizioni del Direttore Generale che hanno definito, nel corso del presente anno 2017, la nuova struttura organizzativa e tecnica dell'Amministrazione, in attuazione del processo di riorganizzazione deliberato dal CdA di Ateneo in data 16 febbraio 2017³⁹.

Importanti ancora sono state le attività di monitoraggio e verifica effettuata in relazione all'annualità di programmazione 2016, già formalizzata nella Relazione sulla Performance Anno 2016, che ha previsto un approfondimento sui risultati raggiunti in tema di Trasparenza ed Anticorruzione⁴⁰ e le valutazioni espresse dal N.d.V.A. nell'ambito del documento di validazione della relazione sulla performance 2016. Non ancora prodotta invece, la Relazione del RPCT per l'anno 2017⁴¹.

Altre soluzioni sono derivate dal confronto con le esperienze di altri Atenei: ampia e articolata è ormai l'attività finalizzata allo scambio di esperienze, in particolare nell'ambito dei gruppi di lavoro del CODAU.

Infine, ma non in subordine, è stata attivata una costante interlocuzione con le strutture organizzative dell'Ateneo. Questa si è svolta e si svolge sia attraverso momenti di verifica da parte del RPCT, attraverso riunioni, sia più informalmente attraverso frequenti incontri con i vari attori dei processi da parte della struttura di supporto. Questa metodologia di lavoro ha tuttavia bisogno di essere ulteriormente sviluppata e strutturata, pertanto sarà oggetto di analisi in uno specifico paragrafo del presente Piano.

³⁸ Piano integrato Performance, Trasparenza ed Anticorruzione 2016 – 2018; Piano integrato Performance, Anticorruzione e Trasparenza 2017 – 2019 <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9109-piano-triennale-per-la-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza>

³⁹ Delibera CdA n. 41/2017 del 16 febbraio 2017

⁴⁰ La relazione è pubblicata nell'apposita sezione del sito Amministrazione Trasparente: <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/2877-relazione-sulla-performance>. La relazione è stata prodotta nel mese di luglio 2017 e approvata dal C.d.A con delibera 273 del 21/07/2017

⁴¹ Per le precedenti Relazioni del RPCT si veda quanto pubblicato nell'apposita sezione del sito Amministrazione Trasparente: <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9108-relazione-del-responsabile-della-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza>. Lo schema di relazione del RPCT è stato approvato e pubblicato da ANAC il giorno 11 dicembre 2017 e la scadenza per la pubblicazione di tale relazione è stata prorogata al 31 gennaio 2018.

I- Il contesto esterno ed interno

Per una valutazione del significato che può assumere l'attuazione di un sistema di prevenzione in una grande amministrazione come quella dell'Università di Pisa è necessario tenere conto del suo ruolo nel territorio e nel contesto, anche competitivo in cui si colloca.

E' anche importante tenere presente i suoi assetti dimensionali: articolazioni organizzative, numero di addetti, numero di utenti serviti, aree di attività.

Tali aspetti sono approfonditamente analizzati nella Sezione Prima e Seconda del Piano integrato, di cui questo documento costituisce il PTPCT.

Rinviano a quando analizzato in tali sezioni, si evidenzia la necessità di porre attenzione, non solo al quadro normativo generale, in cui l'Ateneo si colloca, ma anche alle sfide che autonomamente l'Ateneo si assume per realizzare la propria missione complessiva nel sistema universitario.

Importante è notare come a queste sfide corrispondano specifici investimenti, evidenziati nella relazione al Bilancio Unico di previsione annuale Esercizio 2018.

Gli assetti dimensionali, di tutto rilievo, non possono non avere un considerevole impatto sul territorio ed animare dinamiche non solo culturali e sociali, ma anche di sviluppo. L'ateneo genera valore, come evidenziato nella sezione introduttiva del Piano integrato, quando richiama il documento "*Rapporto di sostenibilità*", sia nella sua parte prima – "*L'impatto economico dell'ateneo sul territorio*" che nella sua parte seconda, dedicata ad "*Aspetti economici, sociali ed ambientali delle attività dell'Ateneo*"⁴².

Le dinamiche di prevenzione, dunque, non possono che confrontarsi direttamente con questi assetti fondamentali e venire quindi condizionate nei tempi e modi di sviluppo.

Il quadro nazionale

L'evoluzione normativa in materia di prevenzione della corruzione e la nuova strategia della Trasparenza



⁴² Il rapporto di sostenibilità, Parte I e parte II, può essere consultato al seguente link: <https://www.unipi.it/index.php/presentazione/item/8543-aspetti-economici-sociali-e-ambientali-delle-attivita-dell-ateneo>

Il sistema nazionale anticorruzione, delineato per la prima volta dalla Legge 190/2012 si articola su due livelli:

- Un primo livello, quello nazionale, prevede l'adozione del Piano Nazionale Anticorruzione (PNA), individua le linee di indirizzo e l'Anac come l'Autorità a cui vengono demandati poteri di vigilanza, controllo e sanzionatori;
- Un secondo livello, quello decentrato, prevede che: ogni amministrazione pubblica nomini un proprio Responsabile della Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza (RPCT); predisponga, adotti e aggiorni un Piano triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza (PTPCT) che, sulla base degli indirizzi contenuti nel PNA, individui le aree a maggior rischio di corruzione e le misure organizzative atte a prevenirla definendo, in sostanza, le strategie di prevenzione dell'ente.

Le modifiche apportate dal D.lgs. 97/2016 al D.lgs. 33/2013 ed alla L. 190/2012 inseriscono a pieno titolo la **Trasparenza** fra gli strumenti prioritari nella lotta alla corruzione. Si tratta di **un cambiamento sostanziale nello scenario delle strategie di prevenzione della corruzione**: "La trasparenza è intesa come accessibilità totale *dei dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrativa e favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche*"⁴³.

Il 2016 è anno di passaggio e di intensa riscrittura delle norme di riferimento, anche specifiche, del sistema di contrasto alla corruzione⁴⁴.

Tale azione prosegue nel 2017 con l'apposizione di alcune modifiche ed integrazioni normative, anche di rilievo, che ANAC accompagna con un grande numero di linee guida, atti d'indirizzo, vigilanza monitoraggio e studio del sistema e con attività di tipo divulgativo⁴⁵. Tuttavia la maggiore riforma del 2017 è quella apportata al D.lgs 150/2009⁴⁶

Ai fini della presente trattazione rileva l'introduzione di un ruolo forte degli stakeholders fin nel cuore del sistema di valutazione della performance, sia organizzativa che individuale. Si tratta ancora una volta di una impostazione che mira ad attivare sistemi di partecipazione ma anche di controllo sull'operato pubblico: anche il corretto perseguimento di obiettivi di trasparenza e prevenzione della corruzione diventa elemento per la valutazione, in particolare dirigenziale⁴⁷, ed anche in questo caso la valutazione dell'effettivo raggiungimento degli obiettivi è affidata al CDA previa validazione dell'OIV cioè, nel sistema universitario, del Nucleo di valutazione di Ateneo⁴⁸.

Rispetto al quadro complessivo, in cui sempre più si evidenziano **dinamiche di valutazione**, l'Università non può certo sentirsi impreparata. Per citare solo sinteticamente ed in modo sicuramente insufficiente quanto caratterizza il sistema universitario: i docenti vengono valutati sotto il profilo della capacità di produzione scientifica; le strutture di didattica e ricerca in relazione alla capacità di promuovere didattica e ricerca di qualità; le sedi universitarie in relazione alla loro capacità di promuovere politiche, organizzazione e servizi, progetti di miglioramento⁴⁹ etc.

⁴³ D.lgs 33/2013 art. 1. c. 1

⁴⁴ D.lgs. 18 aprile 2016, n. 50 "Attuazione delle direttive 2014/23/UE, 2014/24/UE e 2014/25/UE sull'aggiudicazione dei contratti di concessione, sugli appalti pubblici e sulle procedure d'appalto degli enti erogatori nei settori dell'acqua, dell'energia, dei trasporti e dei servizi postali, nonché per il riordino della disciplina vigente in materia di contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture" (Testo aggiornato ed integrato nel corso del 2017); D.lgs. 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"; D.lgs. 19 agosto 2016, n. 175 "Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica" (Testo aggiornato ed integrato nel corso del 2017); D.lgs. 26 agosto 2016, n. 179 "Modifiche ed integrazioni al Codice dell'amministrazione digitale, di cui al decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82, ai sensi dell'articolo 1 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche"

⁴⁵ Si veda <http://www.anticorruzione.it>

⁴⁶ D.lgs. 25 maggio 2017, n. 74 (recante modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 in attuazione dell'art. 17, comma 1, lett. r) della legge 7 agosto 2015, n. 124),

⁴⁷ D.lgs. 33/2013 e L. 190/2012

⁴⁸ Per approfondimenti e precisazioni si veda la sezione Performance del Presente Piano integrato 2018-20

⁴⁹ Numerose sono le norme che regolano i vari assetti e ambiti dell'attività di valutazione del sistema universitario e delle singole università e che definiscono le ricadute, anche in termini di finanziamento, rispetto all'esito dell'attività di valutazione. Si citano le più rilevanti per lo stato attuale del sistema: Legge n. 537/1993; Legge n. 370/1999; D.M. 270/2004; Legge. 286/2006; D.M. n. 17/2010; D.P.R. n. 76/2010; Legge n. 240/2010; D.lgs. n.19/2012; D.M. n. 635/2016; D.M. n. 897/2016 e s.m.i.

Tanto è la valutazione a caratterizzare il sistema che, dopo un primo periodo di separazione fra didattica e ricerca, è stata istituita una specifica Agenzia per la valutazione del sistema universitario, l'ANVUR, con il compito di coordinare, a livello nazionale⁵⁰, tutto il complesso delle attività connesse ivi compresa la valutazione dell'attività amministrativa.

Un impegno costante e determinante per la vita delle Università che rischia di essere vanificato, anche in termini di credibilità, da scandali legati a fatti di corruzione, o nepotismo, o da casi di conflitto d'interesse, come quelli che hanno avuto risonanza nella stampa nazionale un po' per tutto il presente anno 2017⁵¹. Rispetto a questi temi non mancano letture critiche e più avvertite: infatti è necessario entrare dentro le dinamiche organizzative e culturali delle diverse amministrazioni per comprendere le motivazioni e le cause per cui si possono verificare determinati casi⁵².

Il contesto interno: l'Ateneo, la riorganizzazione, le sfide

SISTEMA DI GESTIONE DEL RISCHIO CORRUTTIVO: CONDIZIONAMENTI



2017. Governance e riorganizzazione delle strutture amministrative e tecniche

L'Università di Pisa, negli ultimi cinque anni (2012-17), ha realizzato ben due importanti processi di riorganizzazione.

Il primo si è reso necessario ai fini dell'attuazione della profonda riforma del sistema Universitario determinato dalla cosiddetta Legge Gelmini (Legge 240/2010).

⁵⁰ Per le funzioni e gli ambiti di attività dell'ANVUR si veda <http://www.anvur.org/index.php?lang=it>

⁵¹ http://www.repubblica.it/cronaca/2017/09/25/news/universita_arrestati_7_docenti_altri_22_interdetti_dall_insegnamento-176438873/
http://www.corriere.it/cronache/17_luglio_26/concorso-misura-cbacf9de-718b-11e7-97e0-849a9c15ef13.shtml?refresh_ce-cp. Per report ed indagini sui fenomeni corruttivi in Italia si veda

⁵² <http://www.ilfattoquotidiano.it/2016/09/26/universita-non-ce-solo-corrruzione-nei-nostri-atenei/3057425/>
http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2016-07-14/corruzione-cantone-nel-2015-raddoppiate-segnalazioni-ad-anac-appalti-115416.shtml?refresh_ce=1
<https://www.transparency.it/cpi-2016-l-italia-quadagna-una-posizione-ma-non-basta/>

Questo primo grande processo di revisione del sistema ha comportato una grossa riduzione del numero delle strutture didattiche, di ricerca e di servizio, la concentrazione delle funzioni didattiche e di ricerca in 20 nuovi dipartimenti, il passaggio al nuovo sistema di contabilità economico patrimoniale, una revisione del sistema di reclutamento del personale docente⁵³.

La seconda ha preso invece avvio con un rinnovo pressoché integrale della governance di Ateneo, e cioè con:

- L'inizio del mandato del nuovo Rettore, entrato in carica nel novembre del 2016,
- L'elezione dei membri del Senato Accademico,
- L'elezione della quasi totalità dei Direttori dei Dipartimenti
- E la nomina di nuovi Direttori di Centro e Presidenti di sistema.

I cambiamenti del vertice politico dell'Ateneo hanno portato alla definizione di un diverso sistema delle deleghe politiche, in attuazione degli obiettivi espressi nel programma rettorale.

Ampia e articolata la squadra dei prorettori e dei delegati su materie specifiche, ad evidenziare un forte e diffuso coinvolgimento della componente docente nel presidio delle diverse aree di sviluppo dell'Ateneo.

Fra gli obiettivi prioritari del programma del Rettore, prof. Paolo Mancarella, vi era quello di una **ridefinizione dell'assetto organizzativo dell'Ateneo**, con una diversa articolazione dei rapporti fra Amministrazione centrale e strutture periferiche, primi fra tutti i Dipartimenti, allo scopo di **porre al centro di tutte le dinamiche**, anche sotto il profilo organizzativo e relazionale, **le missioni istituzionali di didattica, ricerca e terza missione**.

La ridefinizione dell'assetto organizzativo è stata prima deliberata dal CdA, e poi attuata ad opera della Direzione Generale⁵⁴.

Lo scopo è quello di evidenziare l'assoluta centralità dei dipartimenti, delle scuole, dei centri e dei sistemi come punti di snodo e luoghi in cui vengono identificate le necessità di servizi (di supporto istituzionale; di supporto gestionale; di supporto tecnico) utili a far fronte ai bisogni di docenti, studenti e territorio.

Allo stato, come è possibile verificare attraverso l'analisi dei dati riportati nella sezione Performance del Piano integrato, a cui si rinvia, sono state definite 10 nuove direzioni:

1. Dir. Servizi per la didattica e l'internazionalizzazione
2. Dir. Servizi per la ricerca e il trasferimento tecnologico
3. Dir. Area di medicina
4. Dir. Finanza e fiscale
5. Dir. Del personale
6. Dir. Affari legali e generali
7. Dir. Programmazione, valutazione e comunicazione Istituzionale
8. Dir. Gare, contratti e logistica
9. Dir. Servizi informatici e statistici
10. Dir. Edilizia e telecomunicazioni

In alcuni casi i cambiamenti sono stati lievi (esp. Direzione Personale) in altri la riorganizzazione ha visto una diversa ripartizione delle attività, per esempio fra la Direzione Gare e Appalti e la Direzione Edilizia e Telecomunicazioni o, ancora la ristrutturazione delle funzioni e degli ambiti di intervento delle Direzioni Servizi per la didattica e l'internazionalizzazione e Servizi per la ricerca e il trasferimento tecnologico.

Il disegno complessivo ha mirato anche, da una parte, a potenziare l'infrastruttura tecnologica ed informatica dell'Ateneo, con un radicale ridisegno delle funzioni poi attribuite alla Direzione Servizi informatici e statistici,

⁵³ Per maggiori dettagli e per una migliore comprensione degli elementi posti in evidenza si veda anche la descrizione del contesto organizzativo interno espressa nella Sezione III del Piano integrato 2016-18 dedicata al PTPCT.

⁵⁴ Delibera C.d.A n. 41 del 16 febbraio 2017. Ad essa sono seguite, a partire dal mese di aprile 2017 e fino sostanzialmente al mese di ottobre 2017 una serie di disposizioni di natura organizzativa da parte del Direttore generale dell'Ateneo, che hanno attuato le indicazioni generali dalla stessa emergenti.

dall'altra a sistematizzare le attività connesse ai processi di programmazione, valutazione e comunicazione istituzionale dell'Ateneo, con la creazione della Direzione Programmazione, valutazione e comunicazione istituzionale. Questa è stata costituita anche al fine di garantire maggior presidio delle attività connesse all'esercizio dei diritti di accesso.

È stata a tale scopo creata un'Unità Relazioni con il pubblico, su cui sono state centralizzate le funzioni in materia di accesso agli atti, accesso civico, pubblicazioni obbligatorie e accesso generalizzato, mentre è stata prevista l'attivazione di una unità organizzativa con competenze di supporto all'attività programmatica in tema di trasparenza ed anticorruzione, supporto e gestione delle attività di monitoraggio dell'attuazione delle misure.

Tutto il percorso di ridefinizione delle competenze è stato nel corso dell'anno accompagnato da una fase di reclutamento di personale, sia tecnico amministrativo che relativo alle aree di trattamento ed elaborazione dati, mentre è da notare che l'aumento del numero di Direzioni non ha comportato un conseguente aumento numero dei dirigenti.

Le funzioni di ben quattro direzioni infatti, sono al momento assunte ad interim dal Direttore generale, che nell'Ateneo svolge anche le funzioni di RPCT. Questi ha quindi delegato formalmente alcune funzioni a personale di categoria EP (elevate professionalità) dotato di professionalità ed esperienza nei rispettivi ambiti.

Il processo di riorganizzazione si è completato con la rotazione del 50% dei dirigenti presenti sulle nuove direzioni attivate.

Per ulteriori aspetti legati al recente intervento riorganizzativo ed a quanto ad esso correlato, si rinvia alla Sezione I del presente Piano Integrato, già sopra richiamata.

In conclusione a questa sintesi è facile comprendere come allo stato sia stata definita la struttura di fondo, della nuova organizzazione, e come questa sia il risultato dei due grandi processi riorganizzativi:

- *il primo, del 2012, ha coinvolto in primo luogo la dimensione delle missioni (didattica e ricerca in primis),*
- *la seconda, del 2017, è conseguente ad uno strutturato disegno politico ed ha coinvolto tutta la struttura amministrativa e tecnica.*

Resta ora da affrontare un considerevole percorso di reingegnerizzazione dei processi e delle dinamiche comunicative e relazionali funzionale alla realizzazione degli scopi per cui tali processi sono stati attivati.

Eterogeneità e multiformità delle risorse umane dell'ateneo.

Elemento specifico e caratteristico del sistema universitario, e di profonda diversità rispetto ad altre amministrazioni pubbliche, è la coesistenza di personale contrattualizzato (personale tecnico e amministrativo) e di personale in regime di diritto pubblico (personale docente)

Ulteriore elemento di specificità, proprio all'Ateneo pisano, è dato dalla presenza, tra la componente docente, di personale dell'area medica, che risponde, per quanto attiene l'attività assistenziale, al direttore generale Azienda Ospedaliero Universitaria.

Nell'Ateneo di Pisa, il complesso del personale docente e ricercatore (cioè in regime di diritto pubblico) ha raggiunto, nel 2017, 1464 unità, mentre il personale Tecnico amministrativo supera le 1500 (1625 unità). Il dato si riferisce al complesso del personale, a tempo indeterminato e determinato⁵⁵. Oltre a questi sono presenti anche altre tipologie di lavoratori, legate a vario titolo al perseguimento delle missioni istituzionali di didattica, ricerca, terza missione:

- Docenti a contratto
- Destinatari di assegni di ricerca
- Destinatari di Borse e sussidi di studio, approfondimento, ricerca, formazione
- Tutor coordinatori nell'ambito dei corsi di Tirocinio Formativo Attivo.

⁵⁵ Rilevazione alla data del 13.12.2017. Fonte dati Direzione del Personale

Tali figure professionali svolgono attività connesse al perseguimento degli obiettivi gestionali per aspetti e attività a specifico contenuto tecnico:

- Collaborazioni, consulenze e prestazioni professionali
- Professionisti singoli o in associazione per affidamento di incarichi tecnici di Ingegneria e Architettura.

Le relazioni e le dinamiche che si instaurano fra le diverse categorie sono estremamente composite: da una parte queste sono determinate dal sistema dei controlli di Ateneo, quindi di tipo amministrativo, che riflette il modello generale di relazione e di controllo fra centro e periferia. Dall'altra sono comunque attivati sistemi di relazioni all'interno di ciascuna categoria professionale (esempio: docenti versus docenti) e fra categorie professionali diverse, in base alle attività che si possono svolgere con una certa struttura organizzativa a supporto.

I Dipartimenti e i loro organi

In seguito alla riorganizzazione del 2012, conseguente all'applicazione della Legge 240/2010, i Consigli dei Dipartimenti hanno assunto funzioni sia rispetto alla didattica che alla ricerca e i Direttori, di conseguenza, hanno visto una forte estensione dei loro compiti: questi sono diventati cruciali rispetto al complesso delle dinamiche interne alle strutture, sia nei confronti dei docenti che rispetto al personale assegnato alla struttura.

Nei dipartimenti infatti, la gestione è di norma garantita attraverso la definizione di tre linee di attività (didattica, ricerca e bilancio), coordinate ciascuna da personale di categoria D, e la presenza di un coordinatore amministrativo (EP).

È infatti al Direttore che il nuovo Statuto ed il Regolamento Generale di Ateneo attribuiscono funzioni a carattere gestionale rispetto alle risorse (economico finanziarie, strumentali e umane).

Con recentissima circolare della Direzione Generale i Direttori dei Dipartimenti sono stati invitati a manifestare eventuali ipotesi di riorganizzazione dei servizi delle strutture loro affidate.

In alcuni casi, a supporto del maggior ruolo di coordinamento assunto dai Direttori, si è dato vita a Giunte di Dipartimento.

In altri casi, particolarmente dove la programmazione della didattica di un gran numero di corsi di studi rendeva necessario coordinare le attività fra più dipartimenti, sono state attivate Scuole (Medicina ed Ingegneria).

Comunicazione interna e semplificazione come asset strategici

Al fine di dare efficacia al nuovo assetto organizzativo dell'Ateneo, per superare criticità organizzative e separazioni, per migliorare la velocità di risposta alle indicazioni di vertice, **diventa condizione strategica la revisione dei processi di comunicazione interna**. L'attenzione alla comunicazione interna e, di conseguenza, l'importanza di prevedere modalità sistematiche di condivisione delle indicazioni politiche e di conseguenza delle soluzioni organizzative necessarie alla loro attuazione, costituisce uno dei temi di prioritaria attenzione di questo mandato rettorale. La realizzazione di riunioni periodiche per esempio, oltre ad essere efficace sul piano della condivisione, può essere uno strumento utile al fine del monitoraggio continuo sullo stato di attuazione delle decisioni degli organi di governo.

Importante diventa il linguaggio utilizzato: questo deve essere comprensibile a tutti. Le stesse **fonti normative interne** devono porsi come primo obiettivo quello della **semplificazione e del coordinamento**, in modo che possano costituire riferimento accessibile per tutta la comunità accademica, indipendentemente dagli ambiti di specializzazione dei singoli. Obiettivo primario è quello di migliorare la comprensione del flusso di quello che viene fatto, secondo una **logica di ottimizzazione dei processi**. La regolamentazione deve essere funzionale a chiarire come questi si devono svolgere.

Entrambi i temi costituiscono obiettivi strategici dell'ateneo per il triennio, come si desume dalla mappa degli strategici di cui all'allegato 1) al presente Piano Integrato

Il contenzioso e monitoraggio delle aree critiche

A fronte delle dimensioni medio grandi dell'Ateneo, i numeri che rappresentano il contenzioso ed i procedimenti disciplinari sono modesti, come risulta dai prospetti che seguono.

NB: 2017 → dati in corso di acquisizione

Periodo 2015-17 - Ricorsi	2015				2016				2017			
	R	A	C	TOT	R	A	C	TOT	R	A	C	TOT
Affidamento contratti pubblici	1	1	1	3	2		1	3				
Ricorsi in tema di procedure selettive del personale	1			1			5	5				
Ricorsi in tema di procedure selettive per esame di stato di abilitazione alla professione				0				0				
Ricorsi in tema di gestione del rapporto di lavoro personale docente e tecnico amministrativo			1	1			4	4				
Ricorsi in tema di gestione della carriera degli studenti				0				0				
	Totale anno			4	Totale anno			12	Totale anno			

Legenda- R: Rigettato; A: Accolto; C: In corso
(Fonte: Direzione del personale e Ufficio legale)

NB: 2017 → dati in corso di acquisizione

Triennio 2015-17	2015				2016				2017			
	A	C	I.C	TOT	A	C	I.C	TOT	A	C	I.C	TOT
Procedimenti di responsabilità amministrativo contabile dinanzi alla corte dei conti				0				0				
Sentenze passate in giudicato, procedimenti in corso e decreti di citazione a giudizio riguardanti reati contro la PA e il falso e la truffa				0			4	4				
	Totale anno			0	Totale anno			4	Totale anno			

Legenda- A: Assoluzione; C: Condanna; I.C: In corso
(Fonte: Direzione del personale e Ufficio legale)

NB: 2017 → dati in corso di acquisizione

Triennio 2014-16	2015				2016				2017				
	S.	I. C	A.	TOT	S.	I. C	A.	TOT	S.	I. C	A.	TOT	
Procedimenti disciplinari personale docente			1	1				0	1	1 Non aperto: sospensione per ordinanza G.I.P		1	3
Procedimenti disciplinari personale tecnico amministrativo	2			2	4	2		6		2		1	3
Procedimenti per violazione del codice etico				0				0		1 sospeso fino a conclusione del procedimento giudiziario			1
	Totale anno			3	Totale anno			6	Totale anno			7	

Legenda: S: Sanzione; I.C: in corso; A: archiviato
Il dato "in corso" deriva da sospensione cautelare in pendenza di processo penale
(Fonte: Direzione del personale e Ufficio legale)

II - L'integrazione strategica e operativa performance, anticorruzione, trasparenza

Gli obiettivi dei precedenti PTPCT ed i risultati raggiunti

La messa in opera di un sistema di gestione del rischio corruttivo non può che tenere conto di quei fattori culturali, sociali e organizzativi che ne rendono improbabile una “meccanica” attuazione.

Questo è stato l'elemento di fondo su cui si sono basati i precedenti PTPCT (2016-18 e 2017-19) dell'Ateneo di Pisa.

Tali documenti sono stati elaborati in un periodo di considerevoli cambiamenti: riguardo al contesto esterno il 2016 ed in parte anche il 2017⁵⁶ sono stati caratterizzati da continue innovazioni a carattere normativo e dal ruolo emergente di attori di rilievo, a livello nazionale, come l'ANAC; sul fronte interno, come si è detto, il corrente anno 2017 si è caratterizzato per l'avvio della nuova governance e la conseguente attuazione della riorganizzazione della struttura amministrativa e tecnica.

L'ateneo ha di pari passo intrapreso un percorso di allineamento definendo una strategia di graduale avvio dei sistemi e la messa in atto, a partire dal 2016 delle prime sperimentazioni.



⁵⁶ Si vedano per esempio le recentissime modifiche apportate al D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 dal D.lgs 25 maggio 2017, n. 74 in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124. ed al D.lgs 30 marzo 2001, n. 165 dal D.lgs. 25 maggio 2017, n. 75

L'evoluzione degli obiettivi dei PTPC



LA PIANIFICAZIONE ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA 2017-19



13/03/2017

4

La programmazione di Sistema, per il triennio 2018-20 assume come punto di partenza gli obiettivi strategici ed i risultati acquisiti nei precedenti atti programmatici, al fine di consolidarli attraverso l'avvio di una fase più strettamente operativa e di confronto diretto con le prassi per la loro risoluzione.

Allo stesso tempo identifica un più ampio spettro di obiettivi strategici, connessi alle realizzazioni delle missioni di ateneo, come elementi di riferimento per l'attuazione della strategia di prevenzione.

Nell'ambito della definizione degli obiettivi strategici dell'ateneo, riguardo a cui è stato evidenziato il percorso di condivisione nella Sezione Performance del Piano integrato, sono stati identificati prioritariamente alcuni obiettivi che costituiscono, per la loro natura trasversale ai diversi ambiti di azione istituzionale e amministrativa

dell'Ateneo, anelli di congiunzione fra la dimensione più strettamente Performance e quella legata al perseguimento di una riduzione del rischio corruttivo e di un miglioramento dei livelli di trasparenza, sia interna che esterna. Si tratta pertanto di obiettivi in un certo senso rafforzati, a cui sono facilmente riconducibili Misure di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza.

È bene infatti evidenziare -così come di fatto avviene nell'aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione, dedicato per una sua sezione al mondo delle università- come il tema della prevenzione e della trasparenza non debba essere relegato alla dimensione più strettamente amministrativo gestionale, ma investa direttamente le missioni istituzionali dell'Ateneo e riguardi ogni azione ad esse relative.

Il Piano Nazionale Anticorruzione, di recente deliberato⁵⁷, pone sotto la lente d'ingrandimento Ricerca, Didattica, reclutamento del personale docente e meccanismi di valutazione rispetto allo sviluppo delle risorse umane, la dimensione della regolamentazione interna, tutti gli assetti con cui si concretizzano le attività di terza missione e trasferimento tecnologico.

Vengono cioè trattati tutti quegli ambiti su cui insiste la declinazione, aggiornata al triennio 2018-20 dei programmi di sviluppo dell'Ateneo, attraverso l'identificazione degli obiettivi strategici e delle rispettive linee di sviluppo⁵⁸.

OBIETTIVI STRATEGICI DI RIFERIMENTO TRIENNIO 2018-20
REVISIONE E MIGLIORAMENTO DELLA REGOLAMENTAZIONE INTERNA DI ATENEO (A PARTIRE DA CODICE ETICO E DI COMPORTAMENTO)
PROMOZIONE DELLE PARI OPPORTUNITA' PER L'ACCESSO AI RUOLI DELL'ATENEO, AI FINANZIAMENTI PER LA RICERCA, AGLI INCARICHI DI RESPONSABILITA' (TRASPARENZA ED IMPARZIALITA' DEI PROCESSI DI VALUTAZIONE)
INCREMENTO DEI LIVELLI DI TRASPARENZA E ACCESSIBILITA' DELLE INFORMAZIONI DA PARTE DEGLI STAKEHOLDERS, SIA INTERNI CHE ESTERNI
MIGLIORAMENTO DEL CICLO DELLA PERFORMANCE IN UNA LOGICA INTEGRATA (PERFORMANCE, TRASPARENZA, ANTICORRUZIONE).
MIGLIORAMENTO DELLA PROGRAMMAZIONE E VALUTAZIONE DELLE ATTIVITA' ISTITUZIONALI DELL'ATENEO

⁵⁷ Anac- Dibera n. 1208 del 22 novembre 2017

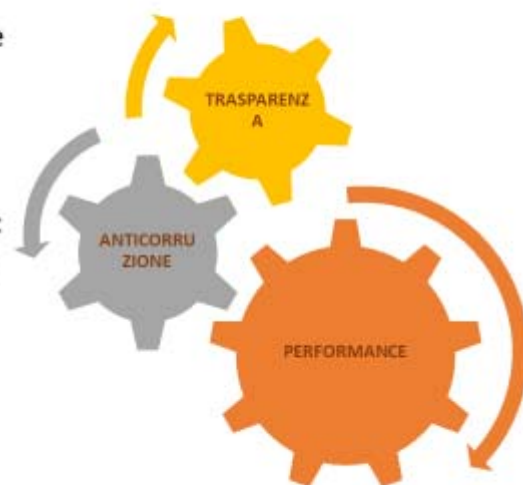
⁵⁸ Tabella degli strategici, vedi Piano Performance

Anticorruzione e trasparenza: la pianificazione di performance

L'integrazione fra performance, anticorruzione e trasparenza è stata avviata nel Piano Integrato fin dal 2016-18.

Anche per le Misure anticorruzione e per le attività finalizzate alla trasparenza valgono gli stessi principi guida del sistema di performance:

- Coerenza con le missioni istituzionali e con gli obiettivi strategici di ateneo
- Approccio top down e bottom up
- Estensione a tutto l'Ateneo
- Rendicontabilità



Nelle annualità 2016-18 e 2017-19 il PTPCT è stato integrato, sulla base delle indicazioni ANVUR⁵⁹ con il Piano della Performance. Per fare ciò si sono dovute affrontare numerose criticità strutturali, derivanti dal fatto che i sistemi anticorruzione/trasparenza e performance erano concepiti separatamente:

- il primo, in base alle norme e alle prime indicazioni ANAC si caratterizzava per un approccio adempimentale e per il fatto di dover comprendere alcuni contenuti vincolati dalla legge;
- il secondo, progettato sulla scorta delle indicazioni emergenti dal D.lgs. 150/2009, era più legato alla dimensione organizzativa e alle attività delle strutture in attuazione delle missioni istituzionali.

Una criticità strutturale da affrontare è stata quindi quella di riallineare reciprocamente gli atti programmatori, in un certo senso contaminandoli⁶⁰.

Sul fronte prevenzione della corruzione e trasparenza è stato necessario riflettere:

- Su cosa significa fare pianificazione;
- Formare ai nuovi contenuti e al diverso approccio;
- Identificare e coinvolgere gli interessati;
- Permettere alle diverse funzioni, attive nel sistema, di assumere le proprie responsabilità;
- Identificare le risorse umane, strumentali e finanziarie da utilizzare;
- Prevedere la massima estensione possibile degli interventi;
- Pianificare quali risultati attendersi e definire le modalità con cui dimostrare il raggiungimento dei propri obiettivi.

Sul fronte performance è stato necessario prevedere:

- Aree a contenuto vincolato per legge,
- Una serie di obiettivi finalizzati alla definizione di sistema di gestione del rischio corruttivo
- e, sulla scorta di quanto prescritto dal PNA 2013 dell'ANAC, fasi e tappe di analisi specifiche.

⁵⁹ [Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali](#). ANVUR Delibera 103 del 20 luglio 2015

⁶⁰ Vedi Relazione sulla Performance- 2016 <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/2877-relazione-sulla-performance>

- Soluzioni in grado di far emergere la corrispondenza, ai fini del perseguimento delle missioni istituzionali, fra gli obiettivi di performance e quelli di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza.

Le scelte di programmazione rispetto al tema dell'integrazione dei diversi piani, vista la complessità degli elementi da risolvere, e fatta salva la dimensione del trattamento del rischio corruttivo attraverso l'attuazione di specifiche misure di prevenzione, hanno avuto quindi prima di tutto lo scopo di **"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"**⁶¹

Si è scelto, a tal fine, di adottare un approccio graduale, di progressivo avvicinamento, se pure esteso a tutte le strutture ed a tutto il personale dell'Ateneo

Vista la complessità tanto del modello di analisi e gestione del rischio corruttivo suggerito dall'ANAC⁶², quanto dei singoli contenuti in tema di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza, legati all'applicazione delle norme e delle indicazioni della stessa ANAC, l'Ateneo si è mosso simultaneamente in due direzioni fra loro interrelate, che sono confermate anche per il prossimo triennio di programmazione.



Sul piano operativo sono distinte le prospettive temporali e si è riservato:

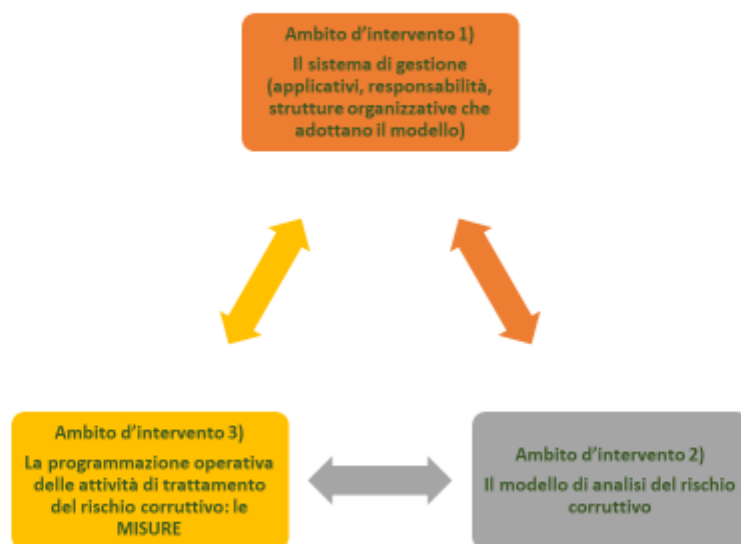
1. Alla **programmazione triennale** il compito di delineare e sviluppare il quadro generale delle fasi, e delle misure connesse, necessarie alla **realizzazione del sistema di gestione del rischio corruttivo**;
2. Alla **programmazione annuale** quello di puntualizzare il quadro operativo di realizzazione delle specifiche misure anticorruzione, ad opera di tutte le strutture organizzative dell'Ateneo.

⁶¹ Piano integrato Performance, Trasparenza ed Anticorruzione 2016-18. Sezione III: Piano della prevenzione della corruzione

⁶² Delibera CIVIT n.72/2013

L'attuazione, nei due aggiornamenti al PTPCT del 2016-18 e del 2017-19, è stata condotta in forma semplificata, sia riguardo all'applicazione del modello di gestione, in tali occasioni solo ispirato a quello suggerito dall'ANAC nel PNA 2013, sia per il coinvolgimento delle strutture, alle quali è stato suggerito di identificare, prioritariamente in quello che già stavano conducendo o che stavano programmando, le azioni che si potevano configurare come misure di prevenzione della corruzione. Per maggiore dettaglio sulle attività condotte si suggerisce la lettura delle Relazione sulla performance 2016⁶³

I tre ambiti dell'intervento preventivo dell'Ateneo di Pisa.



Si è reso evidente, anche nel secondo anno di programmazione integrata (2017), già dai primi parziali monitoraggi sullo stato di attuazione della pianificazione, che proprio l'avvio di questo meccanismo riveste particolari complessità ed incontra quindi alcune resistenze, probabilmente accentuate dall'articolata, e ancora non stabilizzata, situazione organizzativa complessiva.

Da una parte infatti la rinnovata attenzione al ruolo e alle missioni delle strutture periferiche conferma l'adeguatezza della scelta di **adottare un modello di gestione del rischio corruttivo esteso a tutte le strutture e connesso ai loro obiettivi di performance**, dall'altra ciò comporta **minori possibilità di standardizzazione**, possibili difformità nella gestione di processi analoghi fra una struttura e l'altra, diverse valutazioni di rischio e diversi contenuti delle attività programatorie in termini generali e sugli specifici temi della prevenzione della corruzione e trasparenza.

Mancando in sostanza modelli di riferimento, la comprensione delle fasi di Analisi del rischio corruttivo, funzionali all'identificazione delle Misure di prevenzione da adottare, è stata percepita come troppo complessa da gestire in autonomia.

Lo stesso Nucleo di Valutazione, nella relazione di Validazione Relazione sulla Performance 2016⁶⁴ osserva "Quindi, con il profilo pluriennale del Piano, ci si è mossi nella direzione della definizione e successiva attivazione di un modello di Ateneo per la gestione del rischio corruttivo¹, le cui basi - anche il NdV ritiene - poggino in primis sulla necessaria formazione del personale, riguardo peraltro a tematiche di significativa delicatezza e complessità. (...) Entrambe le operazioni (formazione del personale ed integrazione delle misure anticorruzione negli obiettivi operativi) sono da attuare con disseminazione tendenziale in tutte le aree, gestionali e di missione istituzionale, assistite da adeguata attività di consulenza e supporto centrale."

⁶³ <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/2877-relazione-sulla-performance>

⁶⁴ <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/2877-relazione-sulla-performance>

Programmazione 2018-20. Gli obiettivi per l'attuazione del SG rischio corruttivo.



Il presente PTPCT costituisce dunque un aggiornamento dei due precedenti, contenuti nei rispettivi Piani Integrati⁶⁵. Si propone pertanto di:

- Dare attuazione ad uno step successivo di sviluppo del sistema di gestione del rischio corruttivo di Ateneo.
- Fornire a tal fine strumenti operativi di riferimento per l'attuazione delle diverse fasi del modello prefigurato dall' Anac nel PNA 2013;
- Favorire processi di autoanalisi da parte di tutte le strutture di Ateneo,
- Promuovere la programmazione decentrata delle misure di prevenzione,
- Prevedere il coinvolgimento di tutte le componenti del mondo accademico, **docenti e non docenti**,
- Suggestire in alcune occasioni quali possibili sinergie possano essere attivate, in particolare incentivando lo scambio di informazioni fra strutture e fra le strutture e l'RPCT;
- Evidenziare in altre occasioni specifiche responsabilità.
- Proseguire nella strutturazione di sistemi di monitoraggio che possano valersi su evidenze oggettive, di tipo documentale e /o gestionale, statistico etc.

⁶⁵ Piano integrato Performance, Trasparenza ed Anticorruzione 2016 – 2018; Piano integrato Performance, Anticorruzione e Trasparenza 2017 – 2019 <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9109-piano-triennale-per-la-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza>

Il percorso di condivisione– dinamiche top down e bottom up

Come già evidenziato nella Premessa al presente PTPCT, il documento nasce da un'estesa, e sicuramente non esaustiva, azione ricognitiva, prima di tutto su base documentale, in affiancamento all'azione di verifica e di coordinamento/impulso effettuata dall'RPCT di Ateneo e, per quanto di competenza, anche da parte della struttura di supporto.

Si è inteso unire, ad una rilevazione dei bisogni interni, una rilevazione di bisogni anche comuni ad altre università, condivisi attraverso la partecipazione a diversi gruppi di lavoro e momenti di confronto.

Particolarmente rilevante è stata, ai fini dell'identificazione di particolari problematiche, l'azione interna finalizzata alla corretta attuazione degli obblighi di pubblicazione, come dettagliati nella delibera 1310/2016 dell'ANAC, in base a quanto definito dal D.lgs. 33/2013 s.m.i. e dalle norme che con esso si coordinano (in primis D.lgs 50/2016 e s.m.i.).

In funzione della corretta attuazione degli obblighi si è infatti palesata la necessità di apportare, in alcuni casi, dei correttivi di natura organizzativa, in altri casi di realizzare più complesse azioni di sistema, che a volte comprendono più ambiti e coinvolgono quindi strutture di diversa natura. Queste devono necessariamente, a causa del loro ampio respiro, degli investimenti che potenzialmente comportano (in termini di impegno, risorse umane e tecnologiche, in alcuni casi anche risorse economiche) muoversi nell'ambito di una stretta integrazione con gli obiettivi più complessivi.

Modalità e fasi di condivisione in relazione alla Pianificazione Triennale

Il processo di definizione degli obiettivi strategici relativi al triennio 2018-2020 è stato avviato nel mese di settembre 2017 in concomitanza con l'avvio del processo di definizione per il bilancio unico di ateneo 2018 e pluriennale 2018-2020

Gli obiettivi strategici che l'ateneo intende perseguire nel triennio sono riportati nell'Allegato 1) al Piano Integrato in esito ad un percorso di confronto e condivisione tra vertice politico e gestionale, sviluppatosi in più step ivi compresa, da ultimo, il coinvolgimento delle strutture dipartimentali. Per approfondimenti si rinvia alla sezione seconda del Piano Integrato.

Le politiche volte alla prevenzione della corruzione ed alla promozione della trasparenza hanno trovato declinazione in uno spettro di obiettivi strategici più ampio rispetto alle programmazioni passate, come già evidenziati.

Modalità e fasi della pianificazione operativa

A partire dalla data di approvazione del documento e dello schema generale da parte del CdA di Ateneo le strutture provvedono alla pianificazione operativa degli obiettivi necessari allo sviluppo del sistema integrato, con riferimento all'anno 2018.

Fra questi rientrano anche gli obiettivi finalizzati all'attuazione delle misure obbligatorie la cui attivazione è prevista dal presente PTPCT.

In questa fase viene messa punto anche la struttura del documento Allegato trasparenza, che definisce le modalità di gestione dei flussi informativi ed identifica specifici obiettivi necessari per lo sviluppo di azioni di miglioramento in questo specifico ambito.

È pertanto in questa fase che le strutture organizzative assumono gli obiettivi strategici come propri e detagliano gli obiettivi necessari alla loro realizzazione, identificando responsabili, risorse impiegate, fasi, tempi di sviluppo ed indicatori per la valutazione. In questa fase può essere già proposta una prima formulazione del piano di sviluppo delle misure raccomandate, identificate nel presente PTPCT.

III- Gestire il rischio corruttivo- le fasi del modello

Il modello di Sistema di Gestione del rischio corruttivo proposto dall'ANAC, a partire dal primo Piano Nazionale Anticorruzione (2013) prevede lo svolgersi in sequenza di fasi strettamente collegate fra loro quali:

- L'analisi del contesto,
- La mappatura dei processi
- L'analisi dei rischi ad essi connessi,
- Con la valorizzazione di specifiche aree di rischio.
- Prevede inoltre la valutazione ponderata del rischio corruttivo
- E la definizione di misure di trattamento dello stesso.

Contempla infine che le azioni intraprese siano monitorate e conclusivamente valutate.

ANAC evidenzia, anche nei successivi aggiornamenti al PNA, come l'applicazione del modello debba essere estensivamente condotta e sia strettamente collegata al sistema di performance.

Le motivazioni sono plurime:

1. È necessario attivare processi di analisi che arrivino ad un adeguato livello di dettaglio, rifuggendo in questo modo da dinamiche di semplificazione rispetto ai problemi da affrontare
2. Solo in conseguenza ad un'analisi di tipo multifattoriale, approfondita, attenta alle possibili cause di cattiva gestione o vera e propria corruzione è possibile identificare coerenti azioni di prevenzione.
3. Le norme stesse⁶⁶ identificano i temi della prevenzione della corruzione e della trasparenza come obiettivi generali del sistema pubblico e prescrivono che siano oggetto di valutazione in termini di performance.

L'ANAC, in più occasioni, evidenzia come siano necessarie azioni e strutture organizzative di supporto all'adozione del modello e all'operato del RPCT, riconoscendo le difficoltà di applicazione, anche in seguito all'attenta azione di monitoraggio condotta annualmente⁶⁷.

L'Ateneo di Pisa ha adottato il modello ANAC in forma semplificata sia nella Programmazione Anticorruzione e Trasparenza del 2016 che in quella del 2017⁶⁸. La scelta è stata determinata dalla necessità di accompagnare l'intera organizzazione verso l'adozione di tale Modello per la gestione del rischio tenendo conto della sua complessa ed articolata realtà organizzativa, come della numerosità e dell'ampiezza delle attività svolte e da analizzare. Si è valutato inoltre non opportuno attivare un percorso di analisi basato sulla mappatura dei processi interni nel corso di una profonda riorganizzazione come quella avviata a partire dalla fine del 2016 e svolta ora, ma in conclusione del 2017, nelle sue linee fondamentali.

L'adozione del modello di analisi e gestione del rischio corruttivo si rende invece ora non solo possibile, ma necessaria in relazione alla programmazione 2018-20.

Infatti, un'analisi più puntuale è funzionale alla reingegnerizzazione dei processi interni, ora necessaria, e ad una corretta valutazione delle aree potenzialmente soggette a malfunzionamenti, così come può supportare la riorganizzazione dei flussi informativi interni e fra strutture, oltre che con l'utenza interna.

In sostanza è funzionale agli scopi per cui la riorganizzazione è stata perseguita ed attuata su impulso degli organi di governo.

⁶⁶ Legge 190/2012 e D.lgs 33/2013 e s.m.i.

⁶⁷ Si veda per esempio il paragrafo "Esiti della valutazione dei PTPCT 2017-19" contenuto nella parte generale introduttiva all'aggiornamento 2017 al PNA

⁶⁸ Si vedano Piano integrato Performance, Trasparenza ed Anticorruzione 2016 – 2018; Piano integrato Performance, Anticorruzione e Trasparenza 2017 – 2019 <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9109-piano-triennale-per-la-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza>

IV- L'operatività del sistema di gestione del rischio corruttivo

2018- ATTUAZIONE DEL SISTEMA DI GESTIONE DEL RISCHIO CORRUTTIVO DI ATENEIO

- ATTUAZIONE DELLE FASI PREVISTE DAL MODELLO ANAC
- ADOZIONE DI MISURE OBBLIGATORIE
- RACCOMANDAZIONE DI PROGRAMMARE SPECIFICHE MISURE
- COINVOLGIMENTO DI TUTTE LE STRUTTURE

IL PERCORSO E' SOSTENUTO DA AZIONI DI SUPPORTO, MONITORAGGIO, CONTROLLO



L'Ateneo di Pisa, con la programmazione del triennio 2018-20 e la programmazione operativa dell'anno 2018 intende avviare in modo incrementale il sistema di gestione del rischio nelle fasi previste dal modello ANAC.

Al tempo stesso è previsto il potenziamento delle attività a supporto dell'applicazione del sistema di prevenzione.

Queste consisteranno almeno:

- nella produzione di un manuale operativo per la gestione del sistema, con esemplificazione di modelli per l'identificazione, l'analisi e la ponderazione del rischio e approfondimenti in termini progettuali rispetto a misure da attivare.
- In azioni formative e di accompagnamento all'utilizzo degli strumenti di analisi ed alla progettazione delle Misure
- In azioni di divulgazione rispetto alle buone prassi attivate in Ateneo anche per mezzo della creazione di un'apposita pagina web.
- In azioni di monitoraggio sull'attuazione della pianificazione.

Le fasi del modello

Analisi di contesto

L'analisi del contesto è effettuata a livello di struttura, intendendosi con tale termine la Direzione, il Dipartimento, Centro, Sistema, Scuola.

È consigliabile si dia evidenza di situazioni organizzative dotate di particolare autonomia, oppure di relazioni di dipendenza diretta da strutture con competenze più generali, quali possono essere, per esempio, gli uffici di staff nell'amministrazione centrale e nel rettorato o le singole strutture museali.

L'analisi ha lo scopo di porre in osservazione le caratteristiche rilevanti dell'ambiente in cui opera l'organizzazione, ma anche elementi quantitativi e qualitativi che la caratterizzano internamente e che saranno utili per un adeguato svolgimento della successiva mappatura dei processi interni e delle conseguenti azioni di analisi e valutazione del rischio.

Dall'analisi devono emergere informazioni che permettano di ricostruire l'insieme delle attività della struttura ed il suo sistema generale di relazioni, sia con l'esterno che nel proprio interno. E' una lettura quindi che integra informazioni relative alla dimensione istituzionale, che coinvolge più direttamente i docenti, con la dimensione gestionale, che coinvolge la dimensione amministrativa, gestionale e tecnica.

Significativa è, nella descrizione, l'evidenza di rapporti ricorrenti o continuativi con altre strutture dell'ateneo e con soggetti esterni, siano essi pubblici o privati, o rappresentati da singoli cittadini.

Ai fini della descrizione è opportuno prendere in considerazione in primo luogo la missione della struttura, i suoi obiettivi di sviluppo, il sistema delle responsabilità e la presenza e le modalità di funzionamento degli eventuali organi, di commissioni e gruppi di lavoro ma anche considerare l'articolazione organizzativa a supporto. Al fine di effettuare una corretta valutazione è opportuno valorizzare dati oggettivi, desumibili dai diversi supporti informatici utilizzati dalla struttura o presenti in Ateneo.

L'analisi di contesto si conclude con una più specifica valutazione dei fattori di rischio ambientali, in termini di corruzione, illeciti o casi di cattiva amministrazione, con attenzione all'influenza di gruppi di interesse, possibili interferenze della criminalità organizzata, presenza di lobby anche economiche che influenzano l'attività dell'organizzazione.

Aree di rischio e processi.

L'elencazione delle aree di rischio è stata, in occasione della definizione del presente aggiornamento al PTPCT rivista ed integrata, in seguito ad un'ampia azione di ricognizione sui processi effettuata per via documentale e con azioni di interlocuzione diretta, sia pure spesso informale. Prende come base le indicazioni fornite dalle linee guida Anvur nel luglio 2015 e dai diversi aggiornamenti al PNA deliberati dall'ANAC. Particolare attenzione è stata prestata sia al documento in consultazione che al documento definitivo di aggiornamento 2017 al Piano Nazionale anticorruzione⁶⁹.

La classificazione è pertanto molto più ampia e dettagliata che in passato e comprende:

- una ripartizione per aree di **rischio generali** (cioè già identificate dalle norme, in primis dalla Legge 190/2012) e **specifiche**, cioè intrinsecamente legate alla realizzazione delle singole missioni di didattica, ricerca e terza missione.
- L'enumerazione di **macro processi**, interni alle aree di rischio e la loro **sotto articolazione in processi**.

⁶⁹ **Aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione** Consultazione on line del 3/08 2017 – invio contributi entro il 15/09/2017 http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/AttivitaAutorita/ConsultazioniOnLine/_consultazioni?id=a81ed5280a7780424f332a5c2d526efc ; Delibera n. 1208 del 22 novembre 2017 - **Approvazione definitiva dell'Aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione** http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/AttivitaAutorita/AttiDellAutorita/_Atto?ca=7035

La presente programmazione non fa invece riferimento, come nelle passate annualità, alle strutture interessate. Ne sarà data evidenza nei successivi atti programmatori, come esito al ciclo di gestione del rischio 2018.

La valutazione di rischiosità. Tale valutazione indica come l'Ateneo ritiene si classifichino i processi, riguardo al pericolo di eventi corruttivi. Viene effettuata tramite indicatori numerici in esito all'attività di analisi del profilo corruttivo condotta dalle strutture.

Poiché il sistema di gestione è in avvio operativo, ed è conseguente ad un percorso di riorganizzazione di notevole impatto sulla gestione dei processi, in questo aggiornamento al Piano si mantiene il livello di rischiosità delle aree di rischio, così come individuato nel PTPCT del 2017-19, a cui si rinvia⁷⁰, salvo provvedere al loro aggiornamento, in seguito alle analisi condotte dalle strutture.

Tabella- Definizione dei livelli di rischio e loro classificazione

INTERVALLO	DEFINIZIONE SINTETICA
0 ≤ 4	NULLO
5	NULLO/BASSO
6 ≤ 9	BASSO
10	BASSO/MEDIO
11 ≤ 14	MEDIO
15	MEDIO/ALTO
16 ≤ 19	ALTO
20	ALTO/MOLTO ALTO
21 ≤ 25	MOLTO ALTO

Mappatura dei processi

L'elenco dei processi (Cifr. Allegato 1 al presente PTPCT), riuniti nelle aree di rischio, rappresenta una prima revisione del **set minimo dei processi da prendere in esame**⁷¹.

Il proseguo dell'attività di mappatura, per l'anno di programmazione 2018, prevede che:

- le strutture individuino dall'elenco i macro-processi e/o i processi da loro trattati, attraverso una valutazione completa dello schema,
- identifichino autonomamente i processi secondari collegati,
- segnalino quanto non riportato nello schema,

⁷⁰ <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9109-piano-triennale-per-la-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza>

⁷¹ Sono stati in considerazione, anche adottando un criterio di assunzione per analogia, i processi identificati nei seguenti documenti: Aggiornamento 2015 al Piano Nazionale Anticorruzione; Piano Nazionale Anticorruzione 2016; Aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione – documento in consultazione; le disposizioni del Direttore Generale, prodotte nel corso del presente anno 2017 che definiscono i contenuti, l'organizzazione e le attività delle nuove Direzioni di Ateneo, in attuazione del nuovo Modello generale dell'organizzazione dell'apparato tecnico- amministrativo di Ateneo (Delibera C.d.A n. 21 del 2 febbraio 2017); le analisi di processo effettuate da altri Atenei, qualora pubblicate in allegato al Piano di prevenzione della corruzione.

Sono inoltre stati acquisiti alcuni suggerimenti derivanti dalla partecipazione a gruppi di lavoro, attività formative specifiche in tema di prevenzione della corruzione e testimonianze circa le esperienze condotte in altre amministrazioni.

L'attività di ricognizione ha permesso di precisare ed articolare diversi processi precedentemente descritti in termini troppo generici e di individuare meglio l'area di rischio ad essi relativa. Inoltre, in alcuni casi, è stato possibile migliorare la descrizione in termini di articolazione fra macro processi e processi relativi, pur mantenendola ad un complessivo livello di astrattezza.

- trasmettano la ricognizione così effettuata all' RPCT per mezzo della struttura di supporto per le necessarie attività di coordinamento degli esiti e disseminazione dei risultati.

E' da notare che, come evidenziato nella Sezione Performance del Piano Integrato, è in valutazione della Direzione Generale un percorso integrale di Mappatura dei processi dell'Amministrazione.

Analisi dei processi ed individuazione dei potenziali rischi corruttivi

Le strutture effettuano l'analisi dei rischi corruttivi dei processi identificati nella precedente fase di mappatura. A tal fine:

- Prendono in considerazione i processi individuati almeno a partire dal set minimo indicato (**Allegato 1 Aree di rischio generali e specifiche e relativi processi**)
- Identificano, fra quelli individuati, da 1 a 3 processi a maggior rilevanza, in coerenza con gli esiti dell'analisi del contesto interno ed esterno
- Pongono in programmazione, per il successivo anno, l'analisi dei restanti processi individuati
- Descrivono le modalità di svolgimento dei processi individuati
- Individuano le potenziali situazioni corruttive o di malamministrazione che potrebbero verificarsi, prendendo in considerazione la più ampia fattispecie possibile. **Adottano pertanto un criterio di analisi di natura prudenziale** indipendentemente dal fatto che tali situazioni si verifichino o meno.

Valutazione e ponderazione del rischio

Valutazione del rischio

Le strutture procedono alla valutazione dei processi per cui sono stati individuati potenziali rischi corruttivi, motivando le proprie conclusioni.

Ai fini della valutazione è necessario esprimere un giudizio di rilevanza del processo, nelle sue diverse dimensioni. Possono essere prese in considerazione almeno le seguenti:

- 1) *Evidenze dagli organi d'informazione e contenzioso*
- 2) *Dimensione organizzativa e di processo, comunicativa e tecnologica*
- 3) *Dimensione economica, numerosità delle operazioni*
- 4) *Rilevanza esterna; "Valore" soggettivo*
- 5) *Presenza e modalità di svolgimento dei Controlli (di procedimento, dei dati e delle informazioni, controlli collegiali anche operati dagli organi, controllo sociale)*

La rischiosità di processo è particolarmente elevata se non vengono introdotte misure di prevenzione, che hanno lo scopo di ridurre le probabilità che una certa situazione trovi le condizioni favorevoli per verificarsi.

- Le strutture quindi individuano le misure messe in essere nelle precedenti annualità finalizzate alla riduzione del rischio corruttivo.
- L'individuazione delle misure effettivamente attivate costituisce adeguata motivazione per valutare il processo meno esposto al rischio.
- La valutazione viene espressa utilizzando una scala numerica da 0 a 25.

Ponderazione del rischio

Le strutture:

- Identificano i processi a maggiore rischio ed i processi per cui il verificarsi di situazioni di corruzione determina grave danno all'operato dell'università ed al perseguimento delle sue missioni.
- Definiscono i rischi da prevenire in via prioritaria.

Quella di trattamento del rischio è la fase del sistema di gestione che **prevede la definizione, in termini progettuali e poi la messa in opera di Misure di prevenzione** funzionali e coerenti rispetto al rischio che si intende ridurre.

La fase di trattamento consegue quindi alle precedenti fasi di analisi.

- A) La legge anticorruzione (L.190/2012) e il decreto trasparenza (d.lgs 33/2013) così come molte altre norme prodotte negli ultimi anni, si focalizzano sul tema della prevenzione dei fenomeni corruttivi e sulla promozione della trasparenza ed introducono **Misure di prevenzione che hanno carattere di obbligatorietà per legge.**

Si tratta cioè di misure a carattere generale, descritte in modo piuttosto astratto, che devono trovare concretizzazione nel fattivo agire delle amministrazioni. Necessitano quindi di una progettazione operativa, che le renda concrete e realizzabili. Tutte le strutture dell'amministrazione sono tenute ad applicarle.

- B) Il presente PTPCT di Ateneo individua poi una **serie di proprie misure obbligatorie**, indispensabili per l'attuazione e la messa a regime del sistema di gestione del rischio corruttivo di Ateneo. In questo caso si tratta di misure che diventano operative dal 2018 e che **le strutture sono chiamate ad applicare.**
- C) Il presente Piano identifica inoltre una serie di **misure raccomandate**: tali misure si rendono necessarie al fine di rendere più fluidi i processi connessi alla gestione delle misure obbligatorie, oppure costituiscono azioni di miglioramento necessario. Possono richiedere l'attivazione di progetti complessi e trasversali a più strutture. Le strutture individuate per la loro realizzazione sono chiamate a porre tali misure in programmazione, individuando l'anno di programmazione di inizio e conclusione dei progetti e le azioni che reputano realizzabili per ciascun anno di programmazione.

Operativamente:

- le strutture individuano tutte le misure obbligatorie, che sono chiamate ad attivare, nell'ambito di quelle definite nell'**allegato Misure al presente Piano.**
- Provvedono alla loro progettazione operativa, inserendo i progetti nell'applicativo MOBI. All'attuazione di una misura può essere dedicato un intero progetto o possono essere dedicate fasi di progetto.
- Attuano il progetto o la fase di progetto e la rendicontano, fornendo evidenze oggettive, quindi documentali, delle azioni condotte
- Qualora sia richiesta loro l'attuazione di misure raccomandate (individuate **nell'allegato Misure al presente Piano**), pongono in programmazione la loro realizzazione.

LE CATEGORIE

Il PTPCT di Ateneo, fin dal triennio 2016-18, riunisce e classifica le misure, che presentano fra loro caratteristiche tematiche comuni, nelle seguenti categorie:

- 01- Piano integrato (performance anticorruzione trasparenza)
- 02- Codice etico e codice di comportamento
- 03- Inconferibilità, incompatibilità e conflitto d'interesse
- 04- Segnalazioni di illecito
- 05- Rotazione del personale ed altri interventi in materia di organizzazione degli uffici
- 06- Società partecipate ed enti di diritto privato controllati
- 07- Amministrazione trasparente
- 08- Formazione
- 09- Pianificazione, standardizzazione, adeguamento normativo e autovalutazione dei processi relativi alle aree di rischio

Ciò favorisce l'identificabilità delle tipologie di interventi che si possono condurre e permette, da parte degli organi di governo, l'individuazione di aree prioritarie di sviluppo delle dinamiche preventive.

Criteria per la progettazione delle misure

I progetti delle misure, siano ad essi dedicati interi obiettivi operativi di performance, o fasi di essi, devono riportare l'indicazione:

- del responsabile del progetto
- del personale coinvolto (docente e non docente)
- della misura che si intende realizzare
- del rischio che si intende ridurre
- delle attività da condurre
- di eventuali altre risorse impiegate
- dei tempi di realizzazione
- degli indicatori di monitoraggio utilizzati
- dei risultati attesi.

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 costituirne 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)

Indicatori: di realizzazione, di miglioramento, di efficacia.

Il sistema di indicatori adottato nelle precedenti annualità è confermato anche per il triennio di programmazione 2018-20. Esso rinvia sostanzialmente a due fasi della valutazione.

La prima, definibile come **valutazione ex ante**, riguarda ciò che ci si attende di realizzare, e prevede di definire in anticipo:

- Se l'azione si prevede abbia pieno sviluppo nell'arco temporale identificato, oppure necessiti di uno sviluppo pluriennale
- Se si attribuisce all'azione una grande capacità di impatto rispetto ai risultati che si intende raggiungere.

In questo secondo caso la valutazione assume una dimensione più ampiamente politica e si inserisce nel quadro complessivo delle strategie di Ateneo.

Gli indicatori del livello atteso di realizzazione.

Questo tipo di indicatore permette di esprimere la valutazione del livello annuale di realizzazione di un obiettivo, particolarmente in caso di una prospettiva temporale di realizzazione distribuita su più annualità. La descrizione permette di verificare se il livello atteso è stato effettivamente raggiunto, a conclusione del progetto, e di evidenziare eventuali criticità ancora da risolvere, oggetto di pianificazioni successive.

Denominazione del livello	Descrizione sintetica	Descrizione sintetica degli elementi essenziali da prendere in considerazione per la valutazione dello stadio/livello di realizzazione	Descrizione in termini percentuali
LIVELLO 0	Nessuna azione prevista.		0 % di attuazione
LIVELLO 1	Azioni in via di adozione	Fase di analisi progettazione/pianificazione degli interventi: Sono effettuate iniziative di ricognizione del sistema e vengono discusse le potenziali criticità. Vi è una prima fase di condivisione e scambio, prevalentemente interno alla struttura, sulle attese opportunità e criticità. Il sistema di monitoraggio e il sistema dei controlli non sono stati predisposti o, se pure esistenti e utilizzati in altri ambiti, non sono ancora stati valutati come adeguati al sistema/azione.	25% di attuazione
LIVELLO 2	Fase iniziale di implementazione	Fase in cui vengono effettuati interventi per l'avvio del sistema, prevale l'impegno nel coordinamento e nella risoluzione dei problemi, è necessaria un'intensa attività divulgativa e di supporto; gli interventi attuati possono essere mirati e prevalentemente a carattere sperimentale; emergono i primi elementi da sottoporre a osservazione/ revisione, le azioni di monitoraggio non sono sistematiche. Il sistema dei controlli ha necessità di strutturazione e non gode ancora di una casistica sufficiente a raggiungere una certa sistematicità.	50% di attuazione
LIVELLO 3	Fase di consolidamento	Le azioni entrano a regime, sono estese su almeno il 65 % delle strutture e/o al 65 % dei casi trattati. Possono emergere criticità di struttura a cui si è in grado di far fronte adottando misure correttive urgenti. Il sistema di monitoraggio e il sistema dei controlli, pur non a regime e pienamente coordinati, permettono le prime elaborazioni e valutazioni.	65%
LIVELLO 4	Fase matura	I sistemi e le azioni sono a regime e sono utilizzati da tutte le strutture; e/o Il sistema e le azioni previste hanno trovato piena realizzazione, cioè in una percentuale di almeno il 90% rispetto all'indicatore di realizzazione. Il sistema di monitoraggio permette di effettuare analisi approfondite e di identificare andamenti e criticità. Il sistema dei controlli è in grado di identificare tempestivamente situazioni per cui è necessario provvedere ad azioni correttive anche di natura normativa. In questa fase devono essere programmate e attuate iniziative per la revisione complessiva del sistema.	Fra il 90 e il 100%

Gli indicatori di efficacia.

Gli Indicatori di efficacia delle misure sono definiti in fase di programmazione da parte dell'Ateneo, in base a criteri che possono essere correlati alla volontà di favorire l'attuazione di pianificazioni orientate alla risoluzione di problematiche considerate strategiche.

Hanno la funzione di facilitare processi di autovalutazione, anche se vista la loro arbitrarietà, non sono dotati di alcuna valenza a carattere scientifico.

Definizione	Valore numerico attribuito
Efficacia ridotta	0.5
Efficacia media	1
Efficacia alta	1.5
Efficacia elevata	2

Valutazione ex post

Si intende come **valutazione ex post** quella relativa ai risultati effettivamente ottenuti, ed alla realizzazione delle azioni programmate.

Gli indicatori di realizzazione.

Tali tipi di indicatori evidenziano se e quanto, in termini assoluti, o in termini percentuali, l'obiettivo è stato realizzato

TIPOLOGIA DI INDICATORE DI REALIZZAZIONE	TIPO DI DOMANDA A CUI L'INDICATORE PERMETTE DI RISPONDERE	MODALITÀ NECESSARIA per la formulazione della valutazione di realizzazione
Indicatore sintetico di realizzazione	Risponde alla domanda: l'azione è realizzata integralmente?	La risposta è espressa in termini alternativi: Il risultato è stato raggiunto Il risultato non è stato raggiunto
Indicatore percentuale di realizzazione	Risponde alla domanda: in che percentuale l'azione è condotta rispetto al numero di casi precedentemente definito, quantificato ed espresso?	La risposta è articolata in tre momenti: E' necessario indicare il numero di casi inizialmente previsti. Indicare il numero di casi effettivamente realizzati. Esprimere in termini percentuali i due dati numerici

Organizzazione del sistema di gestione del rischio

Responsabilità, processo decisionale, verifica dei risultati

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. Viene data maggiore evidenza delle interazioni, dei flussi di comunicazione e di verifica che tali attori devono attivare.

Sul piano strettamente organizzativo la norma modificata della L.190/2012 definisce che:

“Art. 1 c. 7 L'organo di indirizzo individua, di norma tra i dirigenti di ruolo in servizio, il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, disponendo le eventuali modifiche organizzative necessarie per assicurare funzioni e poteri idonei per lo svolgimento dell'incarico con piena autonomia ed effettività”

Il responsabile prevenzione corruzione e trasparenza (RPCT)

Il D.lgs 97/2016 ha in parte ridisegnato le funzioni del RPC, fornendo alle P.A. il mandato di identificare le funzioni in una figura, interna all'amministrazione, dotata di adeguati poteri anche di interlocuzione nei confronti degli organi di governo e prescrivendo, di fatto, l'assimilazione nella stessa figura anche delle funzioni del Responsabile della Trasparenza.

Il Responsabile per la prevenzione della corruzione, ora anche Responsabile dell'Integrità e della trasparenza (RPCT) è di norma un dirigente apicale della P.A. e viene individuato dall'organo d'indirizzo politico.

Nel caso dell'Università di Pisa la funzione è rivestita dal Direttore Generale Dott. Riccardo Grasso, a cui è stata attribuita con delibera del Cda n. 127 del 20 marzo 2013⁷². La legge, anche per effetto delle modifiche del 2016, prevede per il RPCT un rafforzamento delle funzioni di coordinamento e snodo nei confronti degli organi accademici e degli organismi di controllo sia interni che esterni.

Il CdA

In quanto organo di governo e di indirizzo strategico dell'Università, il **CdA** approva il Piano triennale della prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza (PTPC), che costituisce la sezione terza del Piano integrato; il CdA è altresì destinatario delle comunicazioni da parte dell'ANAC, del N.d.V. di Ateneo circa inadempimenti e ritardi nell'attuazione della programmazione anticorruzione e trasparenza

⁷² Il RPCT propone all'organo di indirizzo politico l'adozione del piano anticorruzione l'RPCT e **definisce procedure appropriate per selezionare e formare i dipendenti destinati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione.**

Provvede alla verifica dell'efficace attuazione del piano e della sua idoneità, nonché a proporre la modifica dello stesso quando sono accertate significative violazioni delle prescrizioni ovvero quando intervengono mutamenti nell'organizzazione o nell'attività dell'amministrazione

L'RPC segnala all'organo di indirizzo e all'organismo indipendente di valutazione le disfunzioni inerenti l'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza e indica agli uffici competenti all'esercizio dell'azione disciplinare i nominativi dei dipendenti che non hanno attuato correttamente le misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza.

Le nuove norme in materia di trasparenza attribuiscono al RPCT una funzione di presidio con riguardo all'attuazione del diritto di Accesso, come normato dai commi 1 e 2 dell'art. 5 del D.Lgs 33/2013. Il RPCT accoglie infatti, in base al recente dettato, le istanze di accesso civico e accesso generalizzato così come le richieste di riesame delle istanze da parte dei cittadini. Il responsabile svolge inoltre stabilmente un'attività di controllo sull'adempimento da parte dell'amministrazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, assicurando la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate, **nonché segnalando all'organo di indirizzo politico, all'Organismo indipendente di valutazione (OIV), all'Autorità nazionale anticorruzione e, nei casi più gravi, all'ufficio di disciplina i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione.**

5. In relazione alla loro gravità, il responsabile segnala i casi di inadempimento o di adempimento parziale degli obblighi in materia di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, all'ufficio di disciplina, ai fini dell'eventuale attivazione del procedimento disciplinare. Il responsabile segnala altresì gli inadempimenti al vertice politico dell'amministrazione, all'OIV ai fini dell'attivazione delle altre forme di responsabilità.

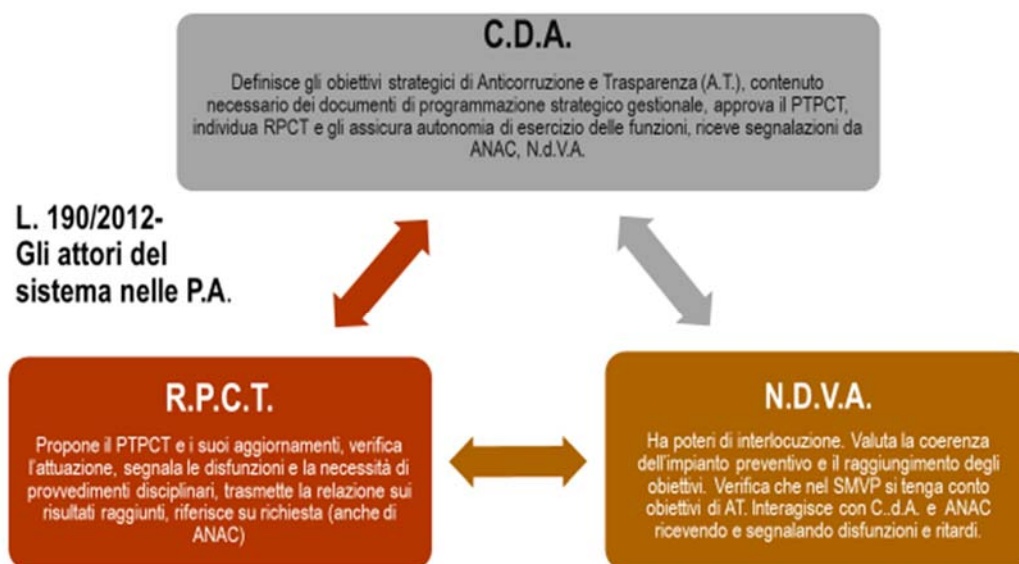
L'organo d'indirizzo politico amministrativo deve Individuare il RPC e disporre eventuali modifiche organizzative perché esso possa operare in autonomia ed effettività. Nel nuovo quadro legislativo il CdA ha il compito fondamentale di definire gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza. Questi costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico-gestionale e del Piano triennale per la prevenzione della corruzione che il CdA adotta, su proposta dello stesso RPCT.

Il Nucleo di Valutazione di Ateneo, nelle sue funzioni di O.I.V⁷³

Risultano ampliate le competenze dell'O.I.V. (per l'Università: del **Nucleo di Valutazione di Ateneo**), che ha ora competenze dirette nella valutazione della coerenza dell'impianto preventivo e nella verifica del raggiungimento degli obiettivi di prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Il N.d.V è inoltre ora dotato di poteri di interlocuzione e verifica diretta, anche attraverso audizioni del personale⁷⁴.

In base all'art 44 del riformato D.Lgs 33/2013 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.



73 Il Nucleo di Valutazione di Ateneo, in qualità di OIV è chiamato ad attestare entro il 15 gennaio di ogni anno l'assolvimento degli obblighi in materia di trasparenza sulla base di una griglia di valutazione predisposta dall'ANAC. Deve inoltre dare parere obbligatorio per l'adozione del codice di comportamento (parere acquisito nel nostro caso al momento del processo di adozione del codice, poi emanato con DR 27 maggio 2014) e assicurare il coordinamento tra i contenuti del codice ed il sistema di prevenzione della corruzione.

Più in generale il NVA assolve alle funzioni che gli sono demandate dalla normativa vigente, in quanto organismo di valutazione interna di cui al D.lgs. 150/2009, con particolare riguardo alle azioni condotte dall'amministrazione, nell'ambito della gestione del ciclo della performance, ora in un'ottica integrata performance, trasparenza, anticorruzione.

74 **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.))

Nell'ambito del percorso riorganizzativo avviato a fine del 2016 e definitosi nel corso del 2017 l'RPCT di Ateneo, tenendo conto delle innovazioni intervenute in tema di trasparenza e accesso alle informazioni, codice degli appalti, partecipazioni pubbliche, funzioni dei soggetti coinvolti nel sistema di prevenzione della corruzione, ha segnalato la necessità di una diversa organizzazione delle attività, anche ai fini di un loro sviluppo e consolidamento. Infatti si è evidenziata la necessità di:

1. Focalizzare meglio i temi connessi alla comunicazione istituzionale, in particolare per quello che riguarda la trasparenza dell'attività dell'amministrazione e la garanzia dei diritti di accesso alle informazioni, così come definiti dalle riforme intervenute in corso d'anno;
2. Riarticolare le attività di programmazione e valutazione, favorendo tra l'altro una più approfondita analisi dei temi connessi specificamente alla prevenzione della corruzione e della trasparenza, ed un maggiore supporto ai processi di miglioramento attivati in tali ambiti dalle strutture di Ateneo.

A tal fine gli organi accademici hanno definito, con Delibera CDA n.41 del 16 febbraio 2017, la costituzione della una nuova Direzione Programmazione, Valutazione e Comunicazione Istituzionale ed, in particolare, di scindere il presidio delle attività di supporto alla funzione dell'RPCT, prima concentrate in una sezione dell'Ufficio programmazione e valutazione della Direzione generale.

Il progetto quindi ha mirato al potenziamento delle funzioni che allo stato sono così articolate:

- A. Unità trasparenza anticorruzione:** 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. Attua azioni di monitoraggio e verifica sull'attuazione della pianificazione anticorruzione, promuove 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**.
- B. Unità relazioni con il pubblico:** gestisce e monitora le richieste di accesso documentale, civico e generalizzato; cura la pubblicazione delle informazioni obbligatorie nella sezione Amministrazione trasparente, in collaborazione con le strutture che detengono, elaborano o modificano i dati; effettua attività di informazione al pubblico e cura i rapporti con le altre amministrazioni ai fini dello scambio d'informazioni; riceve e gestisce segnalazioni, suggerimenti e reclami. L'unità è in funzione dal 1 novembre 2017.
- C. Unità Valutazione e ciclo della performance:** cura l'intero ciclo della performance, supportando l'elaborazione del piano triennale della performance, in coordinamento con **l'Unità Trasparenza Anticorruzione**, fornisce supporto tecnico al Nucleo di Valutazione di Ateneo, anche nelle sue funzioni di OIV, ed al Presidio della qualità di Ateneo.

In relazione alle funzioni di assicurazione della qualità, ma limitatamente agli ambiti specifici relativi alle missioni istituzionali, nella Direzione Programmazione, valutazione e comunicazione istituzionale è attiva **l'Unità Assicurazione della qualità e accreditamento**.

Le funzioni di *Coordinatore per le attività di Programmazione, valutazione, qualità e accreditamento* sono assegnate a personale di Elevata qualificazione professionale (EP), a cui sono al momento attribuite ad interim anche le funzioni di *Coordinatore per le attività legate alla trasparenza, alla prevenzione della corruzione, alla gestione delle richieste di accesso ai dati, documenti e informazioni*.

È stata inoltre definita, con circolare del Direttore generale del 15 novembre 2017, l'attribuzione delle funzioni di **Referente per la trasparenza** nelle varie strutture dell'Ateneo, a cui l'Unità Relazioni con il Pubblico possa far riferimento sia per quanto attiene l'accesso, sia per quanto riguarda le informazioni ed i dati oggetto di pubblicazione obbligatoria.

I dirigenti

Le modifiche normative del 2016 ridefiniscono i contenuti della responsabilità dirigenziale in tema di prevenzione della corruzione e trasparenza. Permangono, ovviamente, gli obblighi definiti per i dirigenti, che sono quindi tenuti alla corretta gestione dei programmi e dei progetti a loro affidati e delle risorse umane e strumentali assegnate. Essi definiscono l'organizzazione delle attività e, con riguardo agli obiettivi loro assegnati, attribuiscono

i compiti al personale e ne valutano la performance. Alla conclusione del ciclo verificano e valutano l'operato dei responsabili e degli addetti.

Nel nuovo quadro normativo si prefigura un diretto coinvolgimento dirigenziale nella definizione e nel perseguimento degli obiettivi di miglioramento in tema di prevenzione della corruzione e trasparenza e uno specifico legame fra il risultato dell'attività dirigenziale e la valutazione, intesa sia in termini incentivanti che in termini sanzionatori. Viene inoltre puntualizzata la funzione dei dirigenti nell'attuazione del nuovo sistema dell'accesso, definito dalle modifiche al D.lgs 33/2013.

I Direttori dei Dipartimenti e dei Centri; i Presidenti dei Sistemi

I Direttori di Dipartimento di Centro di Ateneo e i Presidente di Sistema,

Altre posizioni investite di precise responsabilità sono i **Direttori di Dipartimento o di Centro di Ateneo ed i Presidenti di Sistema**. Tali ruoli sono ricoperti da Professori universitari, cioè da personale di diritto pubblico cui l'ordinamento dell'Università di Pisa attribuisce funzioni amministrative e gestionali, ivi compresa la gestione del personale e delle risorse loro assegnate. In tale veste pertanto essi concorrono all'attuazione del piano di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza e sono tenuti alla relativa osservanza.

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.

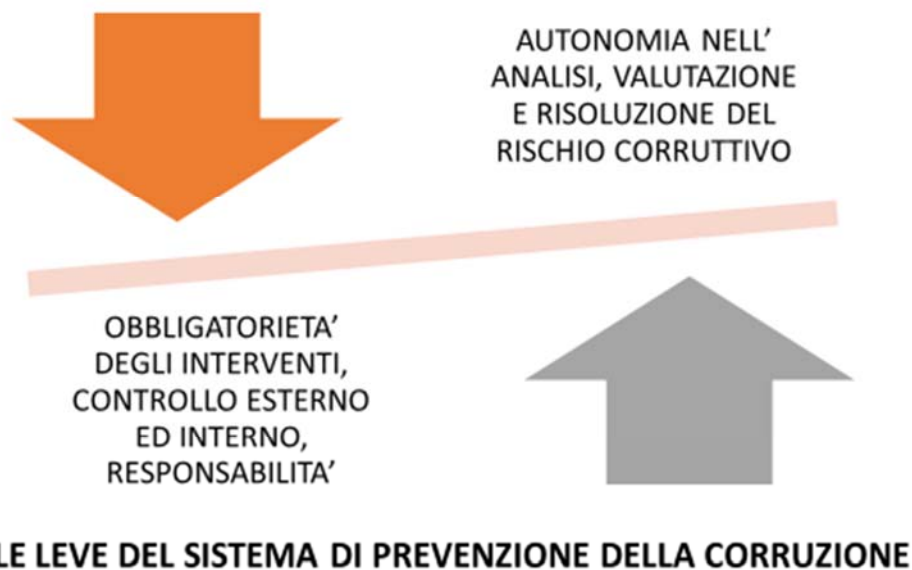
Con Dìposizione del Direttore Generale n. 43613 del 10 dicembre 2013, poi rettificata con la Disposizione dello stesso Direttore Generale n. 44327 del 16 dicembre 2013, è stato identificato come Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante, RASA, il Dott. Federico Massantini.

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

Il personale dell'Ateneo

Tutto il personale dell'Ateneo è comunque tenuto al rispetto ed all'attuazione di quanto previsto in generale dalle norme di prevenzione dei fenomeni corruttivi, di quanto previsto dal PTPC, e in particolare dell'attività assegnata in funzione del perseguimento degli obiettivi di prevenzione della corruzione e della trasparenza pianificati e riportati nel PTPC.

L'aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione, che riporta uno specifico approfondimento sulle università, chiarisce che il PTPCT è rivolto a tutto il personale dell'Ateneo, docente e non docente.



Quello del controllo dell'effettiva attuazione di quanto contenuto nei PTPCT è uno dei temi cardine delle dinamiche di prevenzione del rischio corruttivo. La norma⁷⁵, più volte richiamata in questo documento, prevede vari attori e modalità di controllo.

L'ANAC esercita la vigilanza e il controllo sull'effettiva applicazione e sull'efficacia delle misure adottate dalle pubbliche amministrazioni e sul rispetto delle regole sulla trasparenza dell'attività amministrativa. In virtù di tali funzioni attribuite dalla legge esercita poteri ispettivi mediante richiesta di notizie, informazioni, atti e documenti alle pubbliche amministrazioni, e ordina l'adozione di atti o provvedimenti richiesti dai piani e dalle regole sulla trasparenza dell'attività amministrativa previste dalle disposizioni vigenti, ovvero la rimozione di comportamenti o atti contrastanti con i piani e le regole sulla trasparenza citati.

Nel sistema interno all'amministrazione, ruolo fondamentale di controllo è svolto per un verso dall'RPCT e per altro dall'OIV, (Nucleo di Valutazione).

L'**RPCT** infatti ha il compito di segnalare 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. 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, prima del fatto, il piano anticorruzione
- Di aver individuato le attività a maggiore rischio corruzione ed adottato le relative misure di contrasto
- Di aver vigilato sul funzionamento e sull'osservanza del piano

Uno degli strumenti utilizzati dall'RPCT per dimostrare di aver adeguatamente vigilato sul corretto funzionamento del sistema è la Relazione Annuale, che deve essere trasmessa all'OIV ed al Cd.A.

Il **Nucleo di Valutazione** di Ateneo deve, sulla base delle previsioni normative, dare attuazione al suo sistema di controllo, non solo verificando che gli obiettivi della pianificazione anticorruzione siano coerenti con

⁷⁵ Legge 190/2012

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.



Con l'attuazione del Sistema di Gestione del rischio corruttivo si rende necessario avviare in maniera strutturata anche quelle 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

Complessivamente, rispetto a tali attività, si può evidenziare come queste si articolino in varie fasi, fra loro concatenate:

1. Un'attività di autovalutazione, da parte delle strutture, circa il proprio rischio corruttivo e la definizione da parte delle stesse di una programmazione e attuazione degli interventi. In questa fase, ai fini dell'individuazione e trattamento del proprio rischio corruttivo, le strutture sono chiamate anche a verificare lo stato di attuazione di quanto già condotto.
2. Le strutture sono tenute a dare evidenza di quanto condotto, ed a trasmettere le necessarie informazioni all'RPCT, nei modi richiesti, in modo che sia possibile verificare sia l'attuazione della pianificazione, sia rilevare eventuali criticità di sistema, ai fini dell'aggiornamento dei successivi piani triennali e dell'identificazione di eventuali inadempimenti. La fase di trasmissione delle informazioni, dalle strutture all'RPCT è però anche funzionale anche all'individuazione di esperienze positive e buone prassi che costituiscono elemento qualificante e positivo di supporto all'attuazione del sistema.
3. Il Nucleo di valutazione può riservarsi di chiedere, come prevede la norma, ulteriori informazioni sull'andamento del sistema, e di definire indicatori per l'osservazione dell'andamento della pianificazione che gli permettano di esprimere le valutazioni previste dalla norma.
4. La relazione del RPCT si fonda su un'azione di analisi dei dati di monitoraggio della pianificazione e quindi su evidenze oggettive, fornite dalle strutture ma anche tratte dall'analisi di database e gestionali in uso all'ateneo. Valorizza le esperienze positivamente condotte, così come identifica le criticità di sistema. Per tale motivo, costituisce la reportistica fondamentale da prendere in considerazione, da parte del CdA per la verifica degli obiettivi definiti in funzione di un'efficace politica preventiva, da parte del N.d.V dei risultati organizzativi e di performance in termini di contrasto al rischio corruttivo e di promozione della trasparenza e da parte delle strutture, come punto di avvio dei successivi cicli di programmazione.

V-TRASPARENZA

Innovazioni del 2016: trasparenza e accesso civico generalizzato; nuove funzioni per gli attori del sistema.

L'Università di Pisa, sempre molto sensibile al tema della trasparenza, in applicazione del D.lgs. 150/2009, si è dotata, fin dal triennio 2011-2013 di un proprio Piano per la Trasparenza e l'integrità ed ha identificato, come Responsabile della Trasparenza l'allora direttore amministrativo, dott. Riccardo Grasso, successivamente nominato- con la definizione della nuova *governance* - direttore generale.

Lo stesso direttore generale è stato nominato dal Consiglio di amministrazione di Ateneo anche Responsabile della prevenzione della corruzione, rispondendo così alle indicazioni della norma che indirizzano verso un unico soggetto l'attribuzione delle due funzioni (così l'articolo 43 del D.lgs. 33/2013 per cui *Il Responsabile della prevenzione della corruzione svolge, di norma, le funzioni di responsabile della trasparenza*").

Il Piano è stato aggiornato negli anni successivi fino a confluire, a partire dal 2014, con riferimento al triennio 2014-2016, nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione.

Le modifiche apportate dal D.lgs. 97/2016 hanno evidenziato l'obbligo di indicare, in un'apposita sezione del PTPC, i responsabili della trasmissione dei dati e delle informazioni la cui pubblicazione è prevista come obbligatoria e, separatamente i responsabili della pubblicazione dei documenti⁷⁶.

Le modifiche apportate nel 2016 dal decreto legislativo n. 97, sia al decreto trasparenza che alla legge anticorruzione⁷⁷, hanno anche ridefinito il ruolo degli attori del sistema di prevenzione del rischio corruttivo ed hanno attribuito alla trasparenza un ruolo di presidio nella lotta alla corruzione, parte integrante della stessa pianificazione preventiva.

È stato infatti introdotto l'**istituto dell'accesso civico generalizzato**, intendendo con esso affermare il principio dell'accessibilità totale, da parte di chiunque e senza obbligo di motivazione, alle informazioni detenute dalle Pubbliche Amministrazioni (il cosiddetto Freedom of Information Act- F.O.I.A.).

Un cambiamento di impostazione molto profondo rispetto alla precedente versione del decreto trasparenza, che nella sua prima edizione si limitava ad integrare l'ormai consolidato istituto dell'accesso documentale, normato dalla L. 241/1990⁷⁸, con quello dell'accesso civico, cioè con l'obbligo per le amministrazioni di pubblicare un numero definito, per quanto esteso, di informazioni in una partizione del proprio sito istituzionale denominato, dallo stesso D.lgs. 33/2013 **Amministrazione trasparente**.

L'introduzione dell'accesso civico generalizzato ha determinato, anche nell'Ateneo di Pisa una serie di importanti riflessioni, quali:

- l'adozione di adeguate misure organizzative e regolamentari
- i rapporti con l'utenza e gli ambiti di diniego all'accesso
- la gestione, l'organizzazione, l'adeguatezza delle banche dati attualmente in uso all'Ateneo e la reperibilità delle informazioni necessarie ad assolvere le eventuali richieste
- quelle connesse alle problematiche di privacy,
- quelle connesse alla ridefinizione dei processi necessari a garantire l'attuazione dell'istituto,
- l'organizzazione da dare alle strutture di supporto, eventualmente da identificare, e la definizione delle nuove funzioni

76 Il Piano triennale di prevenzione della corruzione (PTPC) e il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità (PTTI) sono consultabili sul sito dell'ateneo, alla sezione "amministrazione trasparente" alla voce "altri contenuti", corruzione <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/itemlist/category/341>

⁷⁷ D.lgs. 14 marzo 2013, n. 33 (*Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni.*)

L. 6 novembre 2012, n. 190 Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione. D.lgs. 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.

⁷⁸ LEGGE 7 agosto 1990, n. 241 Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi. (GU n.192 del 18-8-1990)

Attività in tema di trasparenza nel biennio 2016-17

Le modifiche al D.lgs. 33/2013, hanno apportato alcuni correttivi negli obblighi di pubblicazione, un ridotto numero di semplificazioni ed una riorganizzazione della struttura di pubblicazione del sito Amministrazione Trasparente. Sono state poi seguite dalla pubblicazione, sul finire del 2016, di due linee guida, da parte di ANAC⁷⁹, che da una parte hanno precisato ambiti e contenuti degli obblighi di pubblicazione, dall'altra si sono concentrate sul tema dell'esclusione e dei limiti al diritto di accesso generalizzato, introdotto nell'anno dallo stesso decreto trasparenza.

L'ateneo ha provveduto ad affrontare le diverse problematiche che si sono presentate attivando una serie di azioni, alcune a carattere strettamente operativo, altre di natura più squisitamente organizzativa.

Ha inoltre avviato il processo di regolamentazione, attraverso una valutazione delle possibilità di integrazione dei diversi assetti caratterizzanti gli istituti dell'accesso.

Rispetto alle **azioni di natura operativa** fra la fine del 2016 ed i primi mesi del 2017 è stato intrapreso un ampio percorso di riorganizzazione dei contenuti e della struttura comunicativa del sito Amministrazione Trasparente e si è provveduto ad un'ampia azione di condivisione e valutazione con le strutture più interessate da tali obblighi.

Tale azione è stata poi continuata per tutto il 2017 ed ha permesso di far emergere alcune criticità da affrontare nelle successive fasi di programmazione e quindi da prevedere nella definizione delle misure del PTPCT.

Per molti ambiti di pubblicazione, per esempio, è stato necessario comprendere, anche attraverso il raffronto con altre università, quali potessero essere le declinazioni degli obblighi generali definiti dalla norma nel contesto universitario. Questo percorso, allo stato, è arrivato ad un migliore livello di sviluppo anche se non può dirsi concluso.

È rispetto alla **dimensione organizzativa** che l'Ateneo ha apportato le maggiori innovazioni, al fine di assicurare, da una parte, la corretta e regolare gestione dei flussi informativi, dall'altra, al fine di assicurare il monitoraggio del corretto adempimento degli obblighi di pubblicazione e supportare la gestione delle azioni messe in campo a garanzia del diritto di accesso generalizzato.

A tal fine è stata pertanto definita l'attivazione **dell'Ufficio relazioni con il pubblico** (come descritto precedentemente nel presente PTPCT). Inoltre e praticamente contestualmente, è stato dato avvio alla strutturazione di una rete di referenti della trasparenza, finalizzato a supportare l'attività dei responsabili delle strutture nella gestione delle attività di elaborazione e trasmissione delle informazioni utili ai fini delle pubblicazioni obbligatorie.

⁷⁹ Delibera ANAC n. 1310 del 28 dicembre 2016 - Prime linee guida recanti indicazioni sull'attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni contenute nel D.lgs. 33/2013 come modificato dal d.lgs. 97/2016; Delibera Anac n. 1309 del 28 dicembre 2016 Linee guida recanti indicazioni operative ai fini della definizione delle esclusioni e dei limiti all'accesso civico di cui all'art. 5 co. 2 del D.lgs. 33/2013

Come già evidenziato, l'Ufficio relazioni con il pubblico è divenuto operativo il 1 di novembre 2017.

Nella fase di attivazione di tale ufficio è stato necessario affrontare molti aspetti, sia operativi e tecnici che di contenuto: infatti si è provveduto alla formazione del personale assegnato, all'organizzazione di un minimum di base documentale ed alla progettazione e realizzazione del sito web <https://www.unipi.it/index.php/urp>.

Sono poi stati allestiti specifici spazi, accessibili a pubblico, e sul piano tecnico gestionale è stato dato avvio ad un collegamento con Titulus, il gestionale del sistema documentale e del protocollo, al fine di definire la base dati utili per l'estrazione delle informazioni necessarie al monitoraggio dei dati di accesso.

Programmazione delle aree di miglioramento e definizione degli ambiti di intervento per il 2018-20

L'approfondimento operato nel corso del 2017 in particolare rispetto ai contenuti e all'operatività necessaria al fine di garantire la corretta trasmissione dei dati, ha reso evidente la necessità di prevedere obiettivi di trasparenza specifici.

Dalle numerose riunioni condotte con le strutture nel corso del 2017, ai fini degli adempimenti in materia di pubblicazioni obbligatorie, sono emerse molte criticità applicative rispetto a quanto richiesto dal decreto trasparenza.

La prima e più evidente riguarda la gran mole di informazioni, documenti e dati relativi a specifiche aree di attività delle Amministrazioni in generale e dell'Ateneo in particolare. Trattandosi in alcuni casi anche di decine di migliaia di documenti si sono posti diversi problemi da affrontare in successive fasi di pianificazione, come quello di:

- informatizzare il processo tecnico di pubblicazione,
- rendere effettivamente fruibili le informazioni, ipotizzando una navigazione anche tematica e trasversale.
- Definire sistemi di verifica della correttezza delle fasi di popolamento degli archivi visto il gran numero di operatori coinvolti nell'inserimento.
- Sviluppare l'interoperabilità degli applicativi.
- Sistematizzare l'attività di monitoraggio al fine di verificare, anche in relazione ad un così grande numero di informazioni, l'effettivo adempimento generalizzato degli obblighi
- Infine, problema di assoluto rilievo, provvedere all'oscuramento dei dati sensibili ed adottare misure per la tutela del diritto all'oblio.

Altra dimensione che è emersa, dai primi raffronti fra le informazioni pubblicate, riguarda la coerenza delle stesse fra di loro e quindi, più strutturalmente, la necessità di attivare prassi di controllo incrociato.

Si è reso necessario prevedere, per il prossimo anno 2018-20 specifiche azioni di formazione finalizzate a rendere maggiormente consapevoli gli operatori delle diverse strutture rispetto a cosa pubblicano, anche in relazione al tema privacy, e dove pubblicano, quindi in relazione a tutto il ciclo di messa in trasparenza dell'attività.

Si è inoltre evidenziata la necessità di promuovere con maggiore vigore i processi delle strutture, relativi alla definizione della cosiddetta carta dei servizi e comunque di sollecitare alla partecipazione rispetto ad iniziative connesse alla trasparenza.

Queste sono solo alcune delle misure che il presente PTPCT promuove e che sono inserite **nell'allegato Misure** allo stesso. (misure di categoria 07 AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE)

Rispetto invece **all'organizzazione dei flussi informativi** ed alla ripartizione delle rispettive responsabilità, **nell'allegato trasparenza** al presente piano sono specificati:

- gli obblighi di pubblicazione, con relativi riferimenti normativi
- e definite le strutture che detengono, elaborano e trasmettono il dato, sulla base delle modifiche organizzative intervenute sulla struttura amministrativa e tecnica dell'Ateneo nel 2017.

La funzione di pubblicazione, nel precedente assetto sostanzialmente assegnata alle singole strutture, è ora coordinata centralmente, grazie all'attivazione dell'Ufficio relazioni con il pubblico.

La periodicità di aggiornamento e quindi di monitoraggio conseguente, sono oggetto di specifica valutazione e confronto con le strutture, in funzione dell'effettiva sostenibilità del sistema.

Non necessariamente pertanto coincide con le indicazioni emergenti dalla delibera ANAC⁸⁰, particolarmente se l'azione di aggiornamento richiede, sotto il profilo tecnico, un'intensa ed estesa attività di controllo sulle informazioni, con oneroso impegno del personale assegnato.

⁸⁰ Delibera ANAC n. 1310 del 28 dicembre 2016 - Prime linee guida recanti indicazioni sull'attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni contenute nel D.lgs. 33/2013 come modificato dal D.lgs. 97/2016

Allegato1 Aree di rischio generali e specifiche e relativi processi

Aree di rischio generali

AREA DI RISCHIO:	Macroprocessi connessi a:	Processo da analizzare ai fini della valutazione del rischio corruttivo
<p>PERSONALE E CONTRATTI DI LAVORO- Personale tecnico amministrativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> Concorsi e prove selettive per i dirigenti e il personale tecnico-amministrativo a tempo determinato e indeterminato Procedure selettive per collaboratori esterni, consulenti, incarichi di insegnamento (Co.co.co., professionisti, collaboratori occasionali) Gestione del rapporto di lavoro del personale tecnico-amministrativo 	<ul style="list-style-type: none"> Acquisizione e progressione del personale Procedure per l'autorizzazione al conferimento di incarichi esterni; Rilascio nullaosta per trasferimenti e mobilità; Concessioni di permessi e congedi, gestione malattie e visite fiscali, gestione database presenze; Servizi a domanda individuale (esp. buoni pasto, parcheggio, borse di studio, accesso al telelavoro o ad altre politiche di welfare); Processo di valutazione del personale Assegnazione dei compensi accessori ed altri emolumenti Rimborsi a favore del personale dell'Ateneo, dei collaboratori esterni Procedimenti disciplinari ed irrogazione delle sanzioni
<p>Personale docente e ricercatore, docenti a contratto</p>	<ul style="list-style-type: none"> Concorsi per il personale docente e ricercatore a tempo determinato ed altre forme di reclutamento per attività di didattica e ricerca Gestione del rapporto di lavoro del personale docente e ricercatore e dei docenti a contratto 	<ul style="list-style-type: none"> Processo di programmazione del fabbisogno di personale docente sia a livello di Ateneo che a livello di Dipartimento Valutazioni comparative dei candidati abilitati ai fini della chiamata su posti di professore disponibili presso l'ateneo ed altri casi di procedure con valutazione comparativa Processo di Formazione delle commissioni giudicatrici e conflitti di interesse dei componenti Processo di formazione dei criteri e delle procedure di valutazione Procedure per il conferimento di incarichi esterni Verifiche sul cumulo degli incarichi e sulla loro compatibilità con il profilo d'impiego del professore o ricercatore universitario e sui casi di possibile conflitto d'interessi Concessioni di congedi, gestione malattie e visite fiscali, presenza; Servizi a domanda individuale (benefit, servizi di welfare, logistica); Espletamento attività istituzionale e partecipazione agli organi Gestione incarichi didattici ulteriori rispetto ai compiti didattici istituzionali Affidamento diretto attività formative; Rilascio nullaosta per trasferimenti e mobilità; Pagamento emolumenti e rimborsi a favore del personale docente interno od ai docenti ed esperti di settore intervenuti per attività seminariale, convegnistica etc.

AREA DI RISCHIO:	Macroprocessi connessi a:	Processo da analizzare ai fini della valutazione del rischio corruttivo
		<ul style="list-style-type: none"> • Procedimenti disciplinari ed irrogazione delle sanzioni

AREA DI RISCHIO:	Macroprocessi connessi a:	Processo da analizzare ai fini della valutazione del rischio corruttivo
GESTIONE DEL PATRIMONIO, FINANZIARIA E BILANCIO	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione e inventario beni mobili 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione dei processi connessi alla concessione in locazione, in uso o in comodato d'uso di beni mobili dell'università, con particolare riguardo alle attrezzature con valenza tecnologica e sperimentale • Processi di carico e scarico inventariale di beni mobili • Gestione delle forme di riciclo/riutilizzo di beni mobili e attrezzature a valenza tecnologica • Gestione e valutazione delle scorte e dei rifiuti
	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo e gestione dell'infrastruttura tecnologica di Ateneo 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapporti con i gestori di servizi • Servizi e infrastrutture tecnologiche
	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione beni immobili 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione delle procedure di locazione, concessione, di vendita o acquisto di beni immobili • Gestione e coordinamento degli interventi di manutenzione, riqualificazione e adeguamento, restauro del patrimonio immobiliare e degli spazi verdi
	<ul style="list-style-type: none"> • Liquidazione/pagamento di lavori, servizi e forniture anche tramite carta di credito o fondo economale 	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica sulle modalità di utilizzo delle carte di credito e del fondo economale
	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio 	<ul style="list-style-type: none"> • Processi di registrazione e contabilizzazione delle entrate e delle spese e loro relativa imputazione a specifiche voci di bilancio • Calendarizzazione delle attività di pagamento dei fornitori
	<ul style="list-style-type: none"> • Rapporti con l'istituto cassiere 	<ul style="list-style-type: none"> • Verifiche sulla regolarità dei flussi finanziari in entrata ed in uscita e sulla gestione degli investimenti e dei mutui

AREA DI RISCHIO:	Macroprocessi connessi a:	Processo da analizzare ai fini della valutazione del rischio corruttivo
APPROVVIGIONAMENTI E APPALTI	<ul style="list-style-type: none"> • Programmazione, progettazione e affidamento di lavori servizi e forniture, scelta del contraente 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi e definizione dei fabbisogni di lavori servizi e forniture
		<ul style="list-style-type: none"> • Progettazione della gara
		<ul style="list-style-type: none"> • Affidamento e scelta del contraente
	<ul style="list-style-type: none"> • Esecuzione, direzione e collaudo lavori o attestazione di conformità, per lavori servizi o forniture – 	<ul style="list-style-type: none"> • Esecuzione del contratto e varianti in corso d'opera • Collaudo, verifica di conformità, rendicontazione del contratto

Aree di rischio specifiche

AREA DI RISCHIO:	Macroprocessi connessi a:	Processo da analizzare ai fini della valutazione del rischio corruttivo
DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI	<ul style="list-style-type: none"> • Progettazione dei percorsi formativi, programmazione delle attività didattiche, attribuzione dei compiti didattici 	<ul style="list-style-type: none"> • Definizione dei requisiti di accesso ai corsi, degli obblighi di frequenza, dell'articolazione e della sequenza delle attività formative, dei requisiti per il conseguimento del titolo
		<ul style="list-style-type: none"> • Definizione della programmazione didattica, verifica della sostenibilità del carico didattico e del pieno e razionale impiego delle risorse interne
	<ul style="list-style-type: none"> • Erogazione e qualità della didattica 	<ul style="list-style-type: none"> • Definizione, pubblicazione e verifica dei programmi d'esame, calendario degli esami di profitto e modalità di svolgimento delle prove di verifica • Registrazione delle firme di frequenza e del superamento delle propedeuticità

AREA DI RISCHIO:	Macroprocessi connessi a:	Processo da analizzare ai fini della valutazione del rischio corruttivo
		<ul style="list-style-type: none"> • Assegnazioni delle relazioni e delle correlazioni per il conseguimento del titolo • Atti connessi alla composizione, alla costituzione ed ai lavori delle commissioni di esame e di conseguimento del titolo; • Presenza del docente titolare alle lezioni ed al ricevimento studenti, alle attività di tutorato • Verifica del calendario degli impegni istituzionali dei docenti • Servizi di supporto ai processi di accreditamento dei corsi di studio, dei corsi di dottorato, dei percorsi di qualificazione, dei master; servizi di supporto ai processi di certificazione della qualità rispetto ad altre tipologie corsuali
	<ul style="list-style-type: none"> • Selezioni e bandi 	<ul style="list-style-type: none"> • Processi connessi all'accesso ai corsi a numero programmato, al dottorato, ai master, alle scuole di specializzazione ad altri percorsi di formazione, alta formazione o esperienze formative per cui sia prevista specifica selezione delle candidature • Accesso agli esami di abilitazione professionale • Gestione dei bandi e delle candidature per la mobilità studentesca in entrata ed in uscita per periodi di studio all'estero
	<ul style="list-style-type: none"> • Part time ed altre opportunità di lavoro o esperienze di alternanza studio/lavoro per iscritti ai percorsi di studio, laureati e dottorandi e specializzandi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione dei tirocini curriculari ed extracurriculari, anche all'estero • Gestione delle cotutele nell'ambito del dottorato di ricerca • Gestione delle selezioni per le attività del part time studentesco e di altre forme di collaborazione e supporto, compreso il processo di identificazione e rinnovo dei cultori della materia. • Gestione dei processi di incontro domanda offerta di lavoro e di colloqui di selezione, in partenariato con le imprese, nell'ambito dei career day
	<ul style="list-style-type: none"> • Fatti di carriera e riconoscimento crediti, autocertificazioni e controlli 	<ul style="list-style-type: none"> • Processi di riconoscimento crediti maturati in altri percorsi formativi ed altre tipologie di riconoscimento; gestione degli scorrimenti, passaggi e trasferimenti fra corsi di studio anche da altro ateneo anche ai corsi di studio con programmazione degli accessi • Gestione scorrimenti, passaggi e trasferimenti ai corsi di studio a numero programmato, ai corsi di alta formazione e di alta qualificazione, ai corsi di specializzazione ed al dottorato di ricerca, ad altre opportunità formative per cui sia previsto un numero limitato di posti • Controlli sulle autocertificazioni e scambio di dati fra amministrazioni
	<ul style="list-style-type: none"> • RegISTRAZIONI, banche dati, rilascio di certificazioni 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione e registrazione degli atti di carriera: iscrizione, sospensione, riattivazione, trasferimento, rinuncia, decadenza laureabilità, valutazione in sede di esame e di conseguimento del titolo di studio • Gestione e registrazione dei versamenti e delle tasse, di esoneri dal pagamento, conseguimento di borse di studio ed altre provvidenze; rilascio di certificati e diplomi • Gestione delle banche dati locali, nazionali e internazionali, connesse alla gestione delle carriere, della mobilità studentesca, del riconoscimento dei titoli e dei fatti di carriera, per il rilascio dei titoli doppi e congiunti, per il monitoraggio dei programmi di mobilità internazionale di docenti studenti e neo laureati.
	<ul style="list-style-type: none"> • Premi e provvidenze in denaro a carattere individuale e collettivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Processi connessi all'istituzione e all'attribuzione di premi e provvidenze di diversa natura (premi e borse di studio, anche a finanziamento esterno, ed altri benefici agli studenti e laureati) • Procedure per il riconoscimento e l'attribuzione di fondi alle associazioni studentesche
	<ul style="list-style-type: none"> • Servizi di supporto e informativi 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione dei servizi di prima informazione e di consulenza e supporto specialistico agli studenti, anche stranieri e per i docenti e ricercatori nell'ambito dei programmi di mobilità internazionale.
	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilità internazionale e stranieri 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione delle procedure per il rilascio ed il rinnovo dei permessi di soggiorno per motivi di studio;

AREA DI RISCHIO:	Macroprocessi connessi a:	Processo da analizzare ai fini della valutazione del rischio corruttivo
		<ul style="list-style-type: none"> Rapporti con le ambasciate italiane all'estero, gestione dei contingenti degli studenti non UE
	<ul style="list-style-type: none"> Gestione fondi e finanziamenti 	<ul style="list-style-type: none"> Programmazione della spesa e gestione fondi per la didattica e per le attività di supporto alla stessa e processi connessi all'attribuzione degli incarichi didattici e supporto didattico Attività di supporto per la gestione e rendicontazione: <ul style="list-style-type: none"> -di progetti di mobilità -di percorsi formativi su finanziamento pubblico o privato, -attività riconosciuta o di qualifica (esp. lfts), -progetti comunitari ed internazionali di cooperazione, formazione e mobilità
	<ul style="list-style-type: none"> Partenariati e convenzioni 	<ul style="list-style-type: none"> Promozione e gestione di accordi di partenariato e/o convenzioni con le scuole, altri istituti universitari anche a livello internazionale, per la gestione di progetti di mobilità o per la gestione di finanziamenti di provenienza pubblica o privata finalizzati all'erogazione di specifici percorsi di formazione e/o avviamento al lavoro

AREA DI RISCHIO:	Macroprocessi connessi a:	Processo da analizzare ai fini della valutazione del rischio corruttivo
RICERCA E INTERNAZIONALIZZAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> Programmazione dello sviluppo delle attività di ricerca e accesso ai finanziamenti 	<ul style="list-style-type: none"> Programmazione dello sviluppo dell'attività di ricerca della struttura
		<ul style="list-style-type: none"> Predisposizione e gestione di procedure selettive interne finalizzate al finanziamento delle attività di ricerca di ateneo e allo sviluppo dell'attività convegnistica
		<ul style="list-style-type: none"> Supporto alla presentazione progetti di ricerca e pari opportunità di accesso ai fondi per la ricerca e le sperimentazioni, nazionali e internazionali
	<ul style="list-style-type: none"> Gestione e coordinamento delle attività di ricerca, delle strutture e delle attrezzature, dei proventi derivanti dalle sperimentazioni 	<ul style="list-style-type: none"> Definizione e formalizzazione dei ruoli, dei compiti e delle responsabilità nell'ambito dei gruppi di ricerca
		<ul style="list-style-type: none"> Gestione della proprietà intellettuale e dei brevetti Coordinamento delle risorse economiche, tecniche, strumentali e logistiche
		<ul style="list-style-type: none"> Svolgimento delle attività di ricerca e loro rendicontazione Attività conto terzi e proventi derivanti dalle sperimentazioni o da sponsorizzazioni
<ul style="list-style-type: none"> Valutazione della ricerca 	<ul style="list-style-type: none"> Registrazione e implementazione delle basi dati dei progetti e delle pubblicazioni, anche ai fini del conseguimento delle abilitazioni scientifiche ed in funzione dei processi di valutazione delle attività di ricerca 	

AREA DI RISCHIO:	Macroprocessi connessi a:	Processo da analizzare ai fini della valutazione del rischio corruttivo
TERZA MISSIONE- TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	<ul style="list-style-type: none"> Valorizzazione della ricerca 	<ul style="list-style-type: none"> Valorizzazione e Disseminazione dei risultati attraverso la promozione di partenariati e lo sviluppo di iniziative di networking Gestione Imprese spin-off; start up, enti controllati e partecipati dall'Ateneo
	<ul style="list-style-type: none"> Produzione e gestione di beni pubblici di natura culturale, educativa, sociale 	<ul style="list-style-type: none"> Produzione e gestione di beni culturali e ambientali Erogazione di servizi culturali e soddisfacimento dei bisogni culturali ed educativi del territorio
	<ul style="list-style-type: none"> Tutela della salute e attività assistenziali in convenzione 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinamento dei servizi per la didattica, la ricerca e la tutela della salute in coordinamento con l'Azienda ospedaliero universitaria pisana.

Il prospetto aggiorna il livello atteso di sviluppo delle diverse misure nel triennio 2018-20 e ne fornisce un quadro di sintesi.

MISURA		Livello atteso ⁸¹ 2018	Livello atteso 2019	Livello atteso 2020
01-PIANO INTEGRATO (PERFORMANCE ANTI-CORRUZIONE TRASPARENZA)	A-Adeguamento dei sistemi di valutazione	Livello 2	Livello 3	Livello 4
	B-Monitoraggio dell'attuazione delle misure previste dal Piano Integrato e relazione intermedia e/o finale sui dati relativi alla loro applicazione	Livello 2	Livello 3	Livello 4
02- CODICE ETICO E CODICE DI COMPORTAMENTO	A-Obblighi di attuazione e processi di gestione connessi all'applicazione delle norme contenute nel Codice di Comportamento e nel Codice Etico di Ateneo	Livello 2	Livello 3	Livello 4
03 INCONFERIBILITA', INCOMPATIBILITA' E CONFLITTO D'INTERESSE	A-Conflitto d'interesse	Livello 2	Livello 3	Livello 4
	B- Inconferibilità e incompatibilità degli incarichi e delle cariche	Livello 2	Livello 3	Livello 4
	C) Incompatibilità circa gli incarichi nelle società a partecipazione pubblica. D.LGS 175/2006	Livello 2	Livello 3	Livello 4
	D) Divieto di svolgere attività lavorative successive alla conclusione del rapporto di lavoro (Pantouflage-revolving doors)	Livello 1	Livello 2	Livello 3
04-SEGNALAZIONI DI ILLECITO	A-Tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito (c.d. whistleblower)	Livello 2	Livello 3	Livello 4
05 ROTAZIONE DEL PERSONALE ED ALTRI INTERVENTI IN MATERIA DI ORGANIZZAZIONE DEGLI UFFICI	A-Rotazione del personale addetto alle aree a rischio di corruzione	Livello 2	Livello 3	Livello 4
	B- Riorganizzazione degli uffici e delle attività	Livello 3	Livello 4	
06 SOCIETA' PARTECIPATE ED ENTI DI DIRITTO PRIVATO CONTROLLATI	A-Azioni connesse all'attuazione degli obblighi in materia di società ed enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e dagli enti pubblici economici.	Livello 2	Livello 3	Livello 4
07- AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE	A-Azioni di sensibilizzazione e miglioramento dei rapporti con la Società civile	Livello 2	Livello 3	Livello 4
	B-Monitoraggio dei tempi procedurali	Livello 2	Livello 3	Livello 4
	C-Rete dei referenti per la trasparenza e la prevenzione della corruzione	Livello 2	Livello 3	Livello 4
	D- Accesso documentale; Accesso civico e obblighi di pubblicazione; Accesso generalizzato	Livello 2	Livello 3	Livello 4
08- FORMAZIONE	A-Formazione generale e specifica	Livello 3	Livello 4	Nuova progettazione
	B-Azioni di accompagnamento all'attuazione del sistema di Ateneo per la gestione del rischio corruttivo.	Livello 2	Livello 3	Livello 4
09- PIANIFICAZIONE, STANDARDIZZAZIONE, ADEGUAMENTO NORMATIVO E AUTOVALUTAZIONE DEI PROCESSI RELATIVI ALLE AREE DI RISCHIO	A Analisi di contesto, delle responsabilità e mappatura dei processi	Livello 2	Livello 3	Livello 4
	B-Informatizzazione dei procedimenti e delle procedure	Livello 2	Livello 3	Livello 4
	C Trattamento delle aree di rischio e autovalutazione dell'efficacia dell'azione preventiva	Livello 2	Livello 3	Livello 4

⁸¹ Vedi Indicatori del livello atteso di realizzazione. Sezione III del presente PTPCT

Il presente allegato MISURE DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE 2018 ripropone, in una formulazione aggiornata ed in alcuni casi integrata, quanto contenuto nell'Allegato Misure ai precedenti PTPCT previsti nell'ambito del Piano integrato 2016-18 e 2017-19⁸².

In considerazione di alcune difficoltà operative palesatesi nelle precedenti annualità, si è provveduto ad una generale azione di semplificazione. Pertanto non sono presenti riepiloghi, se non estremamente sintetici, su quanto già condotto. Permane la prospettazione sintetica dello sviluppo atteso della misura, sulla base dello schema già adottato nei due ultimi aggiornamenti del PTPCT.

Il presente allegato precisa quali interventi debbano essere obbligatoriamente condotti e, in alcuni casi, pone fra loro in correlazione le misure da intraprendere.

In altri casi si evidenzia, nella forma della raccomandazione esplicita, l'attivazione di alcuni interventi ritenuti assolutamente funzionali ad una più efficace ed efficiente realizzazione del sistema di prevenzione oppure del regolare flusso di informazioni ai fini degli adempimenti obbligatori di pubblicazione. È richiesto alle strutture interessate di prendere in seria considerazione la programmazione di tali interventi fin dalla presente annualità (2018)

L'attuazione delle misure e degli interventi viene pianificata dalle strutture, considerando uno sviluppo anche su base triennale (2018-20). Tale programmazione deve essere comunicata al RPCT.

⁸² <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9109-piano-triennale-per-la-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza>

ELENCO DEGLI INTERVENTI E LORO CLASSIFICAZIONE (2018-20)

A-Adeguamento dei sistemi di valutazione

Le attività relative alla Misura consistono in:

1. Percorsi di aggiornamento e divulgazione sulle evoluzioni dei sistemi di gestione del rischio e sulle indicazioni ANAC ANVUR circa le possibilità di integrazione fra sistema di Performance e sistemi di gestione del rischio corruttivo.
2. Consultazione interna all'Ateneo circa i correttivi da apportare allo schema di pianificazione, in funzione di un migliore coordinamento fra le diverse dimensioni della programmazione
3. Supporto all'attività di gestione del processo di integrazione fra le tre dimensioni della performance, della prevenzione della corruzione e della trasparenza.
4. Altre iniziative finalizzate all'integrazione delle tre dimensioni del piano.

B-Monitoraggio dell'attuazione delle misure previste dal PTPCT e relazione intermedia e/o finale sui dati relativi alla loro applicazione.

Le attività relative alla Misura consistono in:

1. Ricognizione dell'esistente
2. Realizzazione di un questionario per l'autovalutazione dello stato di attuazione delle misure previste dal PTPCT da parte delle strutture.
3. Coordinamento dei sistemi di monitoraggio ai fini della valutazione dei livelli di attuazione del PTPCT in relazione alle misure di trasparenza e anticorruzione.
4. Progressivo adeguamento dei sistemi informativi per la gestione delle informazioni
5. Altre iniziative finalizzate all'integrazione delle tre dimensioni del piano.

MISURE OBBLIGATORIE ANNUALITA' 2018

STRUTTURE COINVOLTE

TUTTE LE STRUTTURE DI LIVELLO DIRIGENZIALE, I DIPARTIMENTI, I CENTRI ED I SISTEMI.

STRUTTURA DI COORDINAMENTO: DIREZIONE PROGRAMMAZIONE, VALUTAZIONE E COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE

CONTENUTI OBBLIGATORI:

01-PIANO INTEGRATO (PERFORMANCE ANTICORRUZIONE TRASPARENZA) A2 Adeguamento dei sistemi di valutazione Consultazione interna all'Ateneo circa i correttivi da apportare allo schema di pianificazione, in funzione di un migliore coordinamento fra le diverse dimensioni della programmazione

Le strutture comunicano al RPCT di Ateneo una bozza di programmazione operativa dell'attuazione delle misure di prevenzione, nel triennio 2018-20) corredandola con una sintesi dell'analisi del contesto interno ed esterno, della ricognizione e dell'analisi dei processi effettuata, dell'autovalutazione e della ponderazione del rischio corruttivo connesso.

01-PIANO INTEGRATO (PERFORMANCE ANTICORRUZIONE TRASPARENZA) B- 3 Monitoraggio dell'attuazione delle misure previste dal Piano Integrato e relazione intermedia e/o finale sui dati relativi alla loro applicazione. Coordinamento dei sistemi di monitoraggio ai fini della valutazione dei livelli di attuazione del PTPCT in relazione alle misure di trasparenza e anticorruzione.

L'obiettivo prevede l'adozione di un primo modello di gestione delle azioni di monitoraggio. Le modalità attuative e i contenuti generali delle attività di monitoraggio sono dettagliati nella SEZIONE III del presente PTPCT

L'attuazione dei due interventi previsti dalla Misura è direttamente correlata all'attuazione delle seguenti azioni della Misura

09- PIANIFICAZIONE, STANDARDIZZAZIONE, ADEGUAMENTO NORMATIVO E AUTOVALUTAZIONE DEI PROCESSI RELATIVI ALLE AREE DI RISCHIO A-2, 3, 4, Analisi di contesto, delle responsabilità e mappatura dei processi

- 2 Avvio e/o realizzazione di un'analisi del contesto interno ed esterno in cui opera la struttura organizzativa.
- 3 Mappatura dei processi gestiti dalla struttura organizzativa
- 4 Analisi e ponderazione dei rischi relativi ai processi gestiti dalla struttura

ELENCO DEGLI INTERVENTI E LORO CLASSIFICAZIONE (2018-20)

A-Obblighi di attuazione e processi di gestione connessi all'applicazione delle norme contenute nel Codice di Comportamento e nel Codice Etico di Ateneo

Le attività relative alla Misura consistono in:

1. Processi di adeguamento dei contenuti del Codice Etico e del Codice di Comportamento alle modifiche normative, a cambiamenti nella struttura organizzativa dell'Ateneo, a specifiche osservazione dell'ANAC
2. Azioni di sensibilizzazione sui contenuti dei Codici Etico e di Comportamento
3. Vigilanza dei responsabili delle strutture circa l'attuazione delle norme contenute nei Codici
4. Monitoraggio e verifica delle modalità e dell'estensione dell'applicazione delle norme contenute nei Codici di Comportamento ed Etico nelle diverse strutture di Ateneo

MISURE OBBLIGATORIE ANNUALITA' 2018

STRUTTURE COINVOLTE

Direzione Affari generali e legali, con partecipazione di Direzioni, Dipartimenti, Centri e Sistemi

CONTENUTI OBBLIGATORI:

02- CODICE ETICO E CODICE DI COMPORTAMENTO A1 Obblighi di attuazione e processi di gestione connessi all'applicazione delle norme contenute nel Codice di Comportamento e nel Codice Etico di Ateneo *Processi di adeguamento dei contenuti del Codice Etico e del Codice di Comportamento alle modifiche normative, a cambiamenti nella struttura organizzativa dell'Ateneo, a specifiche osservazione dell'ANAC.*

Attività istruttoria al percorso di integrazione e coordinamento fra il Codice Etico ed il Codice di Comportamento di Ateneo, con evidenza dei punti di raccordo con altre fonti normative e regolamentari di Ateneo.

L'attuazione delle misura è correlabile agli interventi previsti dalla Misura: **03 INCONFERIBILITA', INCOMPATIBILITA' E CONFLITTO D'INTERESSE**

ELENCO DEGLI INTERVENTI E LORO CLASSIFICAZIONE (2018-20)

A-Conflitto d'interesse

Le attività relative alla Misura consistono in:

1. Ricognizione dei regolamenti interni e analisi dei contenuti che sono strettamente correlati al tema
2. Azioni di revisione ed adeguamento dei regolamenti alle modifiche normative e proposta di integrazione del codice di comportamento ed etico di Ateneo
3. Predisposizione e/o adeguamento della modulistica, ove necessario, con particolare riguardo al coordinamento delle dichiarazioni richieste in base alle nuove indicazioni normative o conseguenti all'applicazione del codice etico, del codice di comportamento, alle indicazioni derivanti dall'applicazione dei regolamenti interni.
4. Predisposizione di data base e di sistemi informatici interni per la gestione delle dichiarazioni
5. Azioni di informazione e sensibilizzazione nei confronti del personale docente o amministrativo potenzialmente interessato dalle misure
6. Controllo, anche a campione, sulle dichiarazioni sostitutive.
7. Promozione di accordi inter istituzionali finalizzati al miglioramento e all'estensione dei processi di controllo sulle dichiarazioni.
8. Attività di monitoraggio anche finalizzate alla valutazione dell'efficacia delle iniziative

B- Inconferibilità e incompatibilità degli incarichi e delle cariche

Le attività relative alla Misura consistono in:

1. Ricognizione dei regolamenti interni e analisi dei contenuti che sono strettamente correlati al tema
2. Azioni di revisione e adeguamento dei regolamenti, in caso di modifiche normative
3. Predisposizione e/o adeguamento della modulistica, ove necessario, con particolare riguardo al coordinamento delle dichiarazioni richieste in base alle indicazioni normative o conseguenti all'applicazione del codice etico, del codice di comportamento, alle indicazioni derivanti dall'applicazione dei regolamenti interni.
4. Predisposizione di data base e di sistemi informatici interni per la gestione delle dichiarazioni
5. Attività di controllo, anche a campione, sulla veridicità delle dichiarazioni
6. Azioni di informazione e sensibilizzazione nei confronti del personale interno, docente e amministrativo, potenzialmente interessato dalle misure
7. Promozione di accordi inter istituzionali finalizzati al miglioramento e all'estensione dei processi di controllo sulle dichiarazioni
8. Attività di monitoraggio anche finalizzate alla valutazione dell'efficacia delle iniziative

C) Incompatibilità circa gli incarichi nelle società a partecipazione pubblica. D.LGS 175/2016

Le attività relative alla Misura consistono in:

1. Ricognizione circa situazioni di potenziale incompatibilità riguardanti l'attività del personale interno nelle società partecipate e controllate dall'Ateneo.
2. Azione di sensibilizzazione circa i contenuti della misura introdotta dal D.lgs 175/2016 rivolte sia ad eventuale personale interno (in particolare docente) che con riguardo alle società in controllo pubblico dell'Ateneo.
3. Attuazione delle norme attraverso attività di segnalazione, alle società in controllo dell'Ateneo, e ai rispetti amministratori in situazione di incompatibilità
4. Attività finalizzate alla rimozione delle situazioni contravvenenti il dettato normativo.

D) Divieto di svolgere attività lavorative successive alla conclusione del rapporto di lavoro

(Pantouflage- revolving doors)

Le attività relative alla Misura consistono in:

1. Analisi della giurisprudenza relativa alla misura e di eventuali situazioni di conflitto e contenzioso relative.
2. Studio e analisi dell'ambito di applicazione della norma, sia con riguardo agli assetti organizzativi e amministrativi interni, che con riguardo ad esperienze condotte in altri contesti, universitari e non.

STRUTTURE COINVOLTE

Tutte le strutture di livello dirigenziale, i Dipartimenti, i Centri ed i Sistemi.

CONTENUTI OBBLIGATORI:

03 INCONFERIBILITA', INCOMPATIBILITA' E CONFLITTO D'INTERESSE

A 6-Conflitto d'interesse: *Controllo, anche a campione, sulle dichiarazioni sostitutive.*

B 5 - Inconferibilità e incompatibilità degli incarichi e delle cariche: *Attività di controllo, anche a campione, sulla veridicità delle dichiarazioni*

C 1 Incompatibilità circa gli incarichi nelle società a partecipazione pubblica. D.LGS 175/2016 *Ricognizione circa situazioni di potenziale incompatibilità riguardanti l'attività del personale interno nelle società partecipate e controllate dall'Ateneo.*

MISURE RACCOMANDATE

STRUTTURE COINVOLTE

TUTTE LE DIREZIONI

CONTENUTI

03 INCONFERIBILITA', INCOMPATIBILITA' E CONFLITTO D'INTERESSE A 3-Conflitto d'interesse e B3 - Inconferibilità e incompatibilità degli incarichi e delle cariche *Predisposizione e/o adeguamento della modulistica, ove necessario, con particolare riguardo al coordinamento delle dichiarazioni richieste in base alle indicazioni normative o conseguenti all'applicazione del codice etico, del codice di comportamento, alle indicazioni derivanti dall'applicazione dei regolamenti interni.*

03 INCONFERIBILITA', INCOMPATIBILITA' E CONFLITTO D'INTERESSE D 1 Divieto di svolgere attività lavorative successive alla conclusione del rapporto di lavoro (Pantouflage- revolving doors) *Analisi della giurisprudenza relativa alla misura e di eventuali situazioni di conflitto e contenzioso relative.*

03 INCONFERIBILITA', INCOMPATIBILITA' E CONFLITTO D'INTERESSE A 4-Conflitto d'interesse e B 4 Inconferibilità e incompatibilità degli incarichi e delle cariche *Predisposizione di data base e di sistemi informatici interni per la gestione delle dichiarazioni*

ELENCO DEGLI INTERVENTI E LORO CLASSIFICAZIONE (2018-20)

A -Tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito (c.d. whistleblower)

Le attività relative alla Misura consistono in:

1. Valutazione tecnica e/o realizzazione di un sistema di gestione informatizzato del processo di segnalazione
2. Definizione di specifiche procedure e responsabilità in relazione al processo
3. Regolazione del processo di assunzione delle segnalazioni e procedimenti conseguenti.
4. Identificazione di azioni di accompagnamento e sensibilizzazione alla Misura.
5. Monitoraggio e verifica sull'attuazione della misura e sulla sua efficacia in relazione all'emergere di situazioni di illecito effettivamente perseguito.
6. Revisione del regolamento e del sistema in seguito a modifiche della norma di riferimento ed all'emanazione di nuove linee guida ANAC

MISURE OBBLIGATORIE ANNUALITA' 2018

STRUTTURE COINVOLTE

Struttura di coordinamento: Direzione Programmazione Valutazione e Comunicazione istituzionale,

Strutture coinvolte: Direzione affari legali e generali; Direzione del personale, Direzione servizi informatici e statistici

CONTENUTI OBBLIGATORI:

Le attività previste dalla misura, attivata nel corso del 2017, sono messe in produzione e verificate nel corso del 2018. Per la recentissima emanazione della Legge 30 novembre 2017, n. 179 *Disposizioni per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito di un rapporto di lavoro pubblico o privato*, può rendersi necessaria una revisione del regolamento prodotto nel 2017 ed una conseguente revisione del sistema di gestione informatizzato delle segnalazioni.

Per l'anno 2018 è pertanto prevista l'attivazione di:

04-SEGNALAZIONI DI ILLECITO- A-5-Tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito (c.d. whistleblower) - Monitoraggio e verifica sull'attuazione della misura e sulla sua efficacia in relazione all'emergere di situazioni di illecito effettivamente perseguito.

A-6-Tutela del dipendente che effettua segnalazioni di illecito (c.d. whistleblower) - Revisione del regolamento e del sistema in seguito a modifiche della norma di riferimento ed all'emanazione di nuove linee guida ANAC.

Elenco degli interventi, e loro classificazione, triennio di programmazione 2018-20

ELENCO DEGLI INTERVENTI E LORO CLASSIFICAZIONE (2018-20)

A-Rotazione del personale addetto alle aree a rischio di corruzione

Le attività relative alla Misura consistono in:

1. Attivazione di momenti di confronto e valutazione sulle ricadute dei percorsi di riorganizzazione e rotazione fra uffici.
2. Attività formative finalizzate alla formazione delle competenze del personale coinvolto.
3. Definizione di servizi di accompagnamento e formazione per il subentrato.
4. Attuazione della misura di rotazione, compatibilmente a valutazioni circa la salvaguardia della continuità dell'azione amministrativa e la valorizzazione delle professionalità e delle competenze dei singoli.

B- Riorganizzazione degli uffici e delle attività La misura comprende tutte le attività connesse alla riorganizzazione degli uffici e delle attività ed al passaggio da una gestione per prodotti/servizi ad una gestione per processi oltre a specifiche azioni di micro ristrutturazione delle attività finalizzate alla riduzione di eventuali rischi corruttivi o casi di amministrazione. (PNA aggiornamento 2015; PNA 2016)

Le attività relative alla Misura consistono in:

1. Descrizione ed esplicitazione dei criteri organizzativi adottati,
2. Azioni per la valorizzazione delle competenze del personale coinvolto,
3. Calendarizzazione della tempistica finalizzata ad una migliore condivisione degli step da attuare
4. Attivazione di gruppi di lavoro per la soluzione di specifiche problematiche connesse al processo riorganizzativo
5. Avvio di attività di supporto all'identificazione dei processi coinvolti nell'azione di riorganizzazione.

MISURE OBBLIGATORIE ANNUALITA' 2018

STRUTTURE COINVOLTE

Tutte le Direzioni

CONTENUTI OBBLIGATORI:

05 ROTAZIONE DEL PERSONALE ED ALTRI INTERVENTI IN MATERIA DI ORGANIZZAZIONE DEGLI UFFICI

A-1 Rotazione del personale addetto alle aree a rischio di corruzione Attivazione di momenti di confronto e valutazione sulle ricadute dei percorsi di riorganizzazione e rotazione fra uffici.

B- 4 Riorganizzazione degli uffici e delle attività Attivazione di gruppi di lavoro per la soluzione di specifiche problematiche connesse al processo riorganizzativo

Le misure si coordinano con

09- PIANIFICAZIONE, STANDARDIZZAZIONE, ADEGUAMENTO NORMATIVO E AUTOVALUTAZIONE DEI PROCESSI RELATIVI ALLE AREE DI RISCHIO A-2, 3, 4, Analisi di contesto, delle responsabilità e mappatura dei processi

1. Avvio e/o realizzazione di un'analisi del contesto interno ed esterno in cui opera la struttura organizzativa.
2. Mappatura dei processi gestiti dalla struttura organizzativa
3. Analisi e ponderazione dei rischi relativi ai processi gestiti dalla struttura

ELENCO DEGLI INTERVENTI E LORO CLASSIFICAZIONE (2018-20)

A-Azioni connesse all'attuazione degli obblighi in materia di società ed enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e dagli enti pubblici economici.

Le attività relative alla Misura consistono in:

1. Razionalizzazione del sistema di classificazione delle società in controllo pubblico e a partecipazione pubblica, in base al dettato normativo⁸³ ed alle indicazioni emergenti dalle Linee Guida ANAC deliberate nel 2017
2. Supporto all'azione di adeguamento degli Statuti alle nuove indicazioni normative
3. Valutazione delle partecipazioni detenute e definizione di un processo di razionalizzazione delle stesse.
4. Attuazione, in accordo con gli enti partecipanti, fra gli altri, degli obblighi in merito alla riduzione del numero dei componenti dei consigli di amministrazione ed individuazione degli amministratori unici.
5. Supporto all'attività deliberativa degli organi d'indirizzo politico amministrativo dell'Ateneo in merito alla definizione degli obiettivi specifici, annuali e pluriennali, delle società controllate.

MISURE OBBLIGATORIE ANNUALITA' 2018

STRUTTURE COINVOLTE

DIREZIONE AFFARI GENERALI E LEGALI

CONTENUTI OBBLIGATORI:

Gli interventi definiti dalla misura di configurano come integralmente obbligatori e sono stati avviati nel corso dell'annualità 2017.

Il focus della misura pertanto è opportuno si focalizzi su due degli interventi già avviati e rivelatisi di particolarmente complessità a causa dell'innovatività della materia, della necessità di attivare una serie di azioni di raccordo anche con le altre amministrazioni partecipanti, degli interventi di precisazione normativa e ridefinizione degli ambiti oggettivi e soggettivi ad opera della stessa ANAC sia nel documento in consultazione PNA 2017-20 che nelle appena deliberate linee guida ANAC⁸⁴

Questi interventi consistono in:

06 SOCIETA' PARTECIPATE ED ENTI DI DIRITTO PRIVATO CONTROLLATI -A-1 Azioni connesse all'attuazione degli obblighi in materia di società ed enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e dagli enti pubblici economici. Razionalizzazione del sistema di classificazione delle società in controllo pubblico e a partecipazione pubblica, in base al dettato normativo ed alle indicazioni emergenti dalle Linee Guida ANAC deliberate nel 2017.

L'attività infatti è rilevante anche ai fini della corretta e coerente articolazione delle informazioni da pubblicare nell'apposita sezione del sito AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE.

06 SOCIETA' PARTECIPATE ED ENTI DI DIRITTO PRIVATO CONTROLLATI -A-3-Azioni connesse all'attuazione degli obblighi in materia di società ed enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e dagli enti pubblici economici. Valutazione delle partecipazioni detenute e definizione di un processo di razionalizzazione delle stesse.

In tal caso l'obiettivo è da considerarsi raggiunto nella sua dimensione istruttoria, finalizzata alla consapevole assunzione di decisioni da parte degli organi di governo dell'Ateneo. Anche il perseguimento di tale intervento è funzionale alla corretta attuazione degli obblighi di trasparenza

⁸³ D.lgs 175/2016 e s.m.i.

⁸⁴ **Determinazione ANAC n. 1134 del 8/11/2017** Nuove linee guida per l'attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte delle società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici.

ELENCO DEGLI INTERVENTI E LORO CLASSIFICAZIONE (2018-20)

A-Azioni di sensibilizzazione e miglioramento dei rapporti con la Società civile

Le attività relative alla Misura consistono:

1. Nell'organizzazione e/o nella partecipazione ad eventi ed iniziative riconducibili alla tipologia di iniziative denominate "Giornata della trasparenza"
2. Nella promozione di iniziative coordinate di comunicazione finalizzate al miglioramento dei livelli di partecipazione, anche attraverso il ricorso a nuove tecnologie di comunicazione, social media
3. Nella realizzazione di una carta dei servizi della struttura
4. Nell'ampliamento dell'offerta formativa rivolta alla prevenzione dei fenomeni corruttivi e alla promozione della trasparenza anche rivolta ad altri soggetti istituzionali del territorio, in un'ottica di diffusione dei risultati della ricerca e di socializzazione di buone pratiche

B-Monitoraggio dei tempi procedimentali

Le attività relative alla Misura consistono:

1. Nell'identificazione di un gruppo di procedimenti, sensibili rispetto al tema della prevenzione del rischio corruttivo o particolarmente rilevanti ai fini del perseguimento delle missioni istituzionali
2. Nella definizione di modalità di monitoraggio dei tempi di conclusione di tali procedimenti, prendendo in considerazione, laddove possibile, più strutture
3. Nella condivisione delle buone prassi adottate al fine di velocizzare i tempi di conclusione dei procedimenti.

C-Rete dei referenti per la trasparenza

Le attività relative alla Misura consistono:

1. Nell'identificazione e formalizzazione di una rete di referenti, nelle strutture a carattere dirigenziale ed in quelle didattiche, scientifiche e di servizio, finalizzata a supportare il coordinamento e l'attuazione delle iniziative e degli obiettivi per il miglioramento dei livelli di prevenzione del rischio corruttivo e per la promozione della trasparenza. L'attività comprende la comunicazione, da parte delle strutture, dei referenti per le attività di trasmissione delle informazioni, dati o documenti che la struttura raccoglie, detiene, elabora, ai fini delle pubblicazioni obbligatorie.
2. Nella definizione delle modalità di raccordo e coordinamento della rete dei referenti al fine di garantire il corretto flusso informativo e documentale su quanto connesso all'attuazione della pianificazione in tema di prevenzione della corruzione e rispetto alla promozione della trasparenza.
3. Nella formalizzazione della rete dei referenti RUP.
4. Nella ridefinizione degli incaricati all'inserimento dei dati richiesti dalle norme nei data base nazionale appositamente predisposti per le attività di monitoraggio e messa in trasparenza dell'attività e della spesa pubblica, in virtù del nuovo assetto organizzativo.

D- Accesso documentale; Accesso civico e obblighi di pubblicazione; Accesso generalizzato

Le attività relative alla Misura consistono:

1. Nell'adozione delle misure organizzative necessarie alla predisposizione dei servizi
2. Ricognizione degli obblighi di pubblicazione e riorganizzazione delle responsabilità in tema pubblicazioni obbligatorie. Attività necessaria conseguentemente al processo di riorganizzazione delle strutture amministrative e tecniche.
3. Nella ristrutturazione e riarticolare della sezione del sito di Ateneo denominata Amministrazione trasparente sulla base delle indicazioni emergenti dal riformato D.lgs. 33/2013, delle linee guida Anac n.1310 del 28 dicembre 2016, in coerenza con le indicazioni contenute nel Nuovo codice dell'amministrazione digitale.
4. In azioni di studio di soluzioni alternative per l'informatizzazione dei processi di pubblicazione delle informazioni obbligatorie che comportano la messa in rete di un grande numero di dati, documenti, informazioni, in coerenza con le strategie definite dall'Ateneo circa l'uso delle nuove tecnologie.
5. Nel consolidamento delle azioni di aggiornamento e monitoraggio delle informazioni, anche attraverso azioni di raccordo con le strutture che raccolgono, detengono o elaborano i dati.
6. Nella definizione di una proposta di regolamento per l'esercizio del diritto di accesso (civico, generalizzato, documentale)
7. In azioni di adeguamento della base documentale finalizzate alla fruibilità e all'esportabilità delle informazioni nonché alla dematerializzazione dei processi di scambio
8. Nel perfezionamento delle problematiche tecniche connesse all'abilitazione ai servizi per l'accesso tramite il sistema pubblico di identità digitale
9. In azioni formative e informative sui temi della tutela del diritto alla privacy, alla riservatezza, all'oblio.

ELENCO DEGLI INTERVENTI E LORO CLASSIFICAZIONE (2018-20)

10. Organizzazione dei servizi connessi all'attivazione di un Servizio Urp con funzioni specificamente connesse alla garanzia del diritto di accesso
11. Nell'attuazione di iniziative finalizzate al monitoraggio delle richieste di accesso, anche ai fini della pubblicazione nell'apposita sezione del sito amministrazione trasparente
12. Azioni finalizzate alla messa in trasparenza e relativa pubblicazione di criteri e modalità di valutazione; erogazione di informazioni e predisposizione di materiali informativi circa le modalità di svolgimento di processi e procedimenti relativi al perseguimento delle missioni istituzionali (ad esempio, per l'area didattica: adozione di criteri omogenei per la redazione dei programmi d'esame, con particolare attenzione alle sezioni dedicate alle modalità di verifica degli apprendimenti; elaborazione pagine web specificamente dedicate alle modalità di svolgimento dei processi di riconoscimento crediti ed ai criteri adottati, alla composizione delle commissioni di valutazione; criteri e modalità del riconoscimento dei crediti formativi conseguiti nel corso di periodi di studio e/o tirocinio all'estero) .

MISURE OBBLIGATORIE ANNUALITA' 2018

STRUTTURE COINVOLTE

TUTTE LE STRUTTURE

CONTENUTI OBBLIGATORI:

07- AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE A 1 Azioni di sensibilizzazione e miglioramento dei rapporti con la Società civile. *Organizzazione e/o partecipazione ad eventi ed iniziative riconducibili alla tipologia di iniziative denominate "Giornata della trasparenza"*

Il miglioramento della partecipazione e dei rapporti con la società civile è necessario prosegua e si consolidi, sia attraverso l'ampliamento e la diversificazione delle azioni formative, sia attraverso la predisposizione di ulteriori canali informativi, anche legati all'utilizzo delle nuove tecnologie, sia attraverso la partecipazione o la promozione di momenti specificamente dedicati all'attività dell'Ateneo o delle sue strutture, in termini di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza, o relativamente a settori specifici di intervento. La strutturazione coordinata di una serie mirata di interventi su base annuale costituisce il livello massimo atteso di realizzazione della Misura per il triennio di programmazione.

Le strutture sono tenute a programmare e realizzare ambiti specifici di intervento per la riuscita di tali iniziative e la migliore partecipazione alle stesse.

STRUTTURE COINVOLTE

TUTTE LE STRUTTURE

CONTENUTI OBBLIGATORI:

07- AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE B-1 Monitoraggio dei tempi procedurali. *Identificazione di un gruppo di procedimenti, sensibili rispetto al tema della prevenzione del rischio corruttivo o particolarmente rilevanti ai fini del perseguimento delle missioni istituzionali*

Ai fini della definizione dei procedimenti a rischio specifico in termini corruttivi è essenziale che tutte le strutture identifichino almeno l'elenco dei propri procedimenti e lo comunichino, sulla base di una corretta e attenta compilazione dei format proposti, ai fini delle necessarie attività di coordinamento.

La misura ha particolare rilevanza per il corretto adempimento degli obblighi di trasparenza in tema di pubblicazioni obbligatorie.

STRUTTURE COINVOLTE

DIREZIONE PROGRAMMAZIONE VALUTAZIONE E COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE; TUTTE LE STRUTTURE

CONTENUTI OBBLIGATORI:

07- AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE C-1 Rete dei referenti per la trasparenza. *Identificazione e formalizzazione di una rete di referenti, nelle strutture a carattere dirigenziale ed in quelle didattiche, scientifiche e di servizio, finalizzata a supportare il coordinamento e l'attuazione delle iniziative e degli obiettivi per il miglioramento dei livelli di prevenzione del rischio corruttivo e per la promozione della trasparenza. L'attività comprende la comunicazione, da parte delle strutture, dei referenti per le attività di trasmissione delle informazioni, dati o documenti che la struttura raccoglie, detiene, elabora, ai fini delle pubblicazioni obbligatorie.*

L'intervento, che ha lo scopo di permettere la strutturazione e il corretto svolgimento dei servizi finalizzati a garantire il diritto di accesso del cittadino, nelle sue diverse forme, ha già visto l'attivazione di un servizio URP di Ateneo e la richiesta di formalizzazione, da parte delle strutture, dei referenti per la trasparenza⁸⁵. La fase successiva è connessa alla definizione delle prassi operative per il coordinamento dei flussi documentali.

Atto formale di fondamentale importanza sotto il profilo organizzativo e per l'identificazione delle responsabilità connesse al corretto ed effettivo adempimento degli obblighi di pubblicazione è costituito dall'Allegato Trasparenza al Piano Triennale di Prevenzione della corruzione e per la trasparenza. Tale documento, che viene aggiornato annualmente, costituisce atto organizzativo relativo ai contenuti, alle responsabilità, alla tempistica ed ai formati di trasmissione delle informazioni a pubblicazione obbligatoria.

STRUTTURE COINVOLTE

DIREZIONE PROGRAMMAZIONE VALUTAZIONE E COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE; TUTTE LE STRUTTURE

CONTENUTI OBBLIGATORI:

07- AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE D- 2 Accesso documentale; Accesso civico e obblighi di pubblicazione; Accesso generalizzato *Ricognizione degli obblighi di pubblicazione e riorganizzazione delle responsabilità in tema pubblicazioni obbligatorie. Attività necessaria in conseguenza del processo di riorganizzazione delle strutture amministrative e tecniche.*

07- AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE D- 5 Accesso documentale; Accesso civico e obblighi di pubblicazione; Accesso generalizzato. *Consolidamento delle azioni di aggiornamento e monitoraggio delle informazioni, anche attraverso azioni di raccordo con le strutture che raccolgono, detengono o elaborano i dati.*

07- AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE D-11 Accesso documentale; Accesso civico e obblighi di pubblicazione; Accesso generalizzato *Attuazione di iniziative finalizzate al monitoraggio delle richieste di accesso, anche ai fini della pubblicazione nell'apposita sezione del sito amministrazione trasparente*

Gli interventi possono essere posti in relazione, nell'ambito di un'unica iniziativa progettuale. Infatti, dopo i primi anni di gestione del sistema di pubblicazione nell'apposita sezione Amministrazione trasparente, è stato possibile verificare come diverse informazioni oggetto di pubblicazione non siano già detenute dalle strutture, ma debbano essere appositamente organizzate e sistematizzate, in alcuni casi anche reperite. Ciò determina di fatto sia un aggravio organizzativo che è opportuno venga programmato, sia la necessità di un consistente impegno specifico di coordinamento che è di fatto funzionale alla risoluzione delle richieste di accesso.

Al fini di una proficua azione programmatica, in termini di priorità e organizzazione, è quindi da ritenersi utile la valutazione circa le tipologie e i contenuti delle richieste di accesso proposte dal cittadino.

⁸⁵ Circolare n. 31/2017 del 15 novembre 2017

STRUTTURE COINVOLTE

In prima applicazione- Direzione servizi per la didattica e l'internazionalizzazione; Direzione Area di Medicina; Direzione Programmazione valutazione e comunicazione istituzionale, Dipartimenti, Centri e Sistemi

CONTENUTI

07- AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE A-3 Azioni di sensibilizzazione e miglioramento dei rapporti con la Società civile
- Realizzazione di una carta dei servizi della struttura

STRUTTURE COINVOLTE

In prima applicazione- Direzione servizi per la didattica e l'internazionalizzazione; Direzione Area di Medicina; Dipartimenti, Scuole, Centri e Sistemi

CONTENUTI

07- AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE D-12 Accesso documentale; Accesso civico e obblighi di pubblicazione; Accesso generalizzato - Azioni finalizzate alla messa in trasparenza e relativa pubblicazione di criteri e modalità di valutazione; erogazione di informazioni e predisposizione di materiali informativi circa le modalità di svolgimento di processi e procedimenti relativi al perseguimento delle missioni istituzionali (ad esempio, per l'area didattica: adozione di criteri omogenei per la redazione dei programmi d'esame, con particolare attenzione alle sezioni dedicate alle modalità di verifica degli apprendimenti; elaborazione pagine web specificamente dedicate alle modalità di svolgimento dei processi di riconoscimento crediti ed ai criteri adottati, alla composizione delle commissioni di valutazione; criteri e modalità del riconoscimento dei crediti formativi conseguiti nel corso di periodi di studio e/o tirocinio all'estero) .

ELENCO DEGLI INTERVENTI E LORO CLASSIFICAZIONE (2018-20)

A-Formazione generale e specifica

Le attività relative alla Misura consistono:

Attuazione delle azioni formative in tema di prevenzione della corruzione e trasparenza, ed in particolare riguardo ai seguenti temi:

1. Le problematiche connesse all'etica e ai principi di legalità,
2. L'integrazione dei sistemi di performance, anticorruzione e trasparenza con una particolare attenzione alla dimensione programmatoria e a quella valutativa
3. La strutturazione e lo sviluppo di un sistema di gestione del rischio corruttivo di Ateneo,
4. L'attuazione di specifici obblighi previsti dalle norme generali e di settore in materia di prevenzione della corruzione e l'aggiornamento normativo.
5. Il tema della trasparenza e le declinazioni operative del diritto di accesso
6. Approfondimenti sulla nuova normativa in tema di partecipazioni e società in controllo pubblico (attività formativa rivolta a dipendenti t.a. e docenti di unipi e a rappresentanti di dette società)
7. Interventi di natura tematica, anche in forma di workshop, o corsi brevi di approfondimento circa alcuni temi trasversali di particolare rilevanza. (Codice degli appalti; il conflitto d'interessi; obblighi di pubblicazione, struttura e organizzazione dei flussi informativi e gestione delle problematiche di privacy); formazione specifica in tema di organizzazione e coordinamento delle attività connesse al sistema di gestione del rischio corruttivo (referenti per la trasparenza e responsabili per l'attuazione della pianificazione anticorruzione)

B-Azioni di accompagnamento all'attuazione del sistema di Ateneo per la gestione del rischio corruttivo

Le attività relative alla Misura consistono:

1. Nella ridefinizione degli assetti organizzativi delle attività di supporto
2. Nel supporto alla definizione di programmi, report e analisi, anche con riguardo a casi o assetti specifici, in tema di attuazione di misure di prevenzione della corruzione identificate dalle norme e/o in tema di trasparenza, e attraverso la costituzione e/o partecipazione a gruppi di lavoro anche interuniversitari
3. Nella predisposizione di materiali informativi, esemplificativi, e diffusione strutturata di informazioni, predisposizione di modulistica
4. Attivazione di, o partecipazione alle azioni di consulenza e supporto riguardo le modalità di integrazione dei sistemi di performance anticorruzione e trasparenza e relativamente alle caratteristiche e alle peculiarità del sistema di gestione del rischio corruttivo adottato dall'ateneo
5. Nella consulenza riguardo all'attivazione delle misure per il trattamento del rischio corruttivo

MISURE OBBLIGATORIE ANNUALITA' 2018

STRUTTURE COINVOLTE

DIREZIONE DEL PERSONALE per le attività di coordinamento e gestione delle attività formative

TUTTE LE STRUTTURE

CONTENUTI OBBLIGATORI:

08- FORMAZIONE A-Formazione generale e specifica

I contenuti delineati nell'articolazione della misura costituiscono riferimenti di minima. La partecipazione alle attività formative, sia in relazione al contributo progettuale, se necessario, sia in relazione alla partecipazione, è obbligatoria per i destinatari individuati nelle singole schede progettuali. Pertanto è oggetto di monitoraggio come previsto per le altre misure di prevenzione previste dal presente piano.

STRUTTURE COINVOLTE

DIREZIONE PROGRAMMAZIONE, VALUTAZIONE E COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE

TUTTE LE STRUTTURE

CONTENUTI OBBLIGATORI:

08- FORMAZIONE B- 4 Azioni di accompagnamento all'attuazione del sistema di Ateneo per la gestione del rischio corruttivo. Attivazione di, o partecipazione alle azioni di consulenza e supporto riguardo le modalità di integrazione dei sistemi di performance anticorruzione e trasparenza e relativamente alle caratteristiche e alle peculiarità del sistema di gestione del rischio corruttivo adottato dall'ateneo

Gli interventi di consulenza, supporto e accompagnamento costituiscono uno strumento di formazione necessaria e obbligatoria assai importante al fine di perseguire un armonico e sostenibile sviluppo del sistema di gestione del rischio corruttivo in ateneo. Perché possano essere efficaci è ovviamente necessaria la partecipazione di tutti gli attori che, di volta in volta, sia necessario coinvolgere. Pertanto non solo l'attivazione da parte delle strutture competenti, ma anche la partecipazione a tali attività da parte delle strutture costituisce misura obbligatoria per la prevenzione del rischio corruttivo.

La misura è correlata e funzionale alla corretta realizzazione delle seguenti Misure:

01-PIANO INTEGRATO (PERFORMANCE ANTICORRUZIONE TRASPARENZA)

A2 Adeguamento dei sistemi di valutazione Consultazione interna all'Ateneo circa i correttivi da apportare allo schema di pianificazione, in funzione di un migliore coordinamento fra le diverse dimensioni della programmazione

B- 3 Monitoraggio dell'attuazione delle misure previste dal Piano Integrato e relazione intermedia e/o finale sui dati relativi alla loro applicazione. Coordinamento dei sistemi di monitoraggio ai fini della valutazione dei livelli di attuazione del PI in relazione alle misure di trasparenza e anticorruzione.

09- PIANIFICAZIONE, STANDARDIZZAZIONE, ADEGUAMENTO NORMATIVO E AUTOVALUTAZIONE DEI PROCESSI RELATIVI ALLE AREE DI RISCHIO

A-2, 3, 4, Analisi di contesto, delle responsabilità e mappatura dei processi

- 2 Avvio e/o realizzazione di un'analisi del contesto interno ed esterno in cui opera la struttura organizzativa.
- 3 Mappatura dei processi gestiti dalla struttura organizzativa
- 4 Analisi e ponderazione dei rischi relativi ai processi gestiti dalla struttura

Elenco degli interventi, e loro classificazione, triennio di programmazione 2018-20

ELENCO DEGLI INTERVENTI E LORO CLASSIFICAZIONE (2018-20)

A Analisi di contesto, delle responsabilità e mappatura dei processi

Le attività relative alla Misura consistono:

1. Nell'adeguamento della struttura organizzativa complessiva al fine di garantire servizi di supporto per le analisi di contesto interno ed esterno e per le valutazioni di posizionamento relative.
2. Avvio e/o realizzazione di un'analisi del contesto interno ed esterno in cui opera la struttura organizzativa.
3. Mappatura dei processi gestiti dalla struttura organizzativa
4. Analisi e ponderazione dei rischi relativi ai processi gestiti dalla struttura

B-Informatizzazione dei procedimenti e delle procedure

Le attività relative alla Misura consistono:

1. Nell'adozione di misure organizzative volte al consolidamento delle attività di supporto all'informatizzazione dei processi e procedure, anche in funzione dell'erogazione in remoto di servizi al cittadino.
2. Nella predisposizione di soluzioni ai problemi di integrazione fra sistemi informativi anche in funzione di un migliore svolgimento delle attività di monitoraggio e controllo sia dei processi di gestione del rischio corruttivo sia dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni
3. Predisposizione di iniziative finalizzate al miglioramento delle attività di consultazione dei data base gestiti per le attività istituzionali, in particolare per quelle riguardo a cui sia stata valutata un'alta esposizione al rischio corruttivo

C Trattamento delle aree di rischio e autovalutazione dell'efficacia dell'azione preventiva

Le attività relative alla Misura consistono:

- 1) Promozione e attuazione di Misure ulteriori, con particolare riguardo per le iniziative che mirano alla riduzione della rischiosità relativa ai processi delle seguenti aree di rischio
 - a. Personale e contratti di lavoro
 - b. Gestione del patrimonio finanziaria e bilancio
 - c. Approvvigionamenti e appalti
 - d. Didattica e Servizi agli studenti
 - e. Ricerca e internazionalizzazione
 - f. Terza missione- Trasferimento tecnologico
- 2) Azioni di indagine, approfondimento e disseminazione circa il tema degli indicatori di corruzione e degli indicatori di prevenzione della corruzione.
- 3) Sperimentazione di indicatori di prevenzione
- 4) Adozione di indicatori di livello atteso di realizzazione

MISURE OBBLIGATORIE ANNUALITA' 2018

STRUTTURE COINVOLTE

TUTTE LE STRUTTURE, coordinamento della DIREZIONE PROGRAMMAZIONE, VALUTAZIONE

CONTENUTI OBBLIGATORI:

09- PIANIFICAZIONE, STANDARDIZZAZIONE, ADEGUAMENTO NORMATIVO E AUTOVALUTAZIONE DEI PROCESSI RELATIVI ALLE AREE DI RISCHIO A-2, 3, 4, Analisi di contesto, delle responsabilità e mappatura dei processi

2. Avvio e/o realizzazione di un'analisi del contesto interno ed esterno in cui opera la struttura organizzativa.
3. Mappatura dei processi gestiti dalla struttura organizzativa
4. Analisi e ponderazione dei rischi relativi ai processi gestiti dalla struttura

L'attuazione degli interventi previsti dalla Misura è di fondamentale importanza per l'attuazione diffusa del sistema di gestione del rischio corruttivo prevista dalla presente pianificazione. Rispetto tale attività è necessario sia dato riscontro in termini operativi. L'obiettivo prevede l'attivazione di procedure operative per l'avvio della mappatura, che potrà essere posta in correlazione ad un più ampio ed esteso percorso di mappatura dei processi e suddivisa in step.

L'attuazione della misura è strettamente connessa alla realizzazione delle seguenti azioni della Misura

01-PIANO INTEGRATO (PERFORMANCE ANTICORRUZIONE TRASPARENZA)

A2 Adeguamento dei sistemi di valutazione Consultazione interna all'Ateneo circa i correttivi da apportare allo schema di pianificazione, in funzione di un migliore coordinamento fra le diverse dimensioni della programmazione

B- 3 Monitoraggio dell'attuazione delle misure previste dal Piano Integrato e relazione intermedia e/o finale sui dati relativi alla loro applicazione. Coordinamento dei sistemi di monitoraggio ai fini della valutazione dei livelli di attuazione del PI in relazione alle misure di trasparenza e anticorruzione.

MISURE RACCOMANDATE

STRUTTURE COINVOLTE

DIREZIONE SERVIZI INFORMATICI E STATISTICI con la collaborazione di TUTTE LE DIREZIONI

CONTENUTI

B-2-Informatizzazione dei procedimenti e delle procedure. Predisposizione di soluzioni ai problemi di integrazione fra sistemi informativi anche in funzione di un migliore svolgimento delle attività di monitoraggio e controllo sia dei processi di gestione del rischio corruttivo sia dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni

STRUTTURE COINVOLTE

DIREZIONE SERVIZI INFORMATICI E STATISTICI con la collaborazione di TUTTE LE DIREZIONI

CONTENUTI

09- PIANIFICAZIONE, STANDARDIZZAZIONE, ADEGUAMENTO NORMATIVO E AUTOVALUTAZIONE DEI PROCESSI RELATIVI ALLE AREE DI RISCHIO C -2-Trattamento delle aree di rischio e autovalutazione dell'efficacia dell'azione preventiva Azioni di indagine, approfondimento e disseminazione circa il tema degli indicatori di corruzione e degli indicatori di prevenzione della corruzione.

STRUTTURE COINVOLTE

TUTTE LE DIREZIONI, DIPARTIMENTI, CENTRI E SISTEMI

CONTENUTI

09- PIANIFICAZIONE, STANDARDIZZAZIONE, ADEGUAMENTO NORMATIVO E AUTOVALUTAZIONE DEI PROCESSI RELATIVI ALLE AREE DI RISCHIO C Trattamento delle aree di rischio e autovalutazione dell'efficacia dell'azione preventiva 1- Promozione e attuazione di Misure specifiche, con particolare riguardo per le iniziative che mirano alla riduzione della rischiosità relativa ai processi delle seguenti aree di rischio

- a. Personale e contratti di lavoro
- b. Gestione del patrimonio, finanziaria e bilancio
- c. Approvvigionamenti e appalti
- d. Didattica e Servizi agli studenti
- e. Ricerca e internazionalizzazione
- f. Terza Missione- Trasferimento tecnologico

L'attivazione di una Misura specifica deve essere coerente con l'analisi del rischio corruttivo riferita al o ai processo/i attivato/i.

Allegato4 Trasparenza: Responsabilità, contenuti, aggiornamento delle informazioni a pubblicazione obbligatoria (in corso di definizione)

ALLEGATI AL PIANO INTEGRATO

Allegato1 "Obiettivi strategici"

Allegato2 "Obiettivi operativi" (in corso di definizione)

ALL.1 OBIETTIVI STRATEGICI 18-20

Nota generale: la tabella, da sinistra verso destra, dettaglia i campi di missione in aree strategiche, per ognuna delle quali sono riportati i singoli obiettivi strategici, dei quali nell'ultima colonna di destra vengono fornite delle sinteticissime informazioni sul merito o sulle linee di sviluppo possibile dell'obiettivo.

MISSIONE	AREA STRATEGICA	OBIETTIVO STRATEGICO 2018-20	Linee di sviluppo correlabili
DIDATTICA	FORMAZIONE	Qualità e accreditamento dell'Ateneo e dei Corsi di studio (L, LM, CdD, Sc. Specializzazione).	Accreditamento ANVUR ed ottenimento del riconoscimento del maggior numero di Dottorati innovativi.
			Accreditamento dell'Ateneo e dei CdS: efficace supporto centrale ai CdS e ai Dipartimenti (anche con la creazione di cruscotti dedicati al monitoraggio delle carriere e più in generale all'analisi degli indicatori ANVUR) per la conferma dell'accREDITamento iniziale ed il conseguimento di quello periodico; preparazione per le visite in loco dei valutatori ANVUR.
		Miglioramento continuo dell'efficacia/efficienza delle attività didattiche e delle metodologie di insegnamento (anche in relazione alle diverse condizioni degli studenti).	Garantire un impegno didattico dei docenti in linea con la normativa, mantenendo limitato il ricorso alla docenza esterna.
			Intraprendere iniziative per il miglioramento della didattica anche ampliando e valorizzando l'adozione di metodologie didattiche innovative.

MISSIONE	AREA STRATEGICA	OBIETTIVO STRATEGICO 2018-20	Linee di sviluppo correlabili
		Razionalizzazione, sostenibilità ed innovazione dell'offerta didattica.	Razionalizzazione dell'offerta didattica, garantendone la sostenibilità nel tempo e mantenendo, al contempo, la pluralità disciplinare; puntare su una offerta attenta all'internazionalizzazione ed a campi innovativi, rafforzando la collaborazione paritaria con gli altri atenei toscani.
	INTERNAZIONALIZZAZIONE	Promozione delle collaborazioni con Atenei di altri Paesi per il rilascio del titolo congiunto e/o del doppio titolo a tutti i livelli della formazione (lauree, lauree magistrali e post-laurea).	Promuovere le collaborazioni con Atenei di altri Paesi per il rilascio del titolo congiunto e/o del doppio titolo a tutti i livelli della formazione (lauree, lauree magistrali e post-laurea).
		Promozione e sostegno dell'internazionalizzazione della didattica (incoming - outgoing, iscritti stranieri e con titolo estero, incremento del numero degli insegnamenti affidati a docenti stranieri).	Aumentare sia il numero che la qualità degli studenti internazionali iscritti ai corsi offerti dall'Università di Pisa.
			Incrementare il numero degli studenti in mobilità, sia attraendo studenti internazionali che incentivando la mobilità in uscita degli studenti iscritti ai nostri corsi di studio.
			Migliorare il sistema di riconoscimento dei CFU acquisiti all'estero, mediante l'introduzione di meccanismi per garantire ed accelerare il processo di riconoscimento.
		Promuovere e sostenere l'internazionalizzazione della didattica, anche attraverso l'incremento del numero degli insegnamenti affidati a docenti stranieri e sostenendo lo svolgimento all'estero di attività di alta formazione da parte dei docenti UNIPI.	
STUDENTI-LAUREATI	Miglioramento continuo dei servizi per gli studenti ed in particolare: orientamento in in-	Potenziare le azioni di orientamento in ingresso ed in itinere nel percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione didattica, anche tramite interventi di supporto rivolti specificatamente agli studenti con obblighi formativi aggiuntivi; rafforzamento del tutorato, sperimentando l'uso di	

MISSIONE	AREA STRATEGICA	OBIETTIVO STRATEGICO 2018-20	Linee di sviluppo correlabili
		<p>gresso ed in itinere, facilitazioni per la frequenza e contribuzione progressiva/differenziata per tipologia di iscrizione.</p>	<p>nuove tecnologie e coinvolgendo attivamente in tutto il processo la componente studentesca.</p> <p>Potenziare le azioni volte a creare le migliori condizioni di frequenza ai corsi di tutti i livelli, in particolare per gli studenti con disabilità e disturbi dell'apprendimento (immobili, strumenti informatici, tecnologie e metodologie didattiche innovative, orientamento...).</p> <p>Valorizzare l'impegno degli studenti con forme di iscrizione differenziate (primariamente quella a tempo parziale) e adeguamento della contribuzione studentesca ai nuovi criteri, tra l'altro di ulteriore progressività, introdotti dalla legge di stabilità 2017 (legge 11 dicembre 2016, n.232).</p>
		<p>Valorizzazione del potenziale di laureandi e laureati per favorirne l'occupabilità.</p>	<p>Potenziamento di strumenti di raccordo tra Università ed imprese/mondo del lavoro per accrescere la <i>reputation</i> dell'ateneo e favorire il <i>placement</i> dei laureati.</p>
<p>RICERCA</p>	<p>RIC NAZ-INTERNAZIONALE</p>	<p>Promozione e sostegno della ricerca; collaborazioni con altri atenei, anche esteri (accordi per lo sviluppo di progetti congiunti).</p>	<p>Promuovere e sostenere l'internazionalizzazione della ricerca (anche con accordi con prestigiosi enti di ricerca internazionali, finalizzati allo sviluppo di progetti congiunti e allo scambio di docenti e ricercatori; promozione delle cotutele per Dottorati internazionali).</p> <p>Sostegno alla ricerca di eccellenza ed interventi per migliorare il livello delle aree più deboli, puntando ad elevare la qualità media della ricerca di tutto l'ateneo.</p>
		<p>Internazionalizzazione della ricerca, accordi per lo scambio di docenti, ricercatori, dottorandi, cotutele di Dottorato, CdD internazionali.</p>	<p>Incremento degli immatricolati al Dottorato che possiedono un titolo conseguito all'estero e delle opportunità di condurre ricerca all'estero da parte di tutti i dottorandi.</p>

MISSIONE	AREA STRATEGICA	OBIETTIVO STRATEGICO 2018-20	Linee di sviluppo correlabili
		Networking tra enti/impres e finanziamenti per la ricerca: acquisizione di ruoli guida dell'Ateneo; potenziamento della partecipazione a bandi competitivi e a progetti europei.	<p>Azioni volte a porre l'Ateneo come unità di guida di un network per la ricerca, formato da Poli e centri di eccellenza, finanziatori a vario titolo, grandi imprese, EPR.</p> <p>Potenziamento della partecipazione a progetti comunitari ed a bandi competitivi.</p>
		Promozione e sostegno all'alta formazione dottorale ed ai giovani ricercatori.	Sostegno all'alta formazione dottorale ed ai giovani ricercatori, anche con incremento dei fondi per assegni di ricerca.
TERZA MISSIONE	RAPP CON IL TERRITORIO	Incremento e valorizzazione dei rapporti con il territorio, anche per sintonizzare l'offerta didattica con le competenze richieste dalle imprese e professioni.	<p>Incremento e valorizzazione dei rapporti con il territorio, per favorire lo sviluppo economico e sintonizzare l'offerta didattica con le competenze richieste dalle imprese e professioni ed avvicinare il mondo della ricerca e del dottorato a quello delle attività produttive.</p> <p>Partecipazione alla definizione di strategie territoriali, urbane e regionali, per lo sviluppo economico, sociale e culturale coordinandone i progetti d'innovazione, ponendosi come catalizzatore di risorse e di competenze.</p>
		Promozione del ruolo dell'Ateneo come polo di diffusione della cultura in senso ampio.	<p>Costituire una struttura di ateneo per la diffusione della cultura e delle attività dell'ateneo che curi anche gli aspetti comunicativi e multimediali.</p> <p>Valorizzazione delle attività di divulgazione culturale e scientifica, anche attraverso il sistema Museale e il Sistema Bibliotecario di ateneo.</p>
		Formazione insegnanti.	Ampliare le azioni dell'Ateneo sulla formazione insegnanti a tutti i livelli, mantenendo una forte sinergia con le scuole del territorio.
		Promozione e sostegno della ricerca applicata in collaborazione con le imprese, la capacità brevettuale e l'imprenditorialità (spin -off).	Consolidamento e potenziamento delle azioni volte al sostegno dell'innovazione e dell'imprenditorialità, con particolare attenzione al supporto nella fase di preimpresa.
	INNOVAZIONE		

MISSIONE	AREA STRATEGICA	OBIETTIVO STRATEGICO 2018-20	Linee di sviluppo correlabili
			Promuovere e sostenere la ricerca applicata in collaborazione con le imprese.
GESTIONE	ORGANIZZAZIONE	Miglioramento continuo del nuovo apparato organizzativo.	Revisione e miglioramento dell'apparato organizzativo, anche con riferimento all'assetto interno delle strutture didattiche, scientifiche e di servizio, incrementandone l'autonomia.
		Revisione e miglioramento della regolamentazione interna di Ateneo (a partire da codice etico e di comportamento).	Interventi volti a migliorare la qualità della regolamentazione interna di ateneo (coordinamento tra le fonti normative interne; monitoraggio per la revisione dei regolamenti interni e per l'adeguamento alla normativa nazionale; semplificazione e miglioramento dell'efficacia comunicativa (es con inserimento in appendice di sezioni di FAQ e diagrammi di flusso dedicati ai principali procedimenti regolati).
			Revisione regolamentare orientata alla prevenzione di rischi di corruzione e mala gestione; espressa indicazione dei passaggi procedurali che integrano l'attuazione di misure anticorruzione.
	PERSONALE	Ottimizzazione delle politiche di reclutamento del personale docente e tecnico amministrativo e relativa gestione (incarichi, tipologie di impegno, <i>smart working</i>...).	Proseguire nella politica di reclutamento del personale docente (ricambio generazionale, sostenibilità dell'offerta didattica con equilibrio tra SSD "di servizio" e specifici con eccellenza nella ricerca, ingresso di docenti non provenienti da ruoli UNIPI).
			Incentivazione dell'impegno dei docenti (premi correlati a partecipazione a progetti ricerca alto livello, ad iniziative di miglioramento ed innovazione didattica, ad assunzione di cariche gestionali).
			Consolidamento attuale organico personale T.A. dell'ateneo, assicurando il riequilibrio nella distribuzione del personale tra le strutture dell'ateneo, con un corretto <i>matching</i> tra necessità delle strutture e competenze.

MISSIONE	AREA STRATEGICA	OBIETTIVO STRATEGICO 2018-20	Linee di sviluppo correlabili
		<p>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).</p>	<p>Trasparenza dei processi decisionali e delle motivazioni delle scelte effettuate.</p> <p>Assicurare una capillare e completa informazione in merito alle opportunità di partecipare a progetti e concorrere alla acquisizione di fondi di ricerca.</p> <p>Adozione in modalità sistematica di azioni volte a prevenire il verificarsi di conflitti di interesse anche all'interno delle commissioni incaricate di ogni tipologia valutazioni comparative.</p>
	SERV SUPPORTO ED INFRASTRUTTURE	<p>Miglioramento della gestione degli asset materiali, immateriali e know how.</p>	<p>Miglioramento della gestione degli asset materiali, immateriali e know how.</p>
		<p>Miglioramento, condivisione e semplificazione dei servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica ed alla ricerca - trasferimento tecnologico.</p>	<p>Dematerializzazione dei processi amministrativi.</p> <p>Potenziamento quanti-qualitativo dei servizi di supporto per ricerca e trasferimento tecnologico.</p> <p>Revisione di procedure amministrative con il supporto di strumenti informatici, con l'obiettivo primario di semplificarne il funzionamento.</p> <p>Miglioramento dell'efficienza dei servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica e alla ricerca. Ove opportuno unificazione e condivisione.</p>
	PATRIMONIO (IMM-MOB)	<p>Investimenti per incrementare/valorizzare il patrimonio bibliografico.</p>	<p>Investimenti per incrementare il patrimonio bibliografico.</p>

MISSIONE	AREA STRATEGICA	OBIETTIVO STRATEGICO 2018-20	Linee di sviluppo correlabili
		Valorizzazione del patrimonio storico-artistico di ateneo, anche come elemento di promozione dell'immagine e delle attività dell'Università.	Valorizzazione del patrimonio storico-artistico di ateneo, anche come strumento per la diffusione e la promozione dell'immagine dell'Università, la conoscenza della sua storia, ricerca e didattica.
		Miglioramento dell'assetto immobiliare dell'Ateneo a supporto di didattica e ricerca; acquisizioni, riqualificazioni, alienazioni.	Effettuazione di nuovi insediamenti con particolare riferimento al completamento del processo di trasferimento dell'ospedale a Cisanello.
			Investimenti per un piano pluriennale volto all'ampliamento, ristrutturazione, adeguamento normativo e miglioramento della sicurezza e fruibilità (miglioramenti gestionali) dell'intero patrimonio immobiliare. Incremento degli spazi dedicati alle attività didattiche (in particolare aule e laboratori informatici) e monitoraggio della fruibilità degli stessi attraverso una gestione centralizzata ed ottimizzata delle risorse disponibili.
			Redazione di un piano di sviluppo edilizio-urbanistico di ampio respiro che, partendo da una analisi completa del patrimonio immobiliare dell'Ateneo, pianifichi uno sviluppo edilizio delle nuove opere e un nuovo assetto immobiliare dell'Ateneo, tenendo conto in modo integrato dell'esistente e individuando una strategia di riqualificazione/alienazione degli proprietà immobiliari sul territorio.
	INFORMATICA	Miglioramento delle infrastrutture/asset informatici, in relazione ai servizi per la didattica, ricerca e supporto gestionale.	Potenziamento e ottimizzazione delle infrastrutture informatiche con particolare riferimento al <i>wireless</i> , <i>private cloud</i> e calcolo scientifico, <i>storage</i> , rete, backup, A/V, al fine di potenziare servizi informatici per la didattica e la ricerca.
	Revisione dei processi delle procedure di supporto agli utenti dei servizi e monitoraggio, e della gestione degli asset informatici.		

MISSIONE	AREA STRATEGICA	OBIETTIVO STRATEGICO 2018-20	Linee di sviluppo correlabili
			<p>Revisione e ottimizzazione dell'architettura dei servizi software già in esercizio e della loro modalità di erogazione, introduzione di servizi dedicati alla ricerca (es. calcolo scientifico e <i>repository</i> dati) e alla didattica (es. servizi per la didattica digitale, fruizione di <i>software</i> necessari alla didattica sia mediante aule informatiche che via rete).</p>
	<p>COMUNICAZ-IMM INTER-ESTER ATE- NEO</p>	<p>Promozione della comunicazione di Ateneo: interna, esterna (dialogo con la città, il territorio) ed internazionale.</p>	<p>Miglioramento della comunicazione interna di ateneo (flussi di informazioni utili per la gestione dei processi operativi), favorendone una maggiore strutturazione e l'evoluzione al passo con le ultime tecnologie.</p> <p>Promozione della comunicazione esterna, favorendone una maggiore strutturazione e l'evoluzione al passo con le ultime tecnologie, incentivando i rapporti stabili con i media; aumentare la visibilità dell'ateneo anche dall'estero. Potenziare forme di comunicazione che favoriscano il dialogo con la città e con il territorio.</p>
	<p>BILANCIO</p>	<p>Equilibrio di bilancio e miglioramento del sistema di contabilità economico patrimoniale ed analitica.</p>	<p>Affinamento della contabilità economico patrimoniale.</p> <p>Ottimizzare l'uso complessivo delle risorse attraverso un sistema di monitoraggio basato sullo sviluppo della contabilità analitica.</p>
	<p>VALUTAZIONE- TRASP-ANTICORRU- ZIONE</p>	<p>Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione).</p>	<p>Riscrittura condivisa del sistema complessivo di monitoraggio e valutazione della performance, attuando i collegamenti con la programmazione strategica delle attività istituzionali e la gestione di bilancio.</p> <p>Mappatura processi interni delle strutture dell'Ateneo anche ai fini dell'analisi del rischio corruttivo</p> <p>Adeguate valorizzazione di tutti profili riguardanti le misure anticorruzione, come elementi imprescindibili di qualità dell'azione dell'ateneo nel</p>

MISSIONE	AREA STRATEGICA	OBIETTIVO STRATEGICO 2018-20	Linee di sviluppo correlabili
			complesso delle aree di sua competenza (didattica, ricerca, terza missione, gestione).
		Incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholder, sia interni che esterni.	Azioni di miglioramento dei livelli di trasparenza e di accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholders, sia interni che esterni.
		Miglioramento della programmazione e valutazione delle attività istituzionali dell'ateneo.	Analisi del contesto interno-esterno (ambiente operativo dell'ateneo).
			Acquisizione ed analisi sistematica delle informazioni utili (cruscotto direzionale) per le decisioni degli organi accademici, in materia di programmazione (aree istituzionali e gestionale).
			Creare le condizioni utili a favorire il coinvolgimento attivo di tutte le componenti dell'ateneo nella definizione degli atti di programmazione.
	INTEGRAZIONE SSN	Miglioramento dei processi di sviluppo in ambito biomedico e integrazione con l'AOUP.	Favorire i processi strategici di sviluppo in ambito biomedico e i processi di integrazione con l'AOUP.