

UFFICIO PROPONENTE: Unità valutazione e ciclo delle performance

ORDINE DEL GIORNO N.: 15/01

ARGOMENTO: 15. Provvedimenti e pratiche di natura diversa

OGGETTO: Relazione sulla performance - Anno 2019

PRORETTORI DI RIFERIMENTO: Organizzazione e politiche del personale

UFFICIO DESTINATARIO PER L'ESECUZIONE: Direzione Programmazione, valutazione e comunicazione istituzionale

ALLEGATI: A) Relazione sulla performance anno 2019 (pagg. 1-76)

COMPONENTI	F	C	Ast	Ass	COMPONENTI	F	C	Ast	Ass
Prof. Paolo Maria Mancarella	X				Dott. Andrea Lapi	X			
Prof. Giovanni Cioni	X				Dott.ssa Cristiana Rita Alfonsi				X
Prof. Alberto Gargani	X				Dott. Francesco Paolo Tronca	X			
Prof.ssa Anna Maria Raspolli Galletti	X				Sig. Ismail El Gharras	X			
Prof. Sandro Paci	X				Sig. Piercosimo Trisolino	X			

Legenda: (F - Favorevole) - (C - Contrario) - (Ast - Astenuto) - (Ass - Assente)

Il Consiglio di Amministrazione

- vista la legge 9 maggio 1989 n. 168, ed in particolare l'articolo 6 "Autonomia delle Università";
- vista la legge 30 dicembre n. 240 in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario;
- visto lo statuto dell'Università di Pisa, emanato con d.r. n. 2711/2012 del 27 febbraio 2012, in particolare l'articolo 17, comma 2;
- visto il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, così come risultante dalle modifiche apportate dal d.lgs. 25 maggio 2017, n. 74, ed in particolare l'articolo 10, comma 1, lettera b), ai sensi del quale *le amministrazioni pubbliche redigono e pubblicano sul sito istituzionale ogni anno... entro il 30 giugno, la Relazione annuale sulla performance che è approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'Organismo di valutazione ai sensi dell'articolo 14 e che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato;*
- viste la propria delibera n. 40/2019 del 22 febbraio 2019 di approvazione del Piano integrato della performance, anticorruzione e trasparenza per il triennio 2019-2021;
- visto l'allegato piano contenente la declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi necessari al loro conseguimento, per l'anno 2018;
- accertato che nella medesima seduta, con delibera n. 41/2019, il Consiglio procedeva all'assegnazione di specifici obiettivi al direttore generale, quale organo di vertice gestionale, da perseguire per l'anno 2019, facenti parte integrante della pianificazione operativa 2019;
- esaminata la *Relazione sulla Performance anno 2019* (allegato A) alla relazione tecnica;
- tenuto conto della discussione emersa in seno al Consesso;
- preso atto che il Consiglio sarà chiamato a deliberare in una successiva seduta in merito alla valutazione annuale del direttore generale, secondo quanto previsto dall'articolo 14, comma 4, lettera e), del d.lgs. 150/2009 e successive modifiche e integrazioni;
- preso, inoltre, atto che la Relazione sulla Performance, nella versione così come sottoposta all'esame di questo Consiglio, è stata inviata al Nucleo di valutazione per l'esercizio delle sue funzioni di Organismo interno di valutazione (OIV), ai fini della relativa validazione;

- preso, infine, atto che la validazione da parte del Nucleo è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti premiali di cui al Titolo III del medesimo decreto legislativo 150/2009;

delibera

1. di approvare la *Relazione sulla Performance anno 2019*, di cui al documento allegato (all. A), costituente parte integrante della presente delibera.

IL SEGRETARIO
Dott. Riccardo Grasso

IL PRESIDENTE
Prof. Paolo Maria Mancarella



UNIVERSITÀ DI PISA

DIREZIONE GENERALE

*Direzione Programmazione,
Valutazione e Comunicazione Istituzionale*

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE ANNO 2019

(art. 15 comma 2 lett. "b" D.lgs. 150/2009: l'organo di indirizzo politico amministrativo definisce in collaborazione con i vertici dell'amministrazione il Piano e la Relazione di cui all'articolo 10, comma 1, lettere a) e b)

SEZIONE PRIMA: INQUADRAMENTO GENERALE	3
1.Introduzione	3
2.Presentazione	4
3.Le attività istituzionali e i principali risultati conseguiti nel 2019	5
3.1 Didattica	6
3.2 Ricerca	10
3.3 Terza missione	12
4.Ulteriori risultati di gestione	15
SEZIONE SECONDA: LA GESTIONE ANNUALE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE	19
1.Note di metodo	19
1.1 Le attività oggetto di verifica	19
1.2 L'oggetto del seguito del presente report	19
2.Gli obiettivi strategici e le possibili tipologie di obiettivi operativi	21
2.1 Il piano strategico di Ateneo	21
2.2 I Piani strategici dei Dipartimenti	23
2.3 Obiettivi strategici, operativi e partecipazione del personale	25
3.Obiettivi 2019: schemi di riepilogo delle pianificazioni	25
3.1 Gli obiettivi operativi	25
3.2 Le pianificazioni iniziali: risorse mobilitate	29
4.I risultati di performance per singolo obiettivo strategico e per struttura	32
4.1 I risultati degli obiettivi assegnati dal CdA al Direttore Generale per il 2019	34
5.Il personale effettivamente coinvolto nell'attuazione degli obiettivi operativi 2019	37
6.Performance individuale	39
6.1 I risultati dei questionari di benessere organizzativo 2018 e 2019	41
7.La struttura tecnica ed i sistemi informativi coinvolti	42
8.Bilancio di genere	43
9.Autovalutazione dei punti di forza e debolezza	44
SEZIONE TERZA: ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	46
1. Il contesto di riferimento	47
2. Le dimensioni della verifica	48
3. I risultati della fase di programmazione.	51
4. L'attuazione del PTPCT nel 2019	59
5.Verso la definizione di un sistema di indicatori relativi al PTPCT di Ateneo	70
6.Verso migliori livelli di trasparenza ed un nuovo modo di considerare la gestione dei rischi.	75

SEZIONE PRIMA: INQUADRAMENTO GENERALE

1. Introduzione

La Relazione annuale sulla performance è il documento di rendicontazione finale del ciclo della performance, riferito all'annualità precedente. Esso ha una duplice finalità: organizzativa e di *accountability*. La prima, di carattere interno, sostanziandosi in una autovalutazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi programmati, nella rilevazione degli eventuali scostamenti, nella valutazione delle iniziative da intraprendere e dei correttivi da porre in essere, per l'avvio del ciclo successivo. La seconda, risponde a esigenze di trasparenza nei confronti dell'esterno da parte di chi utilizza risorse pubbliche, nel senso di dare conto dell'efficace utilizzo delle stesse.

Ciò in linea con quanto prevede l'art. 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150, come modificato dal decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74: “.. le amministrazioni pubbliche redigono e pubblicano sul sito istituzionaleentro il 30 giugno ogni anno, la Relazione annuale sulla performance che è approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'Organismo di valutazione ai sensi dell'art. 14 e che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato”.

La **Relazione sulla Performance anno 2019** si pone in continuità con il percorso intrapreso nel 2016, con l'avvio della gestione integrata del ciclo, teso a sviluppare, in chiave sistemica, la pianificazione delle attività amministrative – gestionali nei tre ambiti della **performance** (D. Lgs 27 ottobre 2009, n. 150), della **prevenzione della corruzione** (L. 6 novembre 2012, n. 190), della **trasparenza** (D. Lgs 14 marzo 2013 n. 33)¹, secondo gli indirizzi dati dall'Anvur .

A partire dal 2017, la Relazione sulla performance ha assunto quindi una nuova connotazione, presentando una intera sezione dedicata ai risultati di performance in materia di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza.

L'ateneo infatti, con il *Piano Integrato performance, anticorruzione e trasparenza 2018-2020*, ha inteso coniugare le prescrizioni dell'Anvur con quelle dell'Anac, assicurando al PTPCT -che costituisce la Sezione Terza del Piano integrato – una sua autonomia, pur essendo parte integrante della programmazione di performance complessiva².

Per quanto attiene pertanto alla parte del Piano dedicato alla prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza si rinvia, almeno in parte, alla relazione del Responsabile della prevenzione per l'anno 2019, pubblicata sul sito dell'ateneo, nella sezione amministrazione trasparente³.

In questa sede si cercherà di mettere maggiormente in rilievo come si sia concretizzata in obiettivi operativi, nel 2019, l'integrazione dei piani programmatori.

¹ Il *Piano Integrato della performance dell'Università di Pisa 2018-2020*, così come i Piani precedenti sono consultabili all'indirizzo <http://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/2749-piano-della-performance>; Le *Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali* sono reperibili al seguente link: <http://www.anvur.it/attachments/article/833/Linee%20Guida%20Atenei.pdf> .

² L'ANAC infatti, in sede di aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione (PNA), ha evidenziato l'esigenza che il Piano triennale di prevenzione della corruzione mantenga una propria autonomia rispetto agli altri strumenti di programmazione, invitando gli atenei a superare la prassi del Piano integrato, pur assicurando la coerenza del PTPCT con il piano della performance e con gli altri documenti di programmazione

³ La Relazione del responsabile della prevenzione per l'anno 2018 è pubblicata sul sito di ateneo al seguente link: <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9108-relazione-del-responsabile-della-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza>

L'anno 2019 rappresenta anche l'anno di avvio – seppur in misura graduale – del nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)⁴.

Proseguendo sul percorso avviato nel 2018, la presente Relazione contiene anche il resoconto del Direttore generale sui risultati conseguiti relativamente agli obiettivi assegnati per il 2019. Si tratta degli specifici obiettivi assegnati dal Consiglio di amministrazione, su proposta del Rettore, volti al miglioramento/innovazione di ampie aree operative, che richiedono un forte commitment e, quindi, il presidio da parte dell'organo di vertice gestionale. Al contempo, viene valorizzato il ruolo di coordinatore e supervisore che il Direttore generale ha nei confronti della dirigenza.

Altro elemento di novità del ciclo rispetto agli anni precedenti è dato dalla nuova calendarizzazione del processo di valutazione della performance individuale e del *timing* dei ruoli soggetti a valutazione (direttore generale-dirigenti-restante personale tecnico-amministrativo); processo che, in ragione dell'inevitabile generale rallentamento delle attività dovuta all'emergenza epidemiologica da Covid 19, subirà uno slittamento rispetto alla prevista calendarizzazione.

2. Presentazione

Oggetto di attenzione della prima sezione della relazione saranno alcuni tra i principali risultati conseguiti nel 2019 in relazione a quelle che sono le missioni istituzionali dell'ente, rispetto agli obiettivi strategici prefissati. Si cercherà, al contempo, di dare evidenza oggettiva dell'aggancio della performance amministrativo-gestionale alle attività istituzionali; nella sezione successiva saranno approfonditi gli aspetti più specifici attinenti alla gestione del ciclo della performance, alla performance organizzativa e individuale; infine la sezione terza sarà dedicata alle riflessioni che scaturiscono dal processo di integrazione performance, anticorruzione e trasparenza.

Documentazione e informazione a supporto

Nel processo di elaborazione della presente relazione si è tenuto conto delle seguenti evidenze:

- di quanto definito nel Piano integrato Performance, anticorruzione e trasparenza per il triennio 2019-21
- rendicontazione del Direttore generale sugli obiettivi assegnati dal CdA per il 2019
- rendicontazione degli obiettivi operativi 2019;
- relazioni delle strutture dirigenziali sulla gestione anno 2019 (confluite nella Relazione complessiva anno 2019, allegata al consuntivo)⁵;
- eventuali audit della direzione generale, coadiuvata dalla direzione programmazione, valutazione e comunicazione istituzionale, in caso di criticità nella rendicontazione dei progetti;
- relazioni di organi (es CUG per quanto attiene il bilancio di genere realizzato)⁶
- relazione del Responsabile per la prevenzione della corruzione e trasparenza anno 2019 e ulteriori elementi informativi desumibili dall'attività di monitoraggio per quanto attiene l'integrazione performance-anticorruzione⁷.

Per quanto riguarda gli elementi informativi inerenti il contesto esterno ed interno, anche per evitare una inutile ridondanza, viene fatto rinvio alla Sezione I – inquadramento strategico- del Piano Integrato 2019-

⁴ Il SMVP è pubblicato sul sito di ateneo, nella sezione amministrazione trasparente, al seguente link

<https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/2804-sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance>

⁵ a causa dell'emergenza Covid 19, il termine per la presentazione del consuntivo e relativi allegati (compresa la Relazione sulla gestione complessiva anno 2019), è stato posticipato al 30 giugno 2019

⁶ Sempre per le stesse ragioni legate all'emergenza Covid, anche la relazione annuale del CUG, prevista per il 31 marzo successivo all'anno di riferimento, è stata posticipata. Per cui non è stata possibile disporre di tale relazione in fase di elaborazione della presente Relazione

⁷ ved. prec nota 3

2021, limitandoci in questa sede a riportare gli elementi più significativi che possono aver avuto influenza su di esso.⁸

3. Le attività istituzionali e i principali risultati conseguiti nel 2019

Sono missioni istituzionali dell'Università la didattica, la ricerca, la c.d. terza missione. Ai fini della gestione del ciclo della performance, in una logica di complementarità tra attività gestionale e attività istituzionale, è stata ormai da anni identificata una "quarta missione", quella "gestionale", che raggruppa tutta una serie di attività di supporto alle funzioni istituzionali per definizione (ved grafico 1).

In una logica integrata e di sistema infatti, gli obiettivi di performance della componente amministrativa non possono essere disgiunti da quelli che sono gli obiettivi generali dell'ateneo per il perseguimento delle sue finalità istituzionali, dimodoché l'intero apparato amministrativo concorre in maniera incisiva alla realizzazione della performance della componente accademica.

Grafico 1.



Al fine di garantire il più efficace perseguimento delle missioni di Ateneo, nel 2017 è stato attuato un profondo percorso di riorganizzazione delle strutture amministrative centrali, finalizzato a migliorare la capacità di risposta gestionale alle esigenze delle strutture più direttamente impegnate nella didattica, nella ricerca e nelle attività di terza missione. Ha fatto seguito, nei due anni successivi, un'attività di monitoraggio da parte della Direzione generale sull'efficacia del nuovo modello, scaturita - anche a seguito di certe criticità rilevate dalla

⁸ Il Piano Integrato della performance dell'Università di Pisa 2019-2021, così come i Piani precedenti sono consultabili all'indirizzo <http://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/2749-piano-della-performance>

mappatura dei processi conclusasi nel 2019 - nella proposta complessiva di modifiche organizzative, approvata dal consiglio di amministrazione nella seduta del 21 febbraio 2020.

3.1 Didattica

In coerenza e continuità con la politica intrapresa dalla nuova *governance*, gli obiettivi strategici 2019-2021 tendono al miglioramento continuo dell'efficacia ed efficienza delle attività didattiche e delle metodologie di insegnamento; a sostenere e potenziare la qualità dell'offerta formativa, garantendo comunque una offerta formativa ricca ed articolata su più livelli in tutte le discipline; a sostenere l'alta formazione dottorale; a promuovere e sostenere l'internazionalizzazione della didattica e le collaborazioni con atenei di altri paesi; a garantire il miglioramento continuo dei servizi agli studenti, a facilitare l'inserimento nel mondo del lavoro dei laureati.

L'anno 2019 è stato un anno significativo per l'Ateneo, destinatario della **visita *in loco* per l'accreditamento periodico da parte della Commissione di Esperti Valutatori nominata dall'ANVUR**, che si è svolta dall'11 al 15 marzo 2019, al cui buon esito era stata orientata l'accurata attività preparatoria condotta nel 2018. La visita ha interessato tre Dipartimenti e 12 corsi di studio, ma al di là delle strutture direttamente coinvolte, l'intero Ateneo è stato mobilitato affinché la visita fosse colta come effettiva occasione di miglioramento. E così è stato.

Proprio in fase di stesura della presente relazione, è pervenuta notifica del DM 19 giugno 2019, che decreta **l'accreditamento periodico dell'Università di Pisa** con un giudizio "PIENAMENTE SODDISFACENTE" (corrispondente al livello B di cui all'art. 3, comma 3 del DM 7 gennaio 2019, n 6); contestualmente vengono accreditati tutti i corsi di studio presenti nella banca dati SUA -CDS - che hanno conseguito l'accreditamento iniziale.

Ruolo propulsivo e di coordinamento generale del Sistema AQ è stato svolto dal Presidio della Qualità (PdQ), organo che sovrintende e monitora l'andamento del sistema AQ, supportato in tutte le sue funzioni dall'Unità *Assicurazione Qualità e accreditamento* della Direzione programmazione, valutazione e comunicazione.

Sul versante dell'**offerta formativa**, l'Ateneo, in linea con i propri obiettivi strategici, negli ultimi anni ha dato avvio ad un processo di qualificazione e ampliamento della didattica, nella direzione dell'innovazione, internazionalizzazione, del rafforzamento con il mondo del lavoro.

L'obiettivo è quello di aumentare la qualità della nostra didattica, rendere l'ateneo maggiormente attrattivo a livello nazionale e internazionale, rafforzarne la presenza sul territorio e l'impegno sui temi della sostenibilità sociale. Accompagnare inoltre gli studenti nella loro carriera e accrescere le potenzialità di carriera per laureati e dottori di ricerca, attraverso la formazione e lo sviluppo di competenze trasversali.

In coerenza con le proprie strategie, l'Ateneo ha deciso di concorrere nell'ambito della programmazione triennale 2019/2021 con il programma "*Didattica aperta, innovativa inclusiva, e di qualità, per il potenziamento dell'internazionalizzazione, della sostenibilità sociale e delle carriere di laureati e dottori di ricerca* presentato agli inizi di febbraio di quest'anno⁹.

L'**offerta formativa** dell'a.a. 2019/2020 consta complessivamente di 138 i corsi di studio, di cui 60 corsi di laurea triennale, 69 di laurea magistrale e 9 di laurea magistrale a ciclo unico). Di questi 5 attivati in collaborazione con l' Accademia Navale di Livorno, 2 con la Scuola S.Anna, 2 con la Scuola Normale Superiore

⁹ Si veda DM 989/2019 concernente le Linee generali di indirizzo per la programmazione delle università 2019 -2021. Al momento della stesura della Presente relazione, non sono ancora noti gli esiti della valutazione del programma presentato dall'Ateneo

Il sistema AVA, e tutto ciò che attiene alla gestione del sistema di AQ per quanto concerne la didattica - compilazione della Scheda Unica Annuale (SUA-CdS) - è senz'altro uno degli ambiti in cui più è marcato l'ancoraggio della performance amministrativa-gestionale alla performance accademica. Anche per l'anno 2019 gli obiettivi operativi legati al macroprocesso di AQ e accreditamento hanno trovato la loro declinazione negli obiettivi operativi delle strutture centrali di coordinamento e delle strutture dipartimentali.

Una attenzione particolare è stata dedicata all'**alta formazione**, anche favorendo metodologie didattiche innovative. E' proseguita infatti, anche per questo anno accademico, l'offerta formativa avviata in forma sperimentale nell'a.a. 2018/2019 volta ad offrire competenze tecniche trasversali interdisciplinari, che vanno ad aggiungersi a quelle disciplinari.

L'offerta dottorale del XXXV ciclo (2019/20) si articola in 22 corsi di dottorato di cui 5 attivati in ATS con gli atenei di Firenze e Siena, nell'ambito del finanziamento regionale Pegaso. Tutti i corsi hanno ottenuto l'accreditamento ministeriale.

E' inoltre proseguita la politica di investimento avviata negli ultimi anni.

L'investimento nell'alta formazione è confermato anche dalla dotazione delle borse di dottorato, 146 (2 in più dell'anno precedente), di cui 17 riservate a laureati con formazione estera.

E' stata inoltre mantenuta, anche per questo anno accademico, la percentuale del 50% come maggiorazione per il soggiorno all'estero (corrisposta in proporzione alla durata del soggiorno) e l'assegnazione di un budget in % del 10% calcolato sull'importo della borsa, per lo svolgimento di attività di ricerca. Ciò ha favorito un incremento dei periodi di formazione/ricerca trascorsi all'estero da parte dei dottorandi.

Si registra inoltre un trend positivo negli ultimi anni del numero delle convenzioni per co-tutele di tesi di dottorato stipulate con università estere, (18 nel 2017, 19 nel 2018, 24 nel 2019), con un incremento nel 2019 nell'area delle discipline umanistiche.

Per quanto concerne **le scuole di specializzazione** dell'area sanitaria, anch'esse ricondotte nel sistema di accreditamento a decorrere dall'anno accademico 2017/2018 per effetto del decreto interministeriale Miur/Salute n. 402 del giugno 2017, per l'a.a. 2018/2019 con DM 3 luglio 2019 sono state accreditate 37 Scuole dell'area sanitaria con Pisa come sede amministrativa (di esse una sola in maniera provvisoria, migliorando quindi il trend dell'anno precedente) . Come è noto le scuole di specializzazione dell'area sanitaria hanno una loro specificità nell'ambito del panorama nazionale; l'inizio delle loro attività avviene con un anno di ritardo rispetto all'ordinaria tempistica dell'anno accademico di riferimento.

Anche l'offerta di **Master** di I e II livello vede l'Ateneo protagonista in tutte le aree, con punte di eccellenza ormai consolidate negli anni, mentre alcuni sono di più recente istituzione su tematiche innovative che rispondono alle esigenze di formazione dei neo laureati o di chi è già inserito nel mondo del lavoro.

Per l'a.a. 2019/2020 sono stati attivati 65 corsi di master, di cui 38 primo livello e 27 di secondo livello, nel rispetto dei criteri di cui al nuovo Regolamento Master emanato nel 2018, finalizzato a prediligere la qualità della didattica, le sinergie interne tese ad evitare duplicazioni, l'originalità dei contenuti rispetto alle esigenze provenienti dall'esterno e dal mondo del lavoro.

Di questi, 5 sono erogati interamente in lingua inglese.

In coerenza con gli indirizzi ministeriali e le linee strategiche interne, è proseguito inoltre il processo di **internazionalizzazione della didattica**. Il trend dei corsi di studio "internazionali" è stato in continua crescita dall'a.a. 2011/2012 fino all'a.a. 2016/2017, in vigore del DM 23 dicembre 2013, n. 1059. Con il sopravvenire del DM 12 dicembre 2016, n. 987 sono stati introdotti criteri più restrittivi per connotare un corso di studio come "internazionale". L'ateneo ha comunque perseguito i propri obiettivi di internazionalizzazione promuovendo l'attivazione di corsi di studio erogati interamente in lingua inglese o che rilasciano un titolo di studio doppio o

congiunto in convenzione con atenei stranieri (Con l'anno aa 2019/2020 sono stati attivati 3 ulteriori doppi titoli ¹⁰). il trend è in continua crescita: per l'a.a. 2019/2020, 12 sono i corsi tenuti interamente in lingua inglese. L'obiettivo che l'Ateneo si prefigge di conseguire, e che è parte integrante del programma presentato nell'ambito della programmazione triennale 2019-2021, è di arrivare a 15 corsi di studio internazionali con l'a.a. 2021/2022.

Inoltre, tra le azioni poste in essere per potenziare l'internazionalizzazione dell'ateneo e favorire la positiva contaminazione delle idee, è proseguito il programma *Visiting Fellow* per incentivare studiosi di elevata qualificazione scientifica, di università o istituzioni estere, a passare un periodo nel nostro Ateneo per svolgere attività di didattica e/o di ricerca.

Sono proseguite anche le azioni finalizzate ad aumentare l'**attrattività dell'ateneo nei confronti degli studenti stranieri** e ad accrescere i partenariati internazionali, così come le azioni volte ad incentivare la mobilità studentesca, anche attraverso un'intensa attività di promozione e comunicazione, nonché di formazione del personale di supporto ai Coordinatori di Area per l'Internazionalizzazione (CAI).

E' inoltre ulteriormente incrementato nel 2019 il numero degli Accordi Quadro stipulati con atenei stranieri per favorire la mobilità di docenti e studenti. Sono complessivamente 73 gli accordi sottoscritti nel 2019, rispetto ai 51 del 2018, e 33 del 2017, registrando anche in questo campo un trend in continuo aumento, pur riservando particolare attenzione nella selezione degli atenei stranieri, caratterizzati da elevata qualità nell'ambito della didattica e della ricerca.

Grazie ad una serie di attività ed iniziative condotte in maniera integrata (programmi di scambio, bandi specifici per la mobilità studentesca internazionale, stanziamento di fondi dedicati, ecc.), si è registrato un considerevole incremento della **mobilità internazionale studentesca**, sia per gli studenti *incoming* che *outcoming*,¹¹ (si veda Piano OPN 2019 – all.to al PI 2019 -2021. OPN 279).

Rimane stabile il numero delle *summer school*; mentre si registra un incremento del numero degli studenti stranieri immatricolati .

Tra i punti di attenzione da parte dell'ateneo vi è il fenomeno degli abbandoni, l'incremento dei laureati in corso così come l'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro.

E' proseguita così l'intensa attività di **orientamento** in entrata e in itinere e sono state poste in essere azioni volte a contenere il fenomeno degli abbandoni e a favorire un'attività di orientamento di ateneo sempre più integrata. Il "servizio di tutorato alla pari", creato ed avviato in forma sperimentale nel 2015, si è ormai pienamente consolidato in tutti i dipartimenti, in modo da assicurare in tutte le strutture figure di sostegno e di riferimento degli studenti nelle difficoltà che riscontrano nel loro percorso didattico. Il servizio è coordinato dal "servizio di ascolto e consulenza psicologica" che l'Ateneo offre agli studenti che attraversano difficoltà durante il percorso di studi .

Al miglioramento continuo dell'efficacia /efficienza delle attività didattiche e delle **metodologie di insegnamento** è finalizzato anche il progetto avviato, in via sperimentale nel 2018, "OFA tramite e-learning", consistente nell'erogazione di specifiche attività didattiche finalizzate al recupero di eventuali obblighi formativi aggiuntivi (OFA), mediante l'utilizzo di nuove tecnologie informatiche (e-learning).

E' stata inoltre mantenuta la **figura dello studente a tempo parziale**, figura introdotta dall'a.a. 2017/2018 con forme di agevolazioni per quelli studenti che per ragioni di lavoro e/o personali o familiari hanno necessità di concordare con l'ateneo un percorso di apprendimento più lungo rispetto alla durata normale del corso.

¹⁰ LM in Scienze politiche e sociali con il Moscow State Institute of International relations MGIMO (Russia). L.M. in Fisica con la Sorbonne Université (Francia), L.M. in informatica con l'Universidad de Malaga (Spagna)

¹¹ Per il dettaglio si veda relazione sulla gestione 2019

L'interesse verso il nuovo istituto continua ad essere contenuto. L'analisi dell'andamento del trend sarà importante ai fini della definizione di politiche future.

Sul versante dell'**intermediazione tra domanda e offerta di lavoro**, sono proseguite le attività volte al consolidamento e sviluppo dei servizi di orientamento al lavoro. Sono proseguite ed intensificate le collaborazioni con le aziende per eventi di *recruiting* che si sono svolti nel corso dell'intero anno, anche con la messa in atto di eventi innovativi come il "Career Week", che è giunto alla sua seconda edizione, svoltosi dal 20 al 24 maggio 2019. E' proseguito inoltre il ciclo di *Career Labs*, laboratori interattivi tesi a sviluppare le competenze e a favorire l'occupabilità; complessivamente ne sono stati attivati 37 nel 2019. La collaborazione con le aziende non è finalizzata solo a favorire il reclutamento, ma anche a colmare il gap formativo tra formazione accademica e mondo del lavoro. (si veda Piano OPN 2019 – all.to al PI 2019 -2021. OPN 279)

Per monitorare gli **sbocchi occupazionali** di laureati e dottorati, come è noto l'ateneo ha aderito dal 2015 ad Alma Laurea ed è stato inserito nelle indagini condotte a partire dal 2016.

Nel giugno 2020 è stata presentata la XXII indagine sulla condizione occupazionale dei laureati a 1, 3 e 5 anni dalla laurea. È possibile così fare una comparazione del posizionamento del nostro ateneo sia nei confronti della mediana nazionale, sia nei confronti di se stesso.

Dall'analisi dei dati, che per ragioni di attendibilità circoscriviamo ai risultati dell'inserimento occupazionale ad 1 anno dal conseguimento del titolo, si riscontra una crescita di quasi un punto percentuale del tasso di occupazione rispetto all'indagine dell'anno precedente (54,0%, rispetto al precedente 53,1%), e continua a crescere più della media nazionale (+0,5% nell'indagine 2020, +0,2% nell'indagine 2019, 0% nell'indagine 2018, +0,1% nel 2017). Va anche detto che rispetto alla media nazionale per i nostri laureati è alta la percentuale di coloro che pur non lavorando sono impegnati in corsi universitari o attività di praticantato (37,5%, +2% rispetto all'anno precedente, rispetto al 32,6% nazionale). La media del voto di laurea è stabile rispetto all'anno precedente e superiore alla media nazionale (104,5 rispetto a 102,9, quest'ultima cresciuta di 0,2 punti)¹².

Sono inoltre proseguite le azioni volte al consolidamento e miglioramento dei **servizi agli studenti**, in un processo di progressiva semplificazione e informatizzazione delle procedure. Sono proseguite le attività per il potenziamento e la messa a sistema di strumenti a favore di studenti con disabilità e disturbi specifici dell'apprendimento (DSA) per favorirne il percorso universitario, sia rafforzando il canale informativo – comunicativo, sia intensificando l'informatizzazione delle procedure (è stato ad es. ulteriormente potenziato un sistema di didattica in telepresenza).

L'introduzione della figura del referente per la disabilità in ciascun dipartimento ha favorito il consolidamento della rete interna. L'Università Pisa è all'avanguardia in Italia per quanto concerne i servizi di sostegno e consulenza per gli studenti con disabilità o DSA, e svolge tale servizi anche per la Scuola S. Anna e la Scuola Normale Superiore, in forza di apposita convenzione. L'obiettivo è di sviluppare analoghe intese con altri istituti di formazione e ricerca del territorio in modo da fare dell'Università di Pisa un polo di riferimento a livello territoriale per le politiche e gli interventi a garanzia della formazione per questa categoria di studenti e per la diffusione dei principi di uguaglianza, inclusione e attuazione delle libertà fondamentali .

Infine, in linea con la politica portata avanti dall'ateneo che pone al **centro lo studente** e il miglioramento continuo dei servizi ad esso resi, a fronte della progressiva diminuzione dei finanziamenti provenienti dal ministero, la scelta strategica intrapresa dall'Ateneo va nella direzione di non incidere sulla contribuzione studentesca, mettendo in atto interventi volti a sostenere le fasce di reddito ISEE più basse, stabilendo anche una no-tax area a livelli superiori rispetto a quelli di legge (Per l'a.a. 2019/2020 l'Ateneo ha ulteriormente innalzato la "no-tax area" a 23.000,00 – a fronte dei 22.000, 00 dell'a.a. precedente –rispetto dei 13.000 di

¹² Fonte dati: AlmaLaurea

legge), ampliando così la platea degli esonerati. La politica portata avanti dall'ateneo, ha consentito una sostanziale stabilità nel numero degli immatricolati¹³

3.2 Ricerca

Quello della ricerca è il settore in cui, unitamente alle risorse umane ed al patrimonio immobiliare, particolarmente significativo è stato l'impegno finanziario dell'ateneo anche per l'anno 2019, proseguendo nella politica di investimento e sostegno alla ricerca attuata negli ultimi anni.

Complessivamente è di oltre 6 ME lo stanziamento di fondi nel 2019 a favore della ricerca da parte dell'ateneo¹⁴.

Questo in risposta ad un contesto caratterizzato da un finanziamento pubblico decrescente, e da un sistema sempre più competitivo a livello nazionale ed internazionale.

In questa direzione, ricordiamo, si è orientata anche la riorganizzazione della struttura tecnico amministrativa centrale attuata nel 2017 che pone al centro le attività istituzionali primarie della didattica, della ricerca, dell'innovazione e del trasferimento tecnologico. La costituzione della *Direzione servizi per la Ricerca e il trasferimento tecnologico* ha come propria *mission* l'attività di supporto ai docenti nell'espletamento dell'attività di ricerca per favorire la più ampia partecipazione a programmi di ricerca nazionali ed europei, assicurando coordinamento, omogeneità e interazione tra la direzione e gli uffici dipartimentali di supporto alla ricerca, attuando così una rete di relazioni e interventi atti a superare anche la dicotomia centro-periferia.

Gli interventi portati avanti in attuazione delle linee strategiche, hanno avuto un ritorno in termini positivi. Una delle principali risorse per le attività di ricerca dell'Ateneo è infatti rappresentata, come è noto, dai finanziamenti ottenuti da fonti europee ed internazionali.

Sono pertanto proseguite le azioni a sostegno della ricerca di qualità, per stimolare ed incentivare la partecipazione dei nostri ricercatori ai bandi (call) di Horizon 2020 e supportare, in maniera più mirata e proattiva, la loro partecipazione. E' stato quindi riproposto, anche per il 2019 il "bando incentivi di ateneo per la presentazione di proposte Horizon", introdotto per la prima volta nel 2017. Horizon 2020 infatti è il principale programma di finanziamento europeo che ha preso avvio nel 2014 e termina nel 2020.

Continua a registrarsi, anche per il 2019 un trend in continua crescita del numero dei progetti di **ricerca europea** vinti dall'Università di Pisa; nel 2019 infatti sono stati vinti 47 nuovi progetti (di cui 37 nell'ambito Horizon 2020), rispetto ai 41 del 2018 e ai 27 del 2017. Il numero è addirittura triplicato se rapportato al dato del 2016 (17).¹⁵

E' stato inoltre attivato, nel 2019, NET4UNIFI, il bando per la partecipazione a network europei per la ricerca, volto a rafforzare la presenza del nostro ateneo in tavoli e consessi europei.

È stato anche consolidato e rafforzato il sistema di comunicazione-informazione delle molteplici opportunità di finanziamento che offre il panorama nazionale e internazionale.

¹³ Per approfondimenti si veda *Relazione complessiva sulla gestione, allegata al consuntivo 2019*

¹⁴ Per approfondimenti si veda la *Relazione sulla gestione-esercizio 2019 allegata al bilancio consuntivo 2019*
<https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9595-documenti-e-allegati-del-bilancio-consuntivo>

¹⁵ Fonte dati: relazione complessiva gestione – esercizio 2018 e Relazione gestione esercizio 2019 <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9595-documenti-e-allegati-del-bilancio-consuntivo>.

Sono poi proseguite le importanti collaborazioni di ricerca con Istituti internazionali come il Massachusetts Institute of Technology (MIT) con l'obiettivo di facilitare gli scambi e le attività di ricerca in tutte le aree scientifiche.

Sul versante della **Ricerca nazionale**, anche per l'anno 2019 è proseguito in maniera significativa, il sostegno alle attività di ricerca, sia attraverso l'investimento diretto di una quota del proprio bilancio, sia attraverso l'impulso e il sostegno dato ai propri ricercatori per la partecipazione ai bandi nazionali e regionali di finanziamento della ricerca, emanati dal Ministero dell'Università e della Ricerca (MIUR), da Enti pubblici e da altri Ministeri (delle attività produttive, dell'Economia e Finanza, della Salute), dalla Regione Toscana.

Oltre al già menzionato "bando incentivi", sono in corso di attuazione, nell'anno 2019 i Progetti di Ricerca di Ateneo (PRA) risultati assegnatari del finanziamento disposto dall'ateneo a conclusione della procedura selettiva bandita nel 2018. Complessivamente sono stati finanziati 67 progetti sugli 83 presentati.

A fine anno 2018, con ricadute quindi sul 2019, è stata inoltre resa nota dal Ministero l'ammissione al finanziamento dei progetti di rilevante interesse nazionale (PRIN). 79 sono i progetti finanziati (di cui 19 in qualità di coordinatore nazionale), registrando un notevole incremento rispetto ai progetti PRIN 2015.

Significativo poi è stato il forte investimento da parte dell'ateneo per il potenziamento del nuovo centro di ateneo, costituito nel corso 2018, il *Centro per l'integrazione della strumentazione dell'Università di Pisa (CISUP)*, che ha tra le proprie finalità quella di perseguire obiettivi di ottimizzazione nell'utilizzo delle risorse, e di favorire le collaborazioni e l'impulso alle ricerche multidisciplinari.

Nel 2019 si è tenuta inoltre la prima attività di monitoraggio condotta dal Miur, con esito positivo per l'ateneo, sull'andamento dei progetti dipartimentali di sviluppo, che hanno consentito al Dipartimento Civiltà e forme del sapere e al Dipartimento di Ingegneria dell'informazione di essere selezionati tra i **Dipartimenti di eccellenza** (legge di bilancio 2017 - legge 236/2016).

Per quanto concerne il sostegno all'alta formazione dottorale, si rinvia a quanto riportato nel paragrafo precedente, in particolare per quanto riguarda la progressiva e maggiore connotazione internazionale e le azioni poste in essere per conseguirla.

Mentre ormai strutturato è il sistema di **autovalutazione e valutazione** della didattica, non altrettanto può dirsi per quello della ricerca. Tuttavia anche su questo versante sono stati fatti significativi progressi. L'Ateneo ha aderito alla piattaforma CRUI-Università Basilicata, finalizzata alla valutazione della produzione scientifica dei propri docenti basata sui modelli VQR e dei FFABR, e ha messo in atto un sistema di monitoraggio periodico per la valutazione della produzione scientifica dei dipartimenti. Nel novembre 2019 è uscito il DM concernente le *Linee guida per la Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR 2015-2019)*, i cui risultati, come è noto, sono utilizzati per l'allocazione delle risorse della quota premiale dell'FFO (e pesano per i 2/3). Il cronoprogramma attuativo della procedura definito inizialmente dal Miur ha subito un arresto a causa dell'emergenza sanitaria da Covid -19.

Oltre all'intensa attività volta alla diffusione dei risultati della ricerca ed alle sue ricadute, con contributi stanziati per l'organizzazione di convegni e alla pubblicazione di atti di convegno, va ricordata l'intensa attività comunicativa e promozionale della ricerca. L'obiettivo è quello di valorizzare la ricerca svolta dai propri Dipartimenti anche attraverso l'organizzazione e la realizzazione di eventi specifici quali, anche per l'anno 2019, il coordinamento delle iniziative di BRIGHT -"Notte dei Ricercatori in Toscana", che si è tenuto il 29 settembre 2019 ed è stato realizzato in collaborazione con le Università di Firenze e Siena e il supporto della Regione e con la partecipazione della Scuola Normale di Pisa, della Scuola Superiore S. Anna, dell'IMT di Lucca, del Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR) Area di Pisa, dell'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare (INFN), l'Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia (INGV) nelle sedi di Pisa.

Il ritorno in termini positivi nell'investimento della ricerca si vede anche dal miglioramento conseguito dall'Università di Pisa, a partire dall'anno 2017, nei principali ranking internazionali (Arwu, QS World e The World) in tutte le classifiche, sia generaliste che by subject¹⁶

3.3 Terza missione

Con il termine "Terza missione" si sono volute concettualizzare le ricadute delle attività di didattica e di ricerca sul contesto socio-culturale ed economico in cui le università operano. Vengono pertanto ricondotte alla terza missione le attività istituzionali volte alla diffusione della conoscenza e della cultura, all'innovazione ed al trasferimento tecnologico, ai rapporti con il territorio. In quanto ateneo in cui sono presenti dipartimenti dell'area medica, tra le attività di terza missione si annovera anche la tutela della salute, in ragione della natura inscindibile delle attività di ricerca, didattica e assistenziale.

La Terza Missione è una responsabilità istituzionale a cui ogni ateneo risponde in modo differenziato in funzione delle proprie specificità e delle proprie aree disciplinari e del contesto socio-culturale ed economico di riferimento.

Per il perseguimento delle attività volte **all'innovazione** e al **trasferimento tecnologico**, l'Università di Pisa sostiene attivamente percorsi d'incontro della ricerca scientifica con la domanda di innovazione, producendo ricadute economiche sia sul territorio sia sull'Università stessa.

Sono proseguite, nell'anno 2019, le azioni volte alla definizione di collaborazioni con altri enti operanti nel campo dell'innovazione; le attività di comunicazione finalizzate a dare maggiore visibilità ai brevetti, in modo da rendere più attrattivo il portafoglio brevettuale dell'ateneo; le trattative commerciali per lo sfruttamento economico dei brevetti. Sono complessivamente 14 le nuove domane di brevetto, depositate nel 2019, 4 in più rispetto all'anno precedente.

Nel corso del 2019 è stato dato corso anche alla revisione del regolamento di ateneo in materia di invenzioni, emanato il 9 gennaio 2020. Le modifiche apportate al regolamento sono state finalizzate ad incentivare la cessione all'Università di Pisa di nuove proposte di brevetto per agevolare la collaborazione degli inventori nella ricerca di partners/aziende interessate allo sfruttamento commerciale di tecnologie di nuova concezione.

Grazie ad una serie di interventi che costituiscono declinazione della strategia messa in atto dall' ateneo, basata su una logica di eco-sistema tra formazione (percorso Phd+), servizi specializzati e network di collaborazioni con vari stakeholder (inter-)nazionali dell'innovazione e del trasferimento tecnologico, sono 27 le Aziende che portano il marchio "Azienda spin off dell'Università di Pisa".

E' poi proseguita l'intensa attività sul versante promozionale e comunicativo attraverso anche l'organizzazione di eventi e manifestazioni sul tema dell'innovazione e del trasferimento tecnologico, così come la promozione e l'organizzazione di attività volte alla **formazione dell'imprenditorialità** tra cui si annovera, in particolare, il programma PHD Plus. Si tratta di un percorso formativo facoltativo ed extracurricolare finalizzato ad arricchire i più alti livelli di formazione accademica con una serie di competenze rivolte alla diffusione dello spirito imprenditoriale, alla valorizzazione dei risultati della ricerca, alla creazione di imprese.

Fa capo al progetto *Contamination Lab*, nato nel 2017 come iniziativa di formazione alla autoimprenditorialità, rivolta a studenti delle lauree magistrali, dottorandi, assegnisti, borsisti, ricercatori, estendendo e consolidando precedenti iniziative rivolte ai soli dottorandi, finalizzato a favorire l'incontro tra università, ricerca ed imprese del territorio e a stimolare l'imprenditorialità giovanile.¹⁷

¹⁶ Per approfondimenti si veda relazione sulla gestione 2019 – allegata al consuntivo

¹⁷ per il quale l'università è risultata assegnataria nel 2017 di un finanziamento ministeriale pari a 300.000,00 euro per 3 anni, partecipando al bando MIUR 29.11.2016.

Scopo del Contamination Lab, oltre ad incentivare iniziative di autoimprenditorialità attraverso lo sviluppo di un vero e proprio progetto, è quello di diffondere la cultura di impresa e di organizzare iniziative didattiche sulle soft skills con particolare riguardo alla realtà aziendale (gestione di un team di lavoro, capacità di comunicazione e negoziazione, sviluppo dello spirito critico e creativo; si tratta di competenze trasversali sempre più richieste e che assumono rilevanza distintiva ai fini dell'inserimento nel mondo del lavoro).

La declinazione operativa si riscontra nell'obiettivo OPN 282 "promozione di laboratori interattivi per accrescere negli studenti la consapevolezza delle proprie capacità/risorse- (Piano OPN 2019).

Il rafforzamento delle competenze trasversali degli studenti, anche mediante metodologie didattiche innovative, costituisce uno degli obiettivi che l'Ateneo si prefigge di perseguire con il programma presentato dall'Ateneo nell'ambito della programmazione triennale 2019 – 2021, cui abbiamo accennato al precedente Par. 3.1.

Sono proseguite le attività al fine di instaurare "circoli virtuosi" fra la ricerca di eccellenza e la formazione di laureati/dottori di ricerca di elevata qualità da un lato, e il tessuto economico, sociale, produttivo e culturale del territorio di riferimento, dall'altro (le collaborazioni con Poli e Distretti tecnologici della Regione Toscana, con le Camere di commercio, con le associazioni ed enti impegnati nel trasferimento tecnologico a livello internazionale (PNI Cube; MIT, Science Business) . Oltre a mantenere i numerosi accordi in atto con enti pubblici territoriali, enti di formazione e ricerca e con il mondo delle imprese, nel corso del 2019 sono stati sottoscritti nuovi 23 accordi.

I rapporti tra **Università di Pisa e il territorio di riferimento** sono da sempre molto forti e determinante è il contributo dell'ateneo allo sviluppo socio-culturale ed economico del contesto di appartenenza e di coloro che a vario titolo vi operano¹⁸, anche attraverso l'interscambio culturale e tecnologico con il mondo dell'impresa. A questo riguardo è stata rinnovata la convenzione tra l'Università di Pisa e l'Unione industriale Pisana che rinnova e aggiorna l'accordo del marzo 2017. La convenzione rafforza la collaborazione tra le due istituzioni nelle attività formative. La principale novità riguarda l'implementazione dei servizi alle aziende e il sostegno alla crescita e alla preparazione degli studenti, attraverso la realizzazione di azioni comuni nel campo del trasferimento tecnologico.

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

Oltre che con le altre istituzioni universitarie ed enti di ricerca, con i quali sono in atto progetti di ricerca condivisi e corsi di studio comuni, forti sono anche i legami con gli enti pubblici territoriali, in primis con il Comune di Pisa, stante il comune interesse allo sviluppo della città, in particolare attraverso la diffusione delle conoscenze e la valorizzazione del territorio nei suoi aspetti storici, ambientali, paesaggistici e culturali.

Prosegue la fattiva collaborazione, **tra il Comune e l'Università di Pisa** per dare attuazione al protocollo sottoscritto nel 2016 con **la finalità di sviluppare una progettualità condivisa** su ambiti diversi, dalla diffusione delle conoscenze al sostegno al trasferimento tecnologico, fino alla valorizzazione del patrimonio museale e edilizio¹⁹. Gli obiettivi comuni riguardano le politiche di accoglienza degli studenti e inserimento lavorativo dei laureati, il sostegno all'imprenditoria giovanile, l'introduzione di processi produttivi avanzati, la

¹⁸ Per approfondimenti si veda "Rapporto di sostenibilità. II. Aspetti economici, sociali ed ambientali delle attività dell'Ateneo", a cura di Ada Carlesi 2016 pubblicato sul sito di ateneo <https://www.unipi.it/index.php/presentazione/itemlist/category/949-rapporto-di-sostenibilita>

¹⁹ Il Patto ricalca il modello ANCI -CRUI e si fonda sul riconoscimento del fatto che le università rivestono un ruolo cruciale nello sviluppo delle città, in quanto centri di produzione e diffusione della cultura al servizio della comunità. Le città, da parte loro, rappresentano una risorsa fondamentale per lo sviluppo delle università.

diffusione della cultura e dello sport, la mobilità cittadina, la pianificazione urbanistica e l'ottimizzazione dei rispettivi patrimoni immobiliari.

Ma l'Università di Pisa si pone anche come ateneo attivo e responsabile nelle dinamiche di sviluppo della società, volendo contribuire al progresso culturale, civile ed economico del paese, nel rispetto dei principi di sostenibilità ambientale e sociale al fine di favorire uno sviluppo equilibrato e sostenibile del territorio. Ha così recepito e fatta propria, a partire dalla adesione alla Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile, a la **cultura della sostenibilità** enunciata nell'articolo 1 dello Statuto²⁰. Proseguendo sul percorso avviato nel 2016, nel marzo del 2019 è stato presentato il nuovo *Rapporto di sostenibilità*, mentre nel novembre 2019, è stata nominata una apposita Commissione, coordinata dal Rettore per la ricerca applicata e il trasferimento tecnologico, nonché Delegato per la sostenibilità, incaricata di elaborare il Piano di ateneo per lo sviluppo sostenibile.²¹

Tra gli obiettivi strategici che l'ateneo si prefigge di perseguire nell'ambito della terza missione vi è la promozione del **ruolo dell'Ateneo come polo di diffusione della cultura e promotore di attività culturali**.

Rientra tra queste finalità anche l'obiettivo che l'ateneo intende perseguire a breve – medio termine, e che consiste nell'attivazione di un *Centro di ateneo o centro interdipartimentale dedicato alla comunicazione ed alla produzione e diffusione della cultura, anche attraverso l'attività editoriale*; la proposta è stata approvata dal Consiglio di amministrazione con delibera n. 53/2020 nella seduta del 21 febbraio 2020 e sono in corso le procedure propedeutiche, ivi compresa la modifica del Regolamento generale di ateneo, per consentirne l'attuazione. Si tratta della naturale evoluzione dello studio di fattibilità oggetto di specifico obiettivo necessario realizzato nel 2018.

Molte le iniziative culturali da segnalare. Se l'anno 2018 è stato caratterizzato dagli eventi legati all' 80° anniversario dalla firma delle leggi razziali a San Rossore, il 2019 è stato l'anno dedicato a celebrare i 50 anni dall'istituzione a Pisa del corso di laurea in Informatica, primo in Italia, con un ciclo di eventi dal titolo "**Informatica50**". (ved OPN n 273 – 12019).

Per il resto molteplici sono gli eventi e le iniziative scientifico-culturali che ogni anno vengono promosse dall'ateneo che hanno un'inevitabile ricaduta sulla cittadinanza e non solo.

Degno di segnalazione anche l'evento "*La Sapienza night experience*" che ha visto la facciata del cortile della Sapienza, finalmente tornata ai suoi antichi splendori, animarsi nella serata di Bright 2019 (27 settembre) con la proiezione di un video mapping, per un viaggio nel tempo e nella storia del palazzo, dalle origini alla recente ristrutturazione. Esperienza unica, fino ad ora mai realizzata, che ha riscosso un notevole successo di pubblico.

Alla promozione e divulgazione della cultura contribuiscono in maniera determinante i due grandi Sistemi di ateneo: il Sistema Museale e il Sistema Bibliotecario.

Un'attività che si rende evidente attraverso le centinaia di iniziative culturali, eventi espositivi e attività educative, promosse e realizzate dal sistema museale sia all'interno dell'Ateneo che in ambito territoriale o attraverso gli obiettivi volti alla **valorizzazione del proprio patrimonio museale**, come strumento per la diffusione e promozione dell'immagine dell'università.

L'azione divulgativa viene inoltre consolidata attraverso i servizi resi dal sistema bibliotecario, destinati agli

²⁰ In sede di aggiornamento dello Statuto, avvenuto nell'agosto del 2018.

²¹ Il nuovo Rapporto di sostenibilità è pubblicato sul sito di ateneo nella sezione amministrazione trasparente <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/itemlist/category/391-informazioni-ambientali>. Nella stessa sottosezione è pubblicato anche *Rapporto di sostenibilità. II. Aspetti economici, sociali ed ambientali delle attività dell'Ateneo*- anno 2016

studenti universitari, ma anche a utenti esterni. Da segnalare, nell'**area bibliotecaria** le iniziative volte all'ampliamento e consolidamento dei servizi integrati con gli atenei di Firenze e Siena .

4. Ulteriori risultati di gestione

Nel paragrafo precedente abbiamo cercato di mettere in rilievo il legame stretto tra la performance amministrativa e gestionale con quelle che sono le finalità istituzionali dell'università che connota il contributo dato dalla componente amministrativa nel perseguimento degli obiettivi strategici dell'ente.

Il perseguimento degli obiettivi, siano essi strategici che operativi, è tuttavia legato allo stanziamento delle risorse, umane, finanziarie e strumentali.

Come è noto la fonte di finanziamento primario per le università è costituita dal fondo di finanziamento ordinario (FFO), la cui assegnazione per l'anno 2019 è stata resa nota con DM 738 dell'8 agosto 2019.

Complessivamente, a livello di sistema universitario l'FFO 2019 è aumentato di 107, 58 ME rispetto al 2018; tale incremento non è imputabile all'aumento del fondo "puro", che anzi diminuisce ulteriormente, bensì all'aumento di altre voci o all'introduzione di nuovi finanziamenti, comunque finalizzati. Continua a diminuire il peso della "quota base", mentre progressivamente sale il peso della "quota premiale"²², che è passata dal 22% del 2017 al 23,11 % del 2018, al 24% nel 2019. Il finanziamento assegnato all'ateneo a titolo di FFO per l'anno 2019 ammonta a complessivi 201.565.961 9 ME, con una riduzione di 0,44 ME rispetto al 2018).²³

La ripartizione della quota premiale dell'FFO avviene per il 60% sulla base dei risultati conseguiti nella valutazione della qualità della ricerca (VQR 2011-2014); per il 20% sulla valutazione delle politiche di reclutamento, per il 20% sulla valorizzazione dell'autonomia responsabile. Quest'ultimo parametro, introdotto con la programmazione 2015-2018, è stato modificato nei criteri di calcolo a partire dal 2019. Non vengono più presi in considerazione, come era stato per il biennio precedente (2017 e 2018), i livelli di miglioramento raggiunti da ciascun ateneo su un gruppo di indicatori autonomamente scelto, bensì, a partire dal 2019, la valutazione avviene sulla base di alcuni indicatori individuati direttamente dal Ministero, vanificando, di fatto, il criterio "valorizzazione autonomia responsabile"²⁴

Nel giugno 2019 si è conclusa anche l'attività di monitoraggio e la verifica finale condotta dal MIUR sui risultati conseguiti dall'ateneo relativamente ai progetti presentati e obiettivi prefissati nell'ambito della **programmazione 2015-2018**. L'attività di verifica ha avuto esiti pienamente soddisfacenti. Il target di entrambi i programmi è stato raggiunto, per cui è stato confermato l'assegnazione del finanziamento iniziale pari a 4.623,00 euro.

²² Fonte dati: *relazione sulla gestione complessiva –esercizio 2019 allegata al consuntivo 2019* pubblicata sul sito di ateneo nella sezione "amministrazione trasparente <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/itemlist/category/1050-bilancio-consuntivo>

²³ Per approfondimenti sul dettaglio degli interventi e relativa analisi si rinvia alla *Relazione sulla gestione complessiva - esercizio 2018*, allegata al bilancio unico di ateneo pubblicata sul sito dell'ateneo, nella sezione amministrazione trasparente, alla voce "bilanci".

²⁴ Gli obiettivi generali di Sistema secondo le Linee di indirizzo per la programmazione triennale 2019-2021 sono: A- DIDATTICA; B- RICERCA E TRASFERIMENTO TECN; C -SERVIZI AGLI STUDENTI; D - INTERNAZIONALIZZAZIONE; E - POLITICHE DI RECLUTAMENTO

BOX DI APPROFONDIMENTO

OBIETTIVO DI SISTEMA	AZIONE	PROGRAMMA DI ATENEIO	INDICATORE	VALORE INIZIALE	VALORE FINALE
OBIETTIVO B) Modernizzazione ambienti di studio e ricerca, innovazione delle metodologie didattiche	Azione B): Interventi per la ristrutturazione, ampliamento e messa in sicurezza di aule e laboratori	Ampliamento delle superfici disponibili per le attività didattiche (aule, laboratori, sale studio, biblioteche)	B_B_3 - Mq per studente iscritto entro la durata normale dei corsi di studio	Rapporto mq/iscritti 1,932	Rapporto mq/iscritti 2,336
OBIETTIVO C) Giovani ricercatori e premi per merito ai docenti	Azione C) Integrazione del fondo per la premialità dei docenti universitari ai sensi dell'art. 9, secondo periodo, della L. n. 240/2010	Premialità docenti: valorizzazione dell'impegno dei docenti nella ricerca, nella didattica e nelle attività gestionali	Indicatore: C_C_1 - Importo medio annuo del premio per docente > 4.000 € lordi	NO	SI'

La Relazione complessiva sulla gestione - esercizio 2019 conferma come la solidità patrimoniale ed economico-finanziaria sia ormai elemento strutturale del nostro ateneo.

Ciò ha consentito di portare avanti le politiche di investimento che hanno interessato tutte le aree, prioritariamente quella del personale, del patrimonio immobiliare, della ricerca. Vanno tuttavia tenuti in debito controllo gli indicatori ministeriali (spese di personale, indebitamento e indicatori di sostenibilità economico-finanziaria) cui richiama anche il Rettore nella nota introduttiva alla Relazione sulla gestione allegata al consuntivo 2019.

E' proseguita la politica di **investimento e valorizzazione del personale**, con l'attuazione di un significativo piano di assunzioni, sia per il personale docente che per il personale tecnico-amministrativo. E' stato così possibile compensare, almeno in parte, la contrazione di organico dovuta alle cessazioni verificatesi nel corso degli ultimi anni. Complessivamente sono state assunte 226 unità di personale docente (compresi passaggio di ruolo) e 75 unità di personale TA). La politica di investimento sul personale portata avanti dall'ateneo, ha consentito anche un buon posizionamento dell'ateneo relativamente all'indicatore "professori assunti dall'esterno nel triennio precedente sul totale dei reclutati non già appartenenti ai ruoli dell'ateneo". E' proprio di questi giorni la pubblicazione sul sito riservato PRO3; l' Ateneo di Pisa registra la terza migliore variazione italiana.

La Direzione del personale è stata impegnata nell'attuazione del piano di assunzioni deliberato dagli organi accademici, declinazione dell'obiettivo strategico volto ad assicurare il ricambio generazionale, la sostenibilità dell'offerta didattica, la qualità della docenza e l'equilibrio nella distribuzione del personale tecnico-amministrativo tra le strutture dell'ateneo.

Tra le azioni volte alla **politica di ascolto** del personale oltre alla prosecuzione, nel 2019, dell'indagine sul benessere organizzativo, che ha interessato la componente docente, degna di segnalazione è l'indagine condotta volta a rilevare l'efficacia percepita dei processi di interfaccia amministrazione centrale- strutture didattiche, scientifiche, di servizio, che ha costituito specifico obiettivo assegnato al Direttore generale per l'anno 2019, come vedremo meglio *infra*.

È proseguita anche la politica di **valorizzazione del patrimonio immobiliare** dando seguito al *Piano di sviluppo edilizio e patrimoniale* approvato dal Consiglio di amministrazione nel maggio del 2017, a completamento delle attività di ricognizione ed analisi dello stato di conservazione dei fabbricati universitari, avviate con l'insediamento della nuova *governance*. Il piano individua gli edifici e i terreni di rilevanza strategica per l'ateneo, per i quali si prevedono interventi di riqualificazione e ammodernamento, sì da garantirne la funzionalità e la sicurezza, ma anche i beni non più funzionali agli scopi di ateneo, oggetto di future alienazioni ed infine interventi di nuova costruzione. Il patrimonio immobiliare dell'ateneo infatti è costituito in buona parte da edifici di interesse storico – artistico (circa il 70%), essendo l'ateneo pisano un ateneo di antiche origini, insediato in

buona parte al centro di una città storica. Complessivamente si tratta di interventi per cui è stato stimato un fabbisogno finanziario, solo nel triennio 2019-2021, di 87 ME.

Per il dettaglio degli interventi posti in essere nel settore edilizio si rinvia alla *Relazione sulla gestione – esercizio 2019, allegata al consuntivo 2019*²⁵.

È proseguito anche per il 2019 il monitoraggio sul **nuovo modello organizzativo della struttura tecnico amministrativa** e adozione di interventi volti a favorirne l'efficacia e l'efficienza, al fine di rispondere allo strategico volto al miglioramento continuo del nuovo apparato organizzativo e che ha trovato declinazione operativa in specifici obiettivi generali assegnati al Direttore generale per l'anno 2019, di cui sarà dato rendiconto nella sezione seconda della presente relazione. Si è trattato di interventi volti a condurre una accurata analisi organizzativa da cui trarre elementi informativi utili per l'adozione degli interventi correttivi e migliorativi da intraprendere prevalentemente per la struttura tecnico-amministrativa centrale (indagine sull'efficacia percepita dei processi di interfaccia amministrazione centrale – strutture; completamento progetto mappatura dei processi delle direzioni). Nel 2020 la rilevazione della mappatura si estenderà anche ai Dipartimenti, Sistemi, Centri di ateneo.

Ormai concluso l'iter di rinnovamento del sistema contabile avviato nel 2012, sono proseguite le attività volte all'affinamento della contabilità economico-patrimoniale con particolare riguardo al perfezionamento delle tecniche previsionali e gestionali, attraverso una serie di interventi declinati in obiettivi operativi volti a facilitare una sempre maggiore precisione nelle previsioni, un miglior utilizzo delle risorse ed un maggior controllo dell'andamento della gestione. In tale direzione si menziona l'obiettivo di performance "*Analisi delle risorse a disposizione dei dipartimenti, sistemi, centri di ateneo, risalenti all'esercizio 2015 e precedenti*" che ha interessato tutti i centri di gestione dell'ateneo, e di cui la Direzione Finanza e fiscale è stata la direzione capofila (Si veda OPN n. 426 + altri, declinazione dello strategico volto ad assicurare **l'equilibrio di bilancio e miglioramento del sistema di contabilità economico patrimoniale e analitica**).

E' stato dato seguito e sviluppo anche al **percorso di semplificazione e informatizzazione delle procedure, nell'ottica di una transizione al digitale dei processi amministrativi**; tra gli obiettivi più significativi va senz'altro annoverato quello relativo al potenziamento degli strumenti digitali nella gestione delle procedure valutative dei docenti (OPN 2019 – N 287), naturale prosecuzione di quello dello scorso anno volto all'informatizzazione delle procedure di reclutamento dei docenti, del personale tecnico-amministrativo, degli assegnisti di ricerca. È proseguito inoltre il processo avviato nel 2017 dalla Direzione finanza e fiscale, volto alla completa informatizzazione del ciclo della spesa (Piano OPN 2019 – n. 249).

Cospicui investimenti si registrano **anche nel settore dell'informatizzazione e telecomunicazione ha visto** la prosecuzione della fase di rinnovamento tecnologico dell'infrastruttura e per l'implementazione di servizi di nuova generazione. Da annoverare il potenziamento della infrastruttura attiva e passiva del Green Data Center di San Piero. Si tratta di una struttura all'avanguardia nel panorama nazionale anche per l'attenzione posta agli aspetti di consumo energetico, per la grande disponibilità di spazi e per il livello di connettività. Con tale progetto si sono aperti nuovi scenari operativi che porteranno in alcuni casi alla drastica riduzione, in altri alla dismissione dei Data Center cittadini, in linea con le indicazioni AGID. È proseguita, di concerto tra la Direzione servizi informatici e la Direzione – settore Telecomunicazioni, la pianificazione della complessa migrazione dei servizi dei grandi gestionali verso la nuova struttura, nell'intento di non creare disfunzioni agli uffici e agli utenti.

E' inoltre proseguita l'attività di revisione e sviluppo dei sistemi informatici da parte della Direzione servizi informatici e statistici in linea con le direttive Agid e la normativa europea in materia di trattamento dei dati personali (GDPR).

²⁵ La relazione sulla gestione, esercizio 2019 è pubblicata sul sito di ateneo, nella sezione amministrazione trasparente, al seguente link: <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/itemlist/category/1050-bilancio-consuntivo>

Sono proseguite le azioni di potenziamento e ammodernamento delle strutture di calcolo a supporto della didattica e della ricerca e di ampliamento e consolidamento della rete wireless di ateneo.

La complessità della normativa di riferimento in materia di appalti di lavori e servizi e la cospicua attività regolatoria da parte dell'Anac in materia oltre a rendere necessaria un'attenta politica programmatica, richiedono una intensa attività di coordinamento e monitoraggio unitamente alla produzione di strumenti che consentano un'adeguata attività progettuale, il monitoraggio ed il controllo delle attività negoziali, ed infine il supporto agli operatori mediante modelli e strumenti di lavoro funzionali. La Direzione gare, contratti e logistica, in cui è centralizzata la gestione delle procedure di affidamento di contratti pubblici per forniture, servizi e lavori per importi pari o superiori a 40.000 euro, ne ha fatto la propria *mission*. Per effetto delle più recenti modifiche apportate al codice degli appalti, è stata definita la nuova procedura per l'affidamento diretto dei lavori di importo superiore a 40.000 e inferiore a 150.000 euro, oggetto di specifico obiettivo operativo (OPN 286 – piano 2019

Intensa è stata anche l'attività nei settori strategici della **comunicazione e della trasparenza**.

Oltre alle moltissime iniziative, di cui si è detto, di diffusione della cultura sul territorio, è da segnalare infatti, in un'ottica di funzionalità rispetto al tema della rilevanza strategica della comunicazione, il progetto volto alla revisione grafica del sito di ateneo.

Un'intensa attività è stata svolta infine svolta sul versante della **valutazione**, sia per quanto attiene le attività istituzionali, su cui già abbiamo avuto modo di soffermarci nei paragrafi precedenti e che hanno avuto il suo culmine nella visita Anur e nell'accreditamento periodico a per quanto attiene la valutazione delle attività amministrative e la gestione del ciclo della performance, cui è dedicata la sezione seconda della presente relazione.

Infine l'ateneo, come da precetto normativo, ha definito i propri obiettivi strategici in tema di **prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza**, di cui più ampiamente nella sezione terza della presente relazione, anche per quanto concerne lo stato di avanzamento del processo di integrazione con la performance.

Tuttavia si segnalano sin da ora due tra i processi più significativi che vanno nella direzione di contribuire ad un corretto perseguimento delle missioni istituzionali.

L'uno riguarda *il Consolidamento e sviluppo della dimensione annuale e triennale del sistema di gestione del rischio corruttivo (SGRC) di Ateneo e relative azioni di monitoraggio* (naturale prosecuzione del processo avviato nel 2018, che era stato finalizzato a promuovere l'acquisizione della metodologia di analisi, valutazione e ponderazione del rischio corruttivo, e che ha visto nella Direzione Programmazione, valutazione e comunicazione istituzionale, la direzione capofila, con il coinvolgimento di tutte le strutture dell'ateneo (OPN 248),

L'altro è la revisione, in un'ottica anche di prevenzione della corruzione, di alcuni regolamenti di Ateneo, uno per tutti il *regolamento per le chiamate professori I e II fascia*, emanato nel luglio 2019, che ha nella Direzione Affari legali e generali, la direzione capofila (OPN 250 – Piano 2019).

SEZIONE SECONDA: LA GESTIONE ANNUALE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

1. Note di metodo

1.1 Le attività oggetto di verifica

La relazione sulla performance deve dare evidenza oggettiva dell'avvenuta verifica del grado di raggiungimento di risultati di carattere generale ed organizzativo, nonché di carattere individuale, relativamente al personale di ogni livello.

Per essere scientificamente corretta tale analisi deve svolgersi con una metrica di misurazione validata ex ante e conosciuta dai destinatari: per l'Università di Pisa essa è attualmente definita nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), approvato dal CdA con delibera 101/2019 (sostituisce in toto quello del 2012, come aggiornato con delibera CdA 304 del 27/10/2016).

Il nuovo sistema cerca di abbinare alla misurazione dei risultati inerenti agli obiettivi annuali, sia di natura progettuale, con scopo di attuazione degli obiettivi strategici, di miglioramento ed inerenti il funzionamento della normale gestione, quella dell'efficacia dei processi *core* di ogni struttura.

Del resto tra l'analisi di questi ultimi e gli obiettivi annuali inerenti il "funzionamento" la contiguità è innegabile.

Il nuovo sistema di performance – ora integrato con quello di anticorruzione e trasparenza – deve in qualche modo rovesciare la vecchia prospettiva di misurazione della performance, progressivamente permettendo di valutare per prime quelle che sono le **attività "normali", core process della struttura**, che ne giustificano l'esistenza all'interno dell'organizzazione, anche in termini di peso percentuale sui costi gestionali generali.

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

Il tutto da declinare in un sistema, che parta dagli obiettivi generali (politica nazionale), per evidenziare poi quelli specifici dell'Ateneo, garantendo l'autonomia delle università ed al contempo una significativa correlazione positiva tra i primi ed i secondi (v. anche art 5 Dlgs 150/2009 e rec. modifiche).

Il passaggio successivo riguarda la declinazione degli indirizzi e obiettivi strategici in azioni operative: queste possono vedersi come **internal drive dei processi ordinari**, o **generare iniziative dedicate**, cioè obiettivi operativi inseriti formalmente nel ciclo annuale di performance. Nel 2019 l'obiettivo inerente la mappatura dei processi delle Direzioni dell'amministrazione centrale si è concluso, con l'identificazione dei processi *core*, nonché la ricognizione delle attuali criticità: ora si tratta di utilizzare questo patrimonio informativo per strutturare un cruscotto di misurazione, da affiancare di fatto a quello costituito da U-GO.

Il tassello che ancora manca è l'identificazione da parte di ogni struttura dei livelli di efficacia/efficienza attesi e dei relativi indicatori, diretti o proxy; questo consentirà un migliore monitoraggio della performance complessiva e, in prospettiva, agevolerà la conoscenza da parte di tutte le tipologie di utenti dei livelli di efficacia/efficienza raggiunti da tali processi chiave, che riflettono molto del loro interesse per l'Ateneo (Dlgs 150 art. 19 bis).

La tematica è opportunamente contenuta in un obiettivo del DG 2020, identificato tra quelli a diretta assegnazione del CdA.

1.2 L'oggetto del seguito del presente report

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

L'individuazione di queste tre categorie è stata oggetto di particolare attenzione nel nuovo SMVP, definendosi appunto – una POI (performance organizzativa di istituzione), una POS (performance organizzativa di struttura) ed una PID (performance individuale del singolo dipendente). In modo collegato alla categoria di inquadramento del singolo, sulla PID incidono entrambi i livelli di performance organizzativa.

Sia la POI che la POS necessitano della definizione progressiva di cruscotti di controllo dedicati, che dovranno tenere conto di differenziati gruppi di indicatori, anche in relazione alla tipologia di struttura. E' opportuno ricordare che, a questi fini il CdA, con delibera 148 del 24 aprile 2020 ha nominato apposita commissione, presieduta dal Prorettore vicario.

Nella cit. delibera, preventivamente, si afferma che la Sezione 6 del SMVP – trova applicazione a partire dal ciclo 2020 (quindi la valutazione della performance individuale del personale con qualifica dirigenziale e del direttore generale, per l'anno 2019, avverrà sommando il peso previsto dal SMVP per la POI, al peso delle restanti componenti della performance organizzativa, secondo la matrice prevista dal SMVP vigente, mentre per la valutazione del ciclo 2020 saranno utilizzati i nuovi indicatori, da individuare da parte di detta commissione). La già menzionata commissione definirà i cruscotti relativi alla performance organizzativa di istituzione e di struttura e la metodologia di ponderazione degli obiettivi strategici e operativi, a valere dal ciclo 2021 come già disposto dal CdA con la propria delibera 457/2019.

Per avere il quadro della performance complessiva dell'Ateneo, anno 2019, è dunque ancora necessaria una lettura congiunta della presente sezione con quella iniziale, nonché delle relazioni sulla gestione, presenti nella documentazione del Bilancio consuntivo 2019.

I risultati relativi ad obiettivi strategici ed operativi, inseriti nel sistema U-GO per l'esercizio 2019, costituiscono l'oggetto principale delle analisi dei paragrafi che seguono.

2. Gli obiettivi strategici e le possibili tipologie di obiettivi operativi

Il Piano 2019 si riferisce primariamente ad obiettivi strategici pluriennali (STR) e loro trasposizione annuale in obiettivi operativi. Come di consueto i secondi (OPN) comprendono attività che hanno un rapporto di necessità con il perseguimento degli obiettivi strategici, mentre altri obiettivi operativi hanno carattere autonomo (OPA), nel senso che nascono da determinazioni interne alle strutture; possono (o meno) consistere in attività comunque correlabili ad un STR, senza però che una loro mancanza sia condizione ostativa al raggiungimento del risultato “strategicamente” atteso.

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

Tab.1 Obiettivi Strategici e punti di misura

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

2.1 Il piano strategico di Ateneo

Elemento di novità ad impatto più rilevante per l'esercizio è l'avvenuta stesura di un Piano strategico di ateneo; esso è stato approvato con delibera 371 del 29/11/2018. Frutto di un gruppo di lavoro a livello politico, fortemente voluto dal Rettore, è il primo documento di questo genere formalizzato dall'Università di Pisa.

Il suo schema si articola in tre missioni, ognuna suddivisa in assi strategici/obiettivi-azioni. Per ogni asse sono individuati anche una serie di indicatori di controllo. Le attività tecnico/gestionali ed amministrative trovano spazio nel paragrafo 7 “Comunità”.

La sistematica è quindi sensibilmente diversa rispetto a quella tradizionale, rinvenibile in tutti i Piani Integrati, dove accanto alle tre missioni istituzionali si accosta una quarta area tecnico/gestionale²⁶.

Del resto, gli assi strategici del PS non sono in numero tale da poter sostituire de plano le declaratorie dei vecchi obiettivi strategici, ogni anno approvati/rivisti dal CdA in sede di PI. Al contrario, se si scende al livello di obiettivi-azioni, il numero diventa eccessivo (circa 150 item); in non pochi casi poi le formulazioni sono più vicine a quelle di obiettivi (già) operativi.

Ciò, pur a distanza di poco tempo dall'approvazione del PS, ha quindi reso necessaria una riflessione, tesa ad individuare il modo migliore per rivedere il gruppo degli obiettivi strategici, da sempre presenti nei PI, alla luce del nuovo PS, al fine di mantenerne il numero adeguato (tra 25 e 30):

- a) non troppo pochi, in modo da non configurare solo strategie ed indirizzi generali;
- b) non troppi, così da evitare una puntualità, maggiormente appartenente al livello operativo.

²⁶ Assetto confermato anche dal nuovo SMVP

Il risultato è contenuto nella delibera CdA 40 del 22/02/2019, che approva il PI 2019-21, che al suo allegato 1 rivisita l'elenco degli obiettivi strategici precedente, correlandoli agli obiettivi-azioni, quindi agli assi del PS che le riguardano ed eventualmente anche a più di una missione. Ciò deriva dal fatto che ognuno dei 29 obiettivi strategici individuati può essere correlato ad uno o più obiettivi-azioni del PS (che – giova ricordare – assommano a circa 150). Inoltre nell'area 4 "Gestione" sono stati inseriti tre nuovi assi strategici, riguardanti tematiche trasversali e di completamento del quadro (la mappa completa è al termine del PI 2019/21, su <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/14167-piano-della-performance>)

Tab. 2 Obiettivi strategici e missioni

Descrizione Obiettivo Strategico	Didattica	Ricerca	Terza missione	Gestione	PI 17-19	PI 18-20
STR01 - Razionalizzazione, sostenibilità ed innovazione dell'offerta didattica.						
STR02 - Miglioramento continuo dell'efficacia/efficienza delle attività didattiche e delle metodologie di insegnamento (anche in relazione alle diverse condizioni degli studenti).						
STR03 - Miglioramento continuo dei servizi per gli studenti ed in particolare: orientamento in ingresso ed in itinere, facilitazioni per la frequenza e contribuzione progressiva/differenziata per tipologia di iscrizione.						
STR05 - Qualità e accreditamento dell'Ateneo e dei Corsi di studio (L, LM, CdD, Sc. Specializzazione).						
STR06 - Promozione e sostegno dell'internazionalizzazione della didattica (incoming - outgoing, iscritti stranieri e con titolo estero, incremento del numero degli insegnamenti affidati a docenti stranieri).						
STR07 - 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).						
STR22 - Miglioramento dell'assetto immobiliare (acquisizioni, riqualificazioni, alienazioni) e della dotazione strumentale tecnica dell'Ateneo, a supporto di didattica e ricerca e gestione.						
STR23 - Miglioramento delle infrastrutture/asset informatici, in relazione ai servizi per la didattica, ricerca e supporto gestionale.						
STR21 - Miglioramento continuo del nuovo apparato organizzativo.						
STR28 - Revisione e miglioramento della regolamentazione interna di Ateneo (a partire da codice etico e di comportamento).						
STR19 - Ottimizzazione delle politiche di reclutamento del personale docente e tecnico amministrativo - gestione ed integrazione organizzativa.						
STR20 - 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).						
STR24 - Miglioramento, condivisione e semplificazione dei servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica ed alla ricerca - trasferimento tecnologico.						
STR27 - Equilibrio di bilancio e miglioramento del sistema di contabilità economico patrimoniale ed analitica.						
STR26 - Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione).						
STR25 - Miglioramento delle attività programmatiche dell'Ateneo e delle Strutture.						
STR11 - Networking tra enti/imprese e finanziamenti per la ricerca: acquisizione di ruoli guida dell'Ateneo; potenziamento della partecipazione a bandi competitivi e a progetti europei.						
STR09 - Internazionalizzazione della ricerca, accordi per lo scambio di docenti, ricercatori, dottorandi, cotutele di Dottorato, CdD internazionali.						
STR12 - Promozione e sostegno all'alta formazione dottorale ed ai giovani ricercatori.						
STR08 - Qualità, promozione e sostegno della ricerca; collaborazioni con altri atenei, anche esteri (accordi per lo sviluppo di progetti congiunti).						
STR17 - Incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholder, sia interni che esterni.						
STR29 - Valutazione delle attività istituzionali dell'Ateneo.						
STR10 - Promozione e sostegno della ricerca applicata in collaborazione con le imprese, la capacità brevettuale e l'imprenditorialità (spin - off).						
STR04 - Valorizzazione del potenziale di laureandi e laureati per favorire l'occupabilità.						

Descrizione Obiettivo Strategico	Didattica	Ricerca	Terza missione	Gestione	PI 17-19	PI 18-20
STR14 - Promozione del ruolo dell'Ateneo come polo di diffusione della cultura in senso ampio.						
STR13 - Incremento e valorizzazione dei rapporti con il territorio, anche per sintonizzare l'offerta didattica con le competenze richieste dalle imprese e professioni.						
STR16 - Promozione della comunicazione di Ateneo: interna, esterna (dialogo con la città, il territorio) ed internazionale.						
STR15 - Valorizzazione del patrimonio storico-artistico di ateneo, anche come elemento di promozione dell'immagine e delle attività dell'Università.						
STR18 - Miglioramento dei processi di sviluppo in ambito biomedico e integrazione con l'AOUP.						

Il SMVP 2019 è in linea con questo assetto, con una chiara indicazione per l'identificazione di indicatori direttamente correlati agli obiettivi strategici²⁷, i quali, come detto, dovranno trovare una loro collocazione in fasce di rilevanza, sulla base di un modello di "pesatura" dedicato.

2.2 I Piani strategici dei Dipartimenti

Operazione collegata riguarda i Dipartimenti, con il progressivo dotarsi, da parte degli stessi, di Piani strategici, formalmente approvati dai rispettivi Consigli, in coerenza con le politiche di ateneo, declinate del Piano strategico generale. In questo senso molto importante è il lavoro che il Presidio – in accordo con il NdV²⁸ - sta svolgendo per agevolare la redazione.

A tale proposito c'è stato un incontro, promosso dal Presidio con tutti i Direttori di dipartimento a gennaio 2020, dove si è spiegato il senso dell'operazione, che è quello di un'organizzazione delle determinazioni strategiche, di Ateneo e strutture, dove le seconde si coordinano alle prime, nel rispetto delle singole specificità. L'orizzonte da coprire è quello della seconda parte del mandato rettorale. Si riportano di seguito due slide che riteniamo rappresentative del percorso auspicato.

Fig.1 Il quadro generale



²⁷ V. anche Piano strategico 2019-21 e presenza in esso di molti indicatori.

²⁸ Il Nucleo ha rilevato tale necessità in occasione dei numerosi audit svolti presso i Dipartimenti nel corso degli ultimi 2 anni. Nella relazione annuale 2019 l'Organo affermava che "il Piano strategico di ateneo 2028-2022 non è stato affiancato in maniera sistematica degli indispensabili documenti programmatici dei dipartimenti. Il NdV sottolinea l'estrema ed urgente necessità di definire, a livello di ciascun dipartimento, un sistema di politiche, di obiettivi strategici ed operativi, di indicatori e di valori target, e di tempistiche, in modo coordinato con quelli definiti a livello di Ateneo"

Ritorna ancora una volta la necessità di coordinamento tra il PS ed il sistema degli obiettivi strategici di ateneo, contenuti nei PI. Tutto il quadro deve infine essere certificabile come abilitante alla definizione di obiettivi operativi atti a perseguire efficacemente gli indirizzi strategici di Ateneo, declinati dalle varie strutture, in ragione – come già osservato – delle proprie specificità didattico-scientifiche, ma anche tecniche e gestionali.

Fig.2 Attuazione e verifica di un indirizzo strategico



In questo schema gli obiettivi strategici inseriti nei PI si situano al terzo livello, partendo dall'alto, mentre quelli operativi sono di fatto le singole azioni con le quali essi vengono perseguiti²⁹. Al momento risultano deliberati o in itinere i Piani dei Dipartimenti di:

Tab. 2 bis Piani strategici dei dipartimenti

Dipartimento	Stato documento
Biologia	In approvazione
Chimica e chimica industriale	Deliberato
Civiltà e forme del sapere	Deliberato
Economia e management	Deliberato
Farmacia	Deliberato
Filologia, letteratura e linguistica	Deliberato
Fisica	Deliberato
Giurisprudenza	Deliberato
Informatica	Deliberato
Ingegneria Civile e Industriale	In approvazione
Ingegneria dell'Energia, dei Sistemi, del Territorio e delle Costruzioni	Deliberato
Ingegneria dell'Informazione	Deliberato
Matematica	Deliberato
Medicina Clinica e Sperimentale	In predisposizione
Patologia Chirurgica, Medica, Molecolare e dell'Area Critica	In predisposizione
Ricerca Traslationale e delle Nuove Tecnologie in Medicina e Chirurgia	Deliberato
Scienze agrarie, alimentari e agro-ambientali	Deliberato
Scienze della terra	Deliberato
Scienze politiche	Deliberato
Scienze veterinarie	Deliberato

²⁹ Una più completa condivisione di lessico e semantica tra il sistema performance tecnico/gestionale e quello legato alle missioni istituzionali appare auspicabile.

2.3 Obiettivi strategici, operativi e partecipazione del personale

Essere coinvolti in uno o più obiettivi operativi dovrebbe comportare, nel caso di loro diretto collegamento con linee strategiche, l'occasione per una migliore conoscenza anche di queste seconde da parte del personale, tema che pare necessiti di attenzione, almeno visti i risultati dell'ultimo questionario sul benessere organizzativo.

Tanto premesso, l'Ateneo ha un indirizzo consolidato per il coinvolgimento tendenziale nel sistema annuale degli obiettivi di tutto il personale TA, nella prospettiva di valorizzare (e verificare) l'apporto di ciascuno al mantenimento/miglioramento della funzionalità delle strutture (v. standard qualitativi), nonché ad attività di innovazione di processo o servizio.

Il raggiungimento di una copertura di questo genere non è comunque agevole, specialmente negli ambiti tecnici e di laboratorio dipartimentali, dove la prestazione lavorativa viene svolta individualmente ed a stretto contatto con uno o più docenti. Le logiche di prestazione individuale e di gruppo proprie dell'area gestionale devono qui essere adattate alla peculiare tipologia di attività (considerazioni per certi versi analoghe possono essere fatte nei confronti del personale di categoria B).

Quanto appena notato ha consigliato di attenuare la coerenza dell'indicazione sul coinvolgimento formale di tutto il personale, consentendo di fatto una collocazione negli obiettivi più mirata, al prezzo di un piccolo decremento percentuale. Il dettaglio della situazione sarà ripreso più avanti.

Tab. 3 Percentuale personale partecipante per anno

Categorie	2017	2018	2019
B	93,2%	95,4%	94,5%
C	97,3%	97,6%	96,3%
D	97,6%	98,0%	94,2%
EP	100,0%	100,0%	100%
DIRIGENTE	100,0%	100,0%	100%
TOTALE	96,9%	98,2%	95,7%

3. Obiettivi 2019: schemi di riepilogo delle pianificazioni

3.1 Gli obiettivi operativi

Come già ricordato, il Piano integrato della performance 2019/21 contiene anche l'aggiornamento degli obiettivi strategici che l'Ateneo intende perseguire nel triennio; il CdA, nella seduta del 22 febbraio 2019, di approvazione del Piano Integrato (delibera n. 40/2019), ha anche assegnato gli obiettivi al Direttore Generale, con delibera 41/2019.

Quest'ultima operazione costituisce una continuazione dell'innovazione apportata nel 2018, attuata anche in risposta a raccomandazioni del NdV, sulla quale si ritornerà nel seguito (4.2). Tale approccio è stato poi recepito e formalizzato nel nuovo SMVP che prende avvio in questo anno.

Tali obiettivi si caratterizzeranno costantemente per l'affrontare tematiche comuni a tutta l'organizzazione; buona parte di essi avranno ulteriore declinazione per le strutture dirigenziali (per il 2019 si possono citare quelli sul Monitoraggio del Nuovo Modello Organizzativo, somministrazione questionari a Direttori e personale dei Dipartimenti/Centri/Sistemi, Coordinamento tra Ciclo Performance e Bilancio).

La registrazione degli obiettivi operativi, in maggioranza, è stata effettuata dai rispettivi Responsabili nel SW di monitoraggio U-GO nel periodo marzo - aprile 2019. Il DG ha dato avvio alle operazioni di definizione obiettivi ed inserimento nell'applicativo informatico con note del 7 e 22 marzo 2019. Se un OPA era legato ad esigenze emerse in corso di anno, ne è stata comunque permessa l'attivazione.

Le rendicontazioni intermedie sono state stilate a luglio 2019, mentre le definitive sono iniziate a gennaio 2020 e terminate a febbraio 2020.

L'aggancio del sistema di gestione della performance e di quello del rischio corruttivo ha favorito un riesame delle attività anticorruzione: da una visione legata al formale adempimento delle disposizioni normative ad una che coniughi il loro rispetto all'efficacia dei processi di realizzazione delle missioni istituzionali e di supporto tecnico/gestionale interne all'ateneo. Per l'approfondimento del tema rinviamo alla Sezione III della presente Relazione.

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

Tab.4 Numerosità degli obiettivi operativi per tipologia e STR di riferimento

Cod. STR	Denominazione Obiettivo Strategico	n°OPN	OPA
STR01	Razionalizzazione, sostenibilità ed innovazione dell'offerta didattica.	1	
STR02	Miglioramento continuo dell'efficacia/efficienza delle attività didattiche e delle metodologie di insegnamento (anche in relazione alle diverse condizioni degli studenti).	1	
STR04	Valorizzazione del potenziale di laureandi e laureati per favorirne l'occupabilità.	1	
STR05	Qualità e accreditamento dell'Ateneo e dei Corsi di studio (L, LM, CdD, Sc. Specializzazione).	1	
STR06	Promozione e sostegno dell'internazionalizzazione della didattica (incoming - outgoing, iscritti stranieri e con titolo estero, incremento del numero degli insegnamenti affidati a docenti stranieri).	1	
STR08	Qualità, promozione e sostegno della ricerca; collaborazioni con altri atenei, anche esteri (accordi per lo sviluppo di progetti congiunti).	1	
STR10	Promozione e sostegno della ricerca applicata in collaborazione con le imprese, la capacità brevettuale e l'imprenditorialità (spin -off).	1	
STR12	Promozione e sostegno all'alta formazione dottorale ed ai giovani ricercatori.	1	
STR16	Promozione della comunicazione di Ateneo: interna, esterna (dialogo con la città, il territorio) ed internazionale.	2	
STR17	Incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholder, sia interni che esterni.	3	
STR19	Ottimizzazione delle politiche di reclutamento del personale docente e tecnico amministrativo - gestione ed integrazione organizzativa.	1	
STR21	Miglioramento continuo del nuovo apparato organizzativo.	7	
STR22	Miglioramento dell'assetto immobiliare (acquisizioni, riqualificazioni, alienazioni) e della dotazione strumentale tecnica dell'Ateneo, a supporto di didattica e ricerca e gestione.	6	
STR23	Miglioramento delle infrastrutture/asset informatici, in relazione ai servizi per la didattica, ricerca e supporto gestionale.	2	
STR24	Miglioramento, condivisione e semplificazione dei servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica ed alla ricerca - trasferimento tecnologico.	5	
STR25	Miglioramento delle attività programmatiche dell'Ateneo e delle Strutture.	30	
STR26	Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione).	1	
STR27	Equilibrio di bilancio e miglioramento del sistema di contabilità economico patrimoniale ed analitica.	24	
STR28	Revisione e miglioramento della regolamentazione interna di Ateneo (a partire da codice etico e di comportamento).	1	
	Nessun strategico		129
Totale OPN		90	
Totale OPA			129
Totale complessivo		219	

La tab. 5 evidenzia un sottoinsieme di obiettivi strategici (11 su 29) per i quali non sono presenti formalmente obiettivi operativi 2019, formalmente dichiarati necessari. Questo non significa affatto che tali aree non siano state adeguatamente presidiate, ma può derivare dalla:

- a) oggettiva copertura con azioni a seguire per obiettivi di anni precedenti non nuovamente formalizzate nel sistema di monitoraggio;
- b) oggettiva pertinenza a tali obiettivi di processi propri delle varie direzioni/strutture, rientranti nelle attività normalmente svolte in ragione dei settori di competenza;**
- c) da una certa sovrapposibilità di alcuni obiettivi strategici, per cui viene scelta una “correlazione” ritenuta prevalente.

Tab.5 STR non correlati a OPN 2019

Denominazione obiettivo strategico
STR03 - Miglioramento continuo dei servizi per gli studenti ed in particolare: orientamento in ingresso ed in itinere, facilitazioni per la frequenza e contribuzione progressiva/differenziata per tipologia di iscrizione.
STR07 - 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).
STR22 - Miglioramento dell'assetto immobiliare (acquisizioni, riqualificazioni, alienazioni) e della dotazione strumentale tecnica dell'Ateneo, a supporto di didattica e ricerca e gestione.
STR20 - 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).
STR09 - Internazionalizzazione della ricerca, accordi per lo scambio di docenti, ricercatori, dottorandi, cotutele di Dottorato, CdD internazionali.
STR11 - Networking tra enti/imprese e finanziamenti per la ricerca: acquisizione di ruoli guida dell'Ateneo; potenziamento della partecipazione a bandi competitivi e a progetti europei.
STR18 - Miglioramento dei processi di sviluppo in ambito biomedico e integrazione con l'AOUP.
STR29 - Valutazione delle attività istituzionali dell'Ateneo.
STR13 - Incremento e valorizzazione dei rapporti con il territorio, anche per sintonizzare l'offerta didattica con le competenze richieste dalle imprese e professioni.
STR14 - Promozione del ruolo dell'Ateneo come polo di diffusione della cultura in senso ampio.
STR15 - Valorizzazione del patrimonio storico-artistico di ateneo, anche come elemento di promozione dell'immagine e delle attività dell'Università.

Il punto b) appare quello di maggiore rilevanza, in considerazione del fatto che **le opzioni strategiche dell'ateneo devono in primo luogo indirizzare la gestione dei processi core, solo se ciò non è sufficiente favorire la pianificazione di progetti ed obiettivi di miglioramento/innovazione ad hoc.**

Utilizzando i dati della mappatura dei processi, quando estesa a tutte le strutture, si potrà pensare di individuare un parametro riguardante la correlazione prevalente con missione/area strategica, che sono ripartizioni tendenzialmente stabili; ovviamente l'aggancio agli obiettivi strategici dei vari piani verrà di conseguenza.

Tab.6 Riepilogo OPN in relazione all'obiettivo STR di riferimento

OBI Strategico	Titolo	Cod. OPN	Tot.
STR01 - Razionalizzazione, sostenibilità ed innovazione dell'offerta didattica.	Razionalizzazione dei regolamenti didattici dei Corsi di Laurea afferenti al Dipartimento di Civiltà e Forme del Sapere	394	1
STR02 - Miglioramento continuo dell'efficacia/efficienza delle attività didattiche e delle metodologie di insegnamento (anche in relazione alle diverse condizioni degli studenti).	Progettazione di cruscotti per l'analisi dell'efficacia dei percorsi formativi tramite appositi indicatori e per il monitoraggio delle carriere degli studenti	253	1
STR04 - Valorizzazione del potenziale di laureandi e laureati per favorire l'occupabilità.	Promozione di laboratori interattivi per accrescere negli studenti la consapevolezza delle proprie capacità/risorse.	282	1
STR05 - Qualità e accreditamento dell'Ateneo e dei Corsi di studio (L, LM, CdD, Sc. Specializzazione).	Coordinamento delle attività che realizzano il Sistema AVA di Autovalutazione, Valutazione periodica e Accreditamento dell'Ateneo e dei suoi corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM).	246	1

OBI Strategico	Titolo	Cod. OPN	Tot.
STR06 - Promozione e sostegno dell'internazionalizzazione della didattica (incoming - outgoing, iscritti stranieri e con titolo estero, incremento del numero degli insegnamenti affidati a docenti stranieri).	Realizzazione e promozione di attività dedicate a studenti incoming e outgoing al fine di incrementare l'attrattività del nostro Ateneo per gli studenti in entrata e per migliorare l'orientamento degli studenti in uscita al fine di favorirne la mobilità.	279	1
STR08 - Qualità, promozione e sostegno della ricerca; collaborazioni con altri atenei, anche esteri (accordi per lo sviluppo di progetti congiunti).	Razionalizzazione e ottimizzazione della gestione degli stabilimenti utilizzatori decentrati e del processo autorizzativo dei progetti di ricerca con impiego di animali.	278	1
STR10 - Promozione e sostegno della ricerca applicata in collaborazione con le imprese, la capacità brevettuale e l'imprenditorialità (spin - off).	Iniziative per lo scouting di ricerche innovative e metodologie di valorizzazione	276	1
STR12 - Promozione e sostegno all'alta formazione dottorale ed ai giovani ricercatori.	Promozione e sostegno alla formazione dottorale: assegnazione contributi ai dottorandi per iniziative scientifiche e premi di studio per le migliori tesi dottorali	271	1
STR16 - Potenziamento della comunicazione di Ateneo: interna, esterna (dialogo con la città, il territorio) ed internazionale.	Potenziamento dei servizi di recording, streaming, fruizione video con consolidamento dei lavori di grafica	254	1
	Supporto alla comunicazione istituzionale di Ateneo e creazione di nuovi strumenti	273	1
STR17 - Incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholder, sia interni che esterni.	dematerializzazione del ciclo della spesa - 2° fase	249	1
	Digitalizzazione modulistica	294	1
	Partecipazioni e adempimenti correlati	263	1
STR19 - Ottimizzazione delle politiche di reclutamento del personale docente e tecnico amministrativo - gestione ed integrazione organizzativa.	Potenziamento degli strumenti digitali per la gestione delle procedure valutative	287	1
STR21 - Miglioramento continuo del nuovo apparato organizzativo.	Consolidamento dell'apparato organizzativo della Direzione Area di Medicina a due anni dall'attivazione	283	1
	Implementazione di un sistema di monitoraggio delle richieste di accesso (documentale, civico semplice e civico generalizzato) correlato all'analisi delle criticità più ricorrenti e proposte per una loro possibile risoluzione	300	1
	Indagine riguardante l'efficacia percepita dei processi di interfaccia amministrazione centrale- strutture	415	1
	Mappatura dei processi della Direzione gare, Contratti e Logistica	268	1
	Mappatura dei processi dell'Amministrazione Centrale.	269	1
	Monitoraggio del nuovo modello organizzativo e adozione di interventi volti a migliorarne l'efficacia e l'efficienza	424	1
	Somministrazione questionario sul benessere organizzativo al personale docente	290	1
STR22 - Miglioramento dell'assetto immobiliare (acquisizioni, riqualificazioni, alienazioni) e della dotazione strumentale tecnica dell'Ateneo, a supporto di didattica e ricerca e gestione.	Aggiornamento degli interventi previsti nel piano di riqualificazione edilizia a seguito dell'aggiornamento dei DVR degli edifici corrispondenti	260	1
	Attuazione procedure per acquisizione immobili in locazione	272	1
	Mappatura delle manutenzioni periodiche previste da normativa suddivise per tipologia di opera e di edificio applicabile agli edifici del patrimonio immobiliare di Ateneo	281	1
	Monitoraggio inerente lo stato di avanzamento del "Piano di sviluppo edilizio e patrimoniale", approvato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 194 del 26/05/2017, per quanto riferito alla riqualificazione delle strutture universitarie esistenti e rappresentazione della correlazione delle misure di adeguamento indicate nei DVR, aventi carattere di manutenzione straordinaria, ai singoli interventi del Piano con conseguente aggiornamento dello stesso.	275	1
	Nuova procedura di affidamento diretto ex art. 1, comma 912, della legge n. 145/2018 per lavori di importo superiore a 40.000 Euro e inferiore a 150.000 Euro	286	1
	Ottimizzazione delle procedure di acquisizione delle attrezzature scientifiche di Ateneo	289	1
	Implementazione di un sistema di calcolo di tipo HPC (High Performance Computing) a supporto della Ricerca e della Didattica di Ateneo.	304	1

OBI Strategico	Titolo	Cod. OPN	Tot.
STR23 - Miglioramento delle infrastrutture/asset informatici, in relazione ai servizi per la didattica, ricerca e supporto gestionale.	Revisione della infrastruttura fisica e logica della rete e dei servizi infrastrutturali.	285	1
STR24 - Miglioramento, condivisione e semplificazione dei servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica ed alla ricerca - trasferimento tecnologico.	Corretta gestione per l'anno 2019 della casella PEC di Ateneo integrata con il sistema di protocollo informatico Titulus – Completamento (con un margine pari almeno all'80%) del processo di dematerializzazione dei documenti pervenuti con mezzo diverso dalla PEC – Individuazione criticità legate alla protocollazione in uscita e tra uffici nonché agli inserimenti in anagrafica	288	1
	Digitalizzazione del patrimonio dei sistemi Museale e Bibliotecario di Ateneo	265	1
	Messa in produzione del nuovo sistema di gestione delle idoneità di Ateneo del Centro Linguistico (CLI)	266	1
	Ottimizzazione della gestione dei flussi di entrata e di uscita di informazioni e dati tra Amministrazione Centrale e Dipartimenti, con particolare riferimento ai servizi per la didattica.	264	1
	Strumenti ICT per il miglioramento della comunicazione interna	259	1
STR25 - Miglioramento delle attività programmatiche dell'Ateneo e delle Strutture.	Attuazione del Sistema di Gestione del Rischio Corruttivo (SGRC) di Ateneo e programmazione delle azioni di trattamento.	296;301;366;418;423;428;431;432;436;437;438;439;442;443;444;447;448;449;453;454;461;462;464;466;468;470;471;472;473	29
	Coordinamento tra ciclo della performance e di bilancio	419	1
STR26 - Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione).	Consolidamento e sviluppo della dimensione annuale e triennale del Sistema di Gestione del rischio corruttivo (SGRC) di Ateneo e delle relative azioni di monitoraggio	248	1
STR27 - Equilibrio di bilancio e miglioramento del sistema di contabilità economico patrimoniale ed analitica.	Analisi delle risorse a disposizione di Dipartimenti, Centri e Sistemi risalenti agli esercizi 2015 e precedenti.	426;465;420;460;446;477;357;450;354;435;452;451;417;422;421;467;433;445;430;469;403;267	22
	Ottimizzare l'uso complessivo delle risorse attraverso un sistema di monitoraggio basato sullo sviluppo della contabilità analitica.	251	1
	Ricognizione delle posizioni creditorie e debitorie del bilancio unico di Ateneo	258	1
STR28 - Revisione e miglioramento della regolamentazione interna di Ateneo (a partire da codice etico e di comportamento).	Revisione e miglioramento di alcuni regolamenti di Ateneo	250	1
Totale OPN			90

Anche per il 2019 è importante sottolineare la presenza di obiettivi trasversali, che coinvolgono l'intero Ateneo o, comunque, più Strutture dirigenziali, come, ad esempio, l'obiettivo Analisi delle risorse a disposizione di Dipartimenti, Centri e Sistemi risalenti agli esercizi 2015 e precedenti (coordinato dalla Direzione Finanza e Fiscale), l'avvio del sistema di gestione del rischio corruttivo (SGRC, coordinato dalla Direzione Programmazione VCI), la mappatura processi per le Strutture direzionali.

Nel 2019 poi – come evidenziato nella Sezione I della presente Relazione – si è concluso anche il complesso processo legato alla visita in loco da parte della Commissione CEV-ANVUR, ai fini dell'accREDITAMENTO periodico dell'Ateneo, che, al di là dei Dipartimenti e Corsi di studio selezionati, ha visto il totale coinvolgimento di tutte le strutture dell'ateneo.

3.2 Le pianificazioni iniziali: risorse mobilitate

Dato interessante è quello riguardante la capacità dei Responsabili operativi e di quelli dirigenziali di impostare pianificazioni iniziali che riportino le informazioni utili per una adeguata comprensione delle singole iniziative.

Questo sia sotto il profilo motivazionale, che sotto quello di una chiara definizione di situazione iniziale vs. situazione finale desiderata e metrica di misurazione del *gap* da superare (indicatore di risultato). La situazione, pur muovendosi verso un assetto più chiaro, presenta ancora significative differenze di approccio, le quali mostrano la necessità di un rinnovato sforzo di omogeneizzazione e miglioramento.

Poi parte integrante di questo percorso continua ad essere la quantificazione – almeno a livello di stima iniziale – dei costi di ogni operazione. Questo dato emerge in modo sufficiente solo in una frazione degli obiettivi operativi 2019.

La tabella che segue riporta le caratteristiche principali dello stato di compilazione del relativo campo U-GO dedicato.

Tab.7 Informazioni U-Go: le risorse associate agli obiettivi

Tipo obiettivo operativo	Giorni uomo e numero personale	% su tot	Solo giorni uomo	% su tot	% su tot (col 2+4)	Solo numero personale	Personale generico	Solo quantificazione costi	Quantificazione costi con capitolo	Costo generico	Assenza info	N° totale OBI
OPA	24	20,17%	32	26,89%	47,06%	21	37	3	1	9	2	119
OPN	21	23,33%	17	18,89%	42,22%	6	35	1	2	3	5	90
Totale	45	20,55%	49	22,37%	42,92%	27	72	4	3	12	7	219
								3,20%				

La Direzione Generale, avvalendosi della Direzione Programmazione, Valutazione e Comunicazione Istituzionale, ha continuato nel corso del 2019 interventi per sensibilizzare i responsabili di obiettivo sull'importanza di dar conto nella pianificazione delle risorse da mobilitare; inoltre, la consulenza erogata a tutte le strutture è orientata a favorire una pianificazione trasparente e completa delle iniziative operative.

Rispetto al 2018 si nota un leggero miglioramento delle indicazioni sul numero di personale e stima dei giorni/uomo previsti per le attività, mentre i problemi rimangono tutti³⁰ per una corretta quantificazione dei costi. Questo ad ulteriore riprova che si deve partire dall'abbinamento bilancio preventivo-PI: la questione è stata oggetto di un approccio più strutturato nel 2019, essendo previsto uno specifico obiettivo assegnato dal CdA al DG (OPN 419), che riguarda il coordinamento delle due procedure di programmazione annuale. La questione è trattata nel § relativo agli obiettivi del DG.

Segue ora una tabella che riassume per ogni struttura la numerosità di obiettivi presenti per il 2019 e il peso in termini di impegno medio del personale. Il valore medio di ateneo è del 20%, sostanzialmente identico a quello mediano (21%).

Tab.8 STR e obiettivi 2019 – peso medio in termini di personale per singola struttura

Denominazione della Struttura (Direzione o Dipartimento/Centro)	OPA	OPN	N° tot.	N° medio pers. imp	N° medio pers. imp%	N° totale pers. Tec-amm Str
Sistema Informatico di Ateneo	1	-	1	-	nc	-
Dipartimento di Ricerca Traslazionale e delle Nuove Tecnologie in Medicina e Chirurgia	-	-	-	-	nc	38
Centro di Servizi Polo Universitario "Sistemi Logistici" - Livorno	-	1	1	9	100%	9
Centro per l'integrazione della Strumentazione Scientifica (cisup)	1	-	1	1	100%	1
Scuola Interdipartimentale di Ingegneria	1	-	1	3	100%	3
Rettorato	1	-	1	9	90%	10

³⁰ L'indicazione dei costi direttamente imputabili a Bilancio – che possono non essere attribuibili in tutti i casi (v. obiettivi di studio, miglioramento di procedure già operative...) rimane numericamente limitata.

Denominazione della Struttura (Direzione o Dipartimento/Centro)	OPA	OPN	N° tot.	N° medio pers. imp	N° medio pers. imp%	N° totale pers. Tec-amm Str
Dipartimento di Patologia Chirurgica, Medica, Molecolare e dell'Area Critica	2	-	2	6,5	50%	13
Dipartimento di Medicina Clinica e Sperimentale	2	-	2	11	48%	23
Dipartimento di Filologia, Letteratura e Linguistica	2	1	3	5,7	34%	17
Direzione Area di Medicina	-	3	3	25,7	33%	77
Centro Linguistico	1	2	3	3,3	33%	10
Dipartimento di Ingegneria Civile e Industriale	3	-	3	21	33%	64
Centro Interdisciplinare Scienze per la Pace (c.i.s.p.)	1	2	3	1,3	33%	4
Direzione Edilizia e Telecomunicazione - Settore Telecomunicazione	-	3	3	6,7	27%	25
Dipartimento di Scienze della Terra	2	2	4	6,8	25%	27
Dipartimento di Scienze Veterinarie	2	2	4	14,3	25%	57
Centro di Ricerca "E. Piaggio"	2	2	4	2	25%	8
Dipartimento di Farmacia	2	2	4	8	25%	32
Direzione Affari Legali e Generali	-	4	4	8	25%	32
Direzione Servizi per la Ricerca e il Trasferimento Tecnologico	1	3	4	7,8	24%	32
Dipartimento di Scienze Politiche	2	2	4	5,3	24%	22
Direzione Programmazione, Valutazione e Comunicazione Istituzionale	-	4	4	4	24%	17
Dipartimento di Economia e Management	2	2	4	6,5	22%	30
Dipartimento di Fisica	4	1	5	6,2	20%	31
Dipartimento di Matematica	3	2	5	2,6	20%	13
Direzione Edilizia e Telecomunicazione - Settore Edilizia	2	3	5	13,6	20%	68
Direzione Servizi per la Didattica e l'Internazionalizzazione	1	4	5	23,8	19%	123
Dipartimento di Giurisprudenza	3	2	5	3,6	19%	19
Direzione del Personale	1	4	5	11,4	18%	62
Dipartimento di Civiltà' e Forme del Sapere	3	3	6	5,7	17%	34
Dipartimento di Biologia	4	2	6	7,5	17%	45
Dipartimento di Scienze Agrarie, Alimentari e Agro-ambientali	4	2	6	16	17%	96
Dipartimento di Chimica e Chimica Industriale	5	2	7	5,9	14%	41
Direzione Servizi Informatici e Statistici	1	6	7	14,3	14%	101
Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione	6	1	7	4,1	14%	29
Sistema Museale di Ateneo (s.m.a)	8	-	8	3,4	13%	27
Centro di Ricerche Agro-ambientali "E. Avanzi"	6	2	8	6,4	13%	51
Dipartimento di Ingegneria dell'Energia, dei Sistemi, del Territorio e delle Costruzioni	6	2	8	5,5	13%	44
Direzione Gare, Contratti e Logistica	3	4	7	4,9	12%	40
Direzione Finanza e Fiscale	2	6	8	5,6	12%	46
Direzione Generale	2	6	8	5,1	12%	44
Dipartimento di Informatica	7	2	9	1,5	11%	14
Sistema Bibliotecario di Ateneo (s.b.a.)	14	1	15	8,1	7%	124
Museo di Storia Naturale	16	-	16	1,3	6%	21
TOTALE	129	90	219	322,4	20%	1624

NB: Nel corso del 2019 la Direzione è stata suddivisa in due settori specifici con un Dirigente per ciascuno dei due settori

4.1 risultati di performance per singolo obiettivo strategico e per struttura

Passando alla parte relativa ai risultati degli obiettivi operativi 2019, vengono di seguito tabellate le percentuali di raggiungimento, come da autovalutazione condotte dai relativi Responsabili operativi ed approvate dai dirigenziali. Si sottolinea come ci siano anche quest'anno una serie di obiettivi a carattere di trasversalità tra le strutture: ad esempio quelli legati al contrasto dei rischi corruttivi e sulla ricognizione delle risorse ancora presenti nei bilanci delle strutture, provenienti dagli esercizi 2005 e precedenti. In questi casi, a fronte di una iniziativa centrale di coordinamento, si collegano obiettivi di tutti, o di un sottoinsieme di Dipartimenti ed altre strutture.

Con nota dell'8/1/2020 il Direttore Generale ricordava che, nel caso in cui l'obiettivo sia correlato ad almeno una misura anticorruzione, la rendicontazione finale dovrà riguardare altresì lo stato di realizzazione relativamente a questi aspetti. In tema generale di verificabilità delle rendicontazioni, la nota ritornava poi su alcuni punti, evidenziati anche dal Nucleo di Valutazione, su cui porre particolare attenzione:

- a) la stesura tecnica della rendicontazione finale è nella disponibilità dei Responsabili operativi degli obiettivi, che dovranno produrre, sia a livello di singola fase, sia a livello di rendicontazione generale dell'obiettivo, informazioni sufficientemente chiare ed esaurienti, sull'attuazione delle previste attività ed i risultati effettivamente conseguiti;
- b) i Responsabili dirigenziali dei singoli obiettivi sono tenuti ad analizzare quanto affermato dai Responsabili, verificando per ogni obiettivo:
 1. il grado di sovrapposibilità della descrizione generale dei risultati conseguiti con la "situazione finale attesa";
 2. che l'indicatore/i sintetico/i di risultato esprima efficacemente la situazione di fatto realizzata e sia stato correttamente valorizzato, avendo assunto modalità/valore compatibile con la descrizione dei risultati;
 3. che la percentuale di raggiungimento generale dell'obiettivo dichiarata dal responsabile sia in linea con quelle attestate per le singole fasi e sia coerente con il valore/modalità assunta dall'indicatore di risultato;
- c) nel caso in cui al pieno raggiungimento dell'obiettivo abbiano ostato situazioni non governabili, il Responsabile dirigenziale dovrà fare particolare attenzione alla ragionevolezza di tale attestazione, anche ai fini dell'identificazione eventuale di una percentuale di affidamento (PdA) e della corretta compilazione del campo di "motivazioni dell'approvazione" della rendicontazione finale. Ove inserita, tale percentuale sarà quella utilizzata per le valutazioni individuali.

Tab.9 Riepilogo Obiettivi: autovalutazione della percentuale di raggiungimento

Cod. Strategico	Denominazione Obiettivo Strategico	100%	<100% e >= 80	<80%
	OBIETTIVO OPERATIVO AUTONOMO	127		2
STR01	Razionalizzazione, sostenibilità ed innovazione dell'offerta didattica.	1		
STR02	Miglioramento continuo dell'efficacia/efficienza delle attività didattiche e delle metodologie di insegnamento (anche in relazione alle diverse condizioni degli studenti).	1		
STR04	Valorizzazione del potenziale di laureandi e laureati per favorirne l'occupabilità.	1		
STR05	Qualità e accreditamento dell'Ateneo e dei Corsi di studio (L, LM, CdD, Sc. Specializzazione).	1		
STR06	Promozione e sostegno dell'internazionalizzazione della didattica (incoming - outgoing, iscritti stranieri e con titolo estero, incremento del numero degli insegnamenti affidati a docenti stranieri).	1		
STR08	Qualità, promozione e sostegno della ricerca; collaborazioni con altri atenei, anche esteri (accordi per lo sviluppo di progetti congiunti).	1		
STR10	Promozione e sostegno della ricerca applicata in collaborazione con le imprese, la capacità brevettuale e l'imprenditorialità (spin -off).	1		
STR12	Promozione e sostegno all'alta formazione dottorale ed ai giovani ricercatori.	1		
STR16	Promozione della comunicazione di Ateneo: interna, esterna (dialogo con la città, il territorio) ed internazionale.	2		

STR17	Incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholder, sia interni che esterni.	3		
STR19	Ottimizzazione delle politiche di reclutamento del personale docente e tecnico amministrativo - gestione ed integrazione organizzativa.	1		
STR21	Miglioramento continuo del nuovo apparato organizzativo.	7		
STR22	Miglioramento dell'assetto immobiliare (acquisizioni, riqualificazioni, alienazioni) e della dotazione strumentale tecnica dell'Ateneo, a supporto di didattica e ricerca e gestione.	6		
STR23	Miglioramento delle infrastrutture/asset informatici, in relazione ai servizi per la didattica, ricerca e supporto gestionale.	2		
STR24	Miglioramento, condivisione e semplificazione dei servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica ed alla ricerca - trasferimento	3	2	
STR25	Miglioramento delle attività programmatiche dell'Ateneo e delle Strutture.	29		1
STR26	Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione)	1		
STR27	Equilibrio di bilancio e miglioramento del sistema di contabilità economico patrimoniale ed analitica.	24		
STR28	Revisione e miglioramento della regolamentazione interna di Ateneo (a partire da codice etico e di comportamento).	1		
	TOTALE	214	2	3

Tab. 10: obiettivi con rendicontazione definitiva comprensiva di relazione allegata (33,3% del totale)

Obiettivo strategico	Tipo	Totale
STR05 - Qualità e accreditamento dell'Ateneo e dei Corsi di studio (L, LM, CdD, Sc. Specializzazione).	OPN	1
STR22 - Miglioramento dell'assetto immobiliare (acquisizioni, riqualificazioni, alienazioni) e della dotazione strumentale tecnica dell'Ateneo, a supporto di didattica e ricerca e gestione.	OPN	4
STR21 - Miglioramento continuo del nuovo apparato organizzativo.	OPN	4
STR24 - Miglioramento, condivisione e semplificazione dei servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica ed alla ricerca - trasferimento tecnologico.	OPN	2
STR25 - Miglioramento delle attività programmatiche dell'Ateneo e delle Strutture.	OPN	16
STR26 - Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione).	OPN	1
STR27 - Equilibrio di bilancio e miglioramento del sistema di contabilità economico patrimoniale ed analitica.	OPN	9
STR28 - Revisione e miglioramento della regolamentazione interna di Ateneo (a partire da codice etico e di comportamento).	OPN	1
STR17 - Incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholder, sia interni che esterni.	OPN	2
STR04 - Valorizzazione del potenziale di laureandi e laureati per favorirne l'occupabilità.	OPN	1
	OPA	32
	TOT	73

Per l'anno 2019 non è emersa la necessità di rimodulare alcuni obiettivi operativi.

Sostanzialmente, anche per il 2019, la quasi totalità degli obiettivi, nonché dei loro sottoinsiemi, sono raggiunti al 100%, sia che si stratifichi per strategico di riferimento, sia che si utilizzi una matrice per singola struttura. Ciò mantiene all'attenzione dell'Ateneo un problema di verifica su quanto i target individuati fossero effettivamente sfidanti e sull'efficacia degli indicatori utilizzati.

Il Direttore generale si è fatto carico, coordinando la revisione completa del SMVP, al fine, tra le varie modifiche, di definire anche una regolamentazione che renda, a regime, **attraverso l'inserimento della POS (performance organizzativa di struttura)** il computo delle valutazioni inerenti della performance individuale legate significativamente anche all'andamento dei processi ordinari di struttura.

L'altra metà della soluzione del problema è quella di favorire ulteriormente obiettivi sfidanti e di più ampio respiro, gestendo con la dovuta attenzione i risvolti della loro realizzazione nei confronti della valutazione delle varie categorie di personale.

In ultimo, ma non per importanza, giova ricordare l'elemento di equità, già presente nel vecchio SMVP (riformato), che prevede, nel caso in cui il Responsabile abbia indicato come oggettivamente ostative al pieno raggiungimento dell'obiettivo (PdR percentuale di realizzazione quindi < 100%) situazioni fuori della possibilità di controllo da parte del gruppo di lavoro (es. cambio di normativa, delibere sopravvenute di diverso orientamento degli Organi...), la possibilità che il Dirigente di riferimento ne tenga conto, identificando una percentuale di affidamento (PdA), che ove inserita sarà quella utilizzabile al posto della PdR per le valutazioni individuali.

4.1 I risultati degli obiettivi assegnati dal CdA al Direttore Generale per il 2019

Per il 2019 gli obiettivi al DG sono stati assegnati con delibera CdA n° 41 del 22/02/2019, su proposta del rettore.

Giova appena ricordare che gli obiettivi assegnati direttamente al DG sono caratterizzati dall'oggetto, riguardante miglioramenti/innovazioni su materie generali o ampie aree operative, che necessitano, accanto a eventuali provvedimenti formali del DG, di forte commitment/coordination dell'operatività di più strutture ad alto livello. Essi si aggiungono a quelli per i quali il DG è Responsabile Dirigenziale, in ragione della pertinenza delle attività di competenza della Direzione Generale o di quelli relativi alle Direzioni di cui ricopre le funzioni di dirigente ad interim.

Per tali obiettivi la normalità sarà caratterizzata dalla collaborazione di un pool più o meno ampio di Direzioni/Strutture (analogamente a quello che già avviene tipicamente nei casi di obiettivi delle Strutture Dipartimentali con coordinamento centrale), ad impulso e garanzia di operazioni di miglioramento particolarmente rilevanti, in accordo con le linee politiche generali dell'ateneo;

STR riferimento	STR25 - Miglioramento delle attività programmatiche dell'Ateneo e delle Strutture
Titolo	Coordinamento tra ciclo della performance e di bilancio (OPN 419)
Descrizione	<p>La legge in primis e gli organi di valutazione esterni ed interni (Anvur e Nucleo) indirizzano a coordinare il ciclo della performance con il ciclo di bilancio, per abbandonare la logica della spesa e andare verso quella del risultato. L'introduzione della contabilità economico-patrimoniale negli atenei dovrebbe agevolare questo percorso.</p> <p>Si tratta tuttavia di un percorso complesso che non può che avere un avvio graduale</p> <p>Fino ad oggi il collegamento Bilancio preventivo e Piano Integrato è stato limitato alla esposizione delle risorse a presidio di ogni obiettivo operativo</p> <p>E' mancato invece il momento centrale: cioè il coordinamento formale tra le procedure di delibera del Bilancio preventivo con il complesso delle strategie di Ateneo e la loro declinazione operativa.</p> <p>L'obiettivo tende a raggiungere tale finalità.</p> <p>E' un'operazione delicata, che necessita della collaborazione delle Direzioni interessate e di un forte sostegno politico. Ovviamente incidente sulla fattibilità del collegamento bilancio-performance, specialmente per quanto concerne i processi di ordinaria gestione, sarà il positivo concludersi della mappatura attualmente in svolgimento e l'implementazione (anch'essa progressiva) di un sistema di controllo di gestione.</p>
Target	<p>Report al Rettore costituente un primo studio di fattibilità, che tenga conto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - normativa nazionale - indicazioni ANVUR - esperienze fatte presso altri atenei - particolarità organizzative e regolamentari dell'ateneo <p>Lo studio dovrà indicare un percorso progressivo al coordinamento delle due linee programmatiche, definendo una ipotesi di timing di prima applicazione per il preventivo 2021 e PI 21-23</p>

Risorse	N° 7 unità di personale tecnico/amm interno più responsabili direzioni coinvolte per una media di n° 15 giorni/FTE cad
Indicatore sintetico	Effettiva disponibilità per il rettore (ev. CdA e NdV) dello studio di fattibilità in termini
Strutture interessate	Direzione Programmazione, valutazione e comunicazione istituzionale; Direzione finanza e fiscale
Rendicontazione finale	Le attività si sono svolte come da piano. Dopo la fase iniziale di studio ed analisi della normativa generale e di quella regolamentare interna, sono state prese in esame esperienze già avviate in fase sperimentale da altri Atenei. Sulla base di questi presupposti è stata individuata la metodologia da seguire. E' stato quindi elaborato un prototipo dell'allocatione delle poste di bilancio sui singoli obiettivi strategici dell'ateneo 2020-2021, confluito nella Nota illustrativa al bilancio unico di Ateneo di previsione 2020, approvato dal CdA nella seduta del 20 dicembre 2020. Il bilancio unico di previsione 2020 contiene una rappresentazione del "budget per attività" (pagg. 7-10), che dà evidenza delle risorse del budget economico e del budget degli investimenti che, a prescindere dalla loro natura, si prevede di impiegare per la realizzazione di alcuni obiettivi strategici di Ateneo. Il percorso di coordinamento tra le due linee programmatiche performance – bilancio, tuttavia, non può che essere graduale, con una progressiva implementazione; lo studio di fattibilità redatto con la collaborazione della Direzione programmazione, valutazione e comunicazione istituzionale e della Direzione Finanza e fiscale, va in questa direzione, definendo un'ipotesi di timing di prima applicazione a partire dal preventivo 2021 e Piano integrato 2021-2023
Evidenze prodotte	Studio di fattibilità

STR riferimento	STR21 - Miglioramento continuo del nuovo apparato organizzativo.
Titolo	Indagine riguardante l'efficacia percepita dei processi di interfaccia amministrazione centrale- strutture (OPN 415)
Descrizione	Il Modello organizzativo dell'amministrazione centrale è stato significativamente rivisitato all'inizio del 2017; se ne è previsto al contempo un costante monitoraggio, in termini di efficacia ed efficienza, necessarie per l'ordinato svolgimento dei processi interni. In tale contesto emerge l'esigenza di verificare in modo diretto la percezione dell'efficacia dell'attuale organizzazione, da parte dei soggetti che rivestono ruoli di responsabilità nelle Strutture dipartimentali (ma anche Sistemi e Centri di ateneo), direttamente legati all'attuazione delle missioni istituzionali. Al fine di integrare il punto di vista dei Direttori – necessariamente legato a variabili generali e di livello alto nella gestione della propria Struttura - si ritiene altresì utile l'estensione dell'indagine, con il necessario cambio di tuning, ai responsabili amministrativi e di Unità. Tali figure professionali possono contribuire a definire le necessità di miglioramento, con un'angolazione tecnico-operativa, che è il naturale complemento del quadro delle esigenze generali della Struttura, rappresentato dalle valutazioni dei Direttori. L' approccio è top-down, con un questionario predisposto in modo tale da favorire l'emergere della percezione degli attuali punti di forza e debolezza, relativamente ai processi che collegano – appunto - centro e Strutture
Target	Somministrazione di questionario strutturato ai responsabili delle Strutture e personale tec/amm con responsabilità, particolarmente sugli aspetti rilevanti dei rapporti con l'amministrazione centrale (ripartizione competenze, responsabilità di processo, efficacia dei canali di comunicazione ... ed eventuali proposte di miglioramento). Report riassuntivo dei risultati, con identificazione dei Punti di forza (PF) e punti di debolezza (PD) ricorrenti/rilevanti.
Risorse	N° 5 unità di personale tecnico/amm (AC.) per una media di 20 giorni/FTE ed un totale di n° 20 unità delle strutture per una media di 3 gg/FTE cadauna (stime). E' previsto il supporto del Dipartimento di Economia e Management, attraverso il coordinamento scientifico di due docenti.
Indicatore sintetico	Report finale riassuntivo di analisi dati
Strutture interessate	Direzione Generale -staff Organizzazione, Direzione Programmazione, valutazione, comunicazione istituzionale; Direzione Servizi informatici e statistici; Dipartimenti, Centri, Sistemi (di seguito Strutture)
Rendicontazione finale	Le attività si sono svolte come da pianificazione, con la collaborazione del Dipartimento di economia e management, e, più precisamente, della prof.ssa Bonti, esperta in organizzazione aziendale, coadiuvata dalla dott.ssa Zifaro (ricercatrice). Il team di progetto ha optato per una tecnica qualitativa di raccolta delle informazioni, attraverso la costituzione di due Focus group, ciascuno formato da rappresentanti di fruitori delle diverse aree dei servizi erogati dalle direzioni centrali (direttori dipartimento, responsabili amministrativi, responsabili di Unità, Referenti AQ, CAI). Il 27 maggio si è tenuto un incontro in plenaria, preparatorio all'indagine preliminare, presieduto dal direttore generale, in cui sono state illustrate le finalità del progetto e gli obiettivi che si prefigge. A seguire si sono tenuti gli incontri dei due Focus Group (tre incontri ciascuno). Dagli incontri sono emerse informazioni utili e interessanti per la costruzione del questionario la cui definizione ha costituito oggetto della fase 2. per la somministrazione del questionario è stata seguita una metodologia innovativa, certamente più gravosa dal punto di vista organizzativo ma che ha avuto un sicuro ritorno positivo sul personale. Si è infatti deciso per la compilazione in aula, all'uopo appositamente attrezzata, per favorire la maggiore condivisione possibile della popolazione interessata all'indagine, in modo da far percepire concretamente l'importanza della loro partecipazione attiva. Sono state così organizzate e tenute più sessioni nelle due giornate del 6 e 7 novembre

	2019 presso l'aula Magna Pontecorvo. Ogni sessione è stata introdotta dal direttore generale, che ha illustrato gli obiettivi e la rilevanza dell'indagine e da una presentazione da parte dei referenti scientifici. All'indagine hanno partecipato complessivamente 376 unità di personale (tra docenti e TA), pari a circa il 52% del totale. Percentuale soddisfacente, considerato anche l'evento drammatico che ha colpito, il giorno 7, il dipartimento di ingegneria dell'informazione, impedendo, di fatto, la partecipazione a buona parte del personale ad esso afferente. Si è passati quindi all'analisi dei risultati per cui si rimanda al report conclusivo allegato alla presente rendicontazione.
Evidenze prodotte	Report finale indagine

STR riferimento	STR21 - Miglioramento continuo del nuovo apparato organizzativo.
Titolo	Monitoraggio del nuovo modello organizzativo e adozione di interventi volti a migliorarne l'efficacia e l'efficienza
Descrizione	<p>Continua il percorso avviato nell'anno 2018 di monitoraggio e miglioramento dell'apparato organizzativo. Nel corso dell'anno 2019 saranno adottate alcune modifiche organizzative in conseguenza dell'osservazione della struttura organizzativa effettuata nell'anno 2018; alcune modifiche sono state anticipate nei due report presentati nell'ambito dell'obiettivo 18-106.</p> <p>Inoltre sarà completata la mappatura dei processi delle Direzioni integrata con la rilevazione e analisi delle criticità e sarà effettuata la mappatura dei processi dei Centri di Ateneo e dei Sistemi.</p> <p>Nel corso dell'anno saranno via via analizzati i risultati della mappatura dei processi e della rilevazione delle criticità e le informazioni emerse a seguito della somministrazione del questionario sul benessere organizzativo al personale tecnico amministrativo e al personale docente al fine di rilevare le criticità derivanti da scelte organizzative. Il percorso di monitoraggio e miglioramento dell'apparato organizzativo continuerà nel 2020.</p>
Target	Report di fine anno al CDA - Rettore su risultati, analisi e proposta interventi puntuali da attuare nel 2020
Risorse	<p>Costi derivanti da impiego di risorse interne:</p> <p>5 unità di personale tecnico amministrativo a tempo pieno sul progetto – P.O. Organizzazione di Ateneo, Ufficio del Direttore generale e Direzione PDVCI</p> <p>20 unità di personale tecnico amministrativo per una media di 1 giorno full time equivalent – personale di Direzioni, Centri di Ateneo e Sistemi di Ateneo</p> <p>Costi derivanti da consulenza esterna: per la mappatura dei processi continua il supporto del Consorzio QUINN.</p>
Indicatore sintetico	Report finale prodotto in termini
Strutture interessate	<p>Staff del Direttore generale – PO Organizzazione di Ateneo</p> <p>Direzione Programmazione, Valutazione e Comunicazione istituzionale</p> <p>Direzioni, Centri di Ateneo e Sistemi</p>
Rendicontazione finale	<p>Le attività si sono svolte quasi interamente come da pianificazione con la collaborazione del consulente esterno, il Consorzio Quinn, e del gruppo di coordinamento interno. E' stata portata a termine la mappatura dei macro processi core delle Direzioni cominciata nel 2018. I macro processi sono stati analizzati e raggruppati sulla base dei diversi obiettivi che le direzioni perseguono. Ciò ha permesso di individuare i macro obiettivi di ciascuna direzione. Nel corso delle interviste il progetto è stato integrato con la rilevazione delle criticità dei principali processi percepite dagli intervistati (dirigenti e vice dirigenti delle direzioni). Successivamente tali criticità sono state elaborate ai fini della loro sintesi ragionata, sono state condivise con gli intervistati e dagli stessi validate, sono state accorpate in cluster e sono state identificate le aree più critiche in termini di impedimenti/difficoltà alla piena attuazione dei macro processi core. Per ciascuna criticità è stata presentata una proposta di intervento per la risoluzione della criticità. L'attività di analisi delle criticità, iniziata in parallelo con la mappatura dei macroprocessi delle strutture di Ateneo ha consentito di dare una dimensione in più alle informazioni raccolte presso le strutture per verificare il consolidamento della nuova struttura organizzativa e la rispettiva coerenza con le finalità istituzionali di Ateneo. Dall'analisi si riscontra che:</p> <ol style="list-style-type: none"> La riorganizzazione delle attività «orientata per macro-processi» rende esplicita l'architettura funzionale con cui l'Ateneo persegue i suoi scopi istituzionali: Didattica e Formazione, Ricerca e Terza Missione. L'acquisizione di tale vista, nel complesso dell'Amministrazione Centrale ed all'interno di ogni Direzione, ha evidenziato l'ordine e la sinergia tra le strutture che operano «a monte ed a valle» di diversi processi ed il ruolo chiave che ognuna di esse svolge verso la Mission globale dell'Università. I macro-processi presidiati dalle strutture sono perfettamente orientati verso il raggiungimento della mission assegnata ad ognuna di esse. Gli obiettivi relativi ai macro-processi analizzati sono infatti coerenti con lo scopo istitutivo di ognuna delle strutture, ed il raggiungimento congiunto di tali obiettivi garantisce di conseguenza il raggiungimento della Mission assegnata. L'Analisi delle criticità ha fatto emergere alcune segnalazioni da parte delle strutture relative agli ostacoli da loro riscontrati nello svolgimento dei macro-processi core. Nessuna struttura ha lamentato però criticità «emergenziali» che pregiudichino inevitabilmente il raggiungimento degli obiettivi di processo, indice del funzionamento globale della nuova struttura organizzativa. L'analisi delle criticità resta in ogni caso segnale

	<p>di attenzione ed un importante spunto di miglioramento per la messa in atto di contromisure alle segnalazioni le quali comunque rendono meno efficienti i macro-processi presidiati dalle strutture.</p> <p>E' stata avviata la procedura di completamento del progetto mediante la mappatura dei macro processi core e rilevazione delle criticità per i tre Sistemi, i sette Centri di Ateneo e i Dipartimenti universitari. Da rilevare che inizialmente era intenzione della Direzione generale estendere il progetto a Sistemi e Centri nell'autunno 2019 e ai Dipartimenti nel 2020. Le numerose analogie esistenti tra i Centri di Ateneo e i Dipartimenti universitari sia in quanto a organizzazione interna sia in quanto a mission e l'esigenza di ottimizzare l'utilizzo delle risorse sia umane che finanziarie hanno portato alla decisione di riunire i due progetti simili nello stesso periodo temporale cioè l'anno 2020. Si conta, infatti, nel 2020 di mettere insieme tutti i dati che emergeranno dal progetto suddetto e dagli altri progetti che hanno come obiettivo strategico di riferimento il miglioramento continuo del nuovo apparato organizzativo per poter effettuare una validazione complessiva del modello organizzativo del nostro Ateneo. Riguardo le modifiche organizzative risultanti dall'osservazione della struttura organizzativa la Direzione generale ha provveduto ad informare il CDA nella seduta del 20.12.19 che tali modifiche necessitano di alcuni passaggi formali per cui saranno proposte all'ordine del giorno delle prossime sedute degli organi accademici per il loro esame e l'eventuale approvazione.</p>
Evidenze prodotte	Documentazione completa QUINN

5. Il personale effettivamente coinvolto nell'attuazione degli obiettivi operativi 2019

La politica della Direzione Generale è – come già segnalato – quella di favorire il più ampio coinvolgimento del personale TA, sia delle Strutture dirigenziali, che delle altre Strutture di primo livello (dipartimenti etc.).

La tabella che segue riporta i valori assoluti e percentuali del personale **non coinvolto** nelle attività correlate al sistema obiettivi 2019. Il “totale delle unità di personale TA” è riportato al netto dei Collaboratori ed esperti linguistici. Il “numero di unità di personale non coinvolto” è depurato anche da coloro che hanno avuto un significativo periodo di aspettativa o comando durante l'anno e dai titolari di convenzione con l'Azienda Ospedaliera³¹.

Tab.11 Personale coinvolto 2019

CATEGORIA	Numero unità di personale non coinvolto	Popolazione teorica cui sono attribuibili obiettivi 2019	% personale non coinvolto		
			2019	2018	2017
B	13	235	5,5	4.6	6.8
C	32	866	3,7	2.4	2.7
D	26	447	5,8	2.0	2.4
EP	0	76	0	0	0
DIRIGENTI	0	8+1**	0	0	0
Totale	71	1633	4,3	2.4	3.1

** I dirigenti di ruolo sono 8, al netto del Direttore generale

Rispetto all'anno precedente c'è un piccolo arretramento della % di personale coinvolto, ma il quadro non cambia: almeno formalmente la quasi totalità del personale partecipa, con vari ruoli, al sistema annuale degli obiettivi. Preciso intendimento del DG è l'evitare che la partecipazione al sistema obiettivi sia vissuta come un'attività obbligatoria, adempimentale, a scarso valore aggiunto, sia in termini di risultati di lavoro che di occasioni di crescita professionale. Da questo la cit. scelta di indirizzo del DG, vota a raccomandare l'inserimento di personale nelle fasi solo in maniera mirata; ove questo non sia possibile, la valutazione individuale sarà fatta utilizzando i soli comportamenti organizzativi.

³¹ Il conteggio della popolazione teorica è al netto del personale: cessato per qualsiasi causa prima del 01/07/2019 - assente tutto l'anno 2019. Il personale in convenzione è valutato secondo le norme dell'Azienda Ospedaliera; in ragione della particolare prestazione lavorativa non sempre è inserito in obiettivi dell'Università. Onde evitare di sovrastimare il dato di coloro che non hanno partecipato agli obiettivi 2018 tale personale non è stato conteggiato nella popolazione teorica, per la frazione effettivamente priva di obiettivi universitari

La situazione 2019 stratificata per sede di lavoro è riportata in tab.11 bis. Emerge un coinvolgimento significativo, riguardante in buona sostanza tutte le categorie di personale e la maggioranza delle sedi.

Tab. 11 bis

Personale di categoria:	Afferenza organizzativa	Numero unità di personale non coinvolto	Totale unità personale TA	% personale non coinvolto
B	AC	7	77	9,1
	SIST.	1	23	4,3
	CEN	-	35	0,0
	DIP	5	100	5
B Totale		13	235	5,5
C	AC	16	397	3,1
	SIST.	2	86	1,3
	CEN	-	43	0,0
	DIP	14	340	2,1
C Totale		32	866	3,7
D	AC	5	164	3
	SIST.	-	31	0,0
	CEN	-	22	0,0
	DIP	21	230	9,1
D Totale		26	447	5,8
EP	AC	0	39	0,0
	SIST.	0	11	0,0
	CEN	0	4	0,0
	DIP	0	22	0,0
EP Totale		0	76	0
DIRIGENTE	AC	0	8+1	0,0
DIRIGENTE Totale		0	8+1	0,0
Tot complessivo		71	1633	4,3

Legenda sede lavoro:

- AC** Amministrazione centrale
- SIST.** Sistemi
- CEN** Centri interdipartimentali
- DIP** Dipartimenti

La tabella 12 – analogamente allo scorso anno - rappresenta la titolarità di ruoli all'interno della pianificazione dei 219 obiettivi operativi censiti per il 2019. La tabella deve essere letta solamente in verticale, in quanto lo stesso soggetto può rivestire più di un ruolo (anche all'interno dello stesso obiettivo). Per 64 obiettivi il Dirigente di riferimento è uno dei titolari delle Direzioni dell'AC (mentre in 155 casi è un docente). Gli EP prevalgono nettamente nel ruolo di responsabili di obiettivo, mentre i D sono in maggioranza nella responsabilità di fase.

Tab. 12 Ruoli rivestiti dai membri delle varie categorie di personale

Ruolo/categoria	Dirigente riferimento	EP di riferimento	Partecipanti almeno una fase	Responsabile fase	Responsabile obiettivo
Dirigenti	64		4	7	13
Docenti	155		55	47	22
B			264	5	
C			1154	106	

D			617	263	66
EP		190	86	121	118
Tot.	219	190	2180	549	219

NB: in 29 progetti non è previsto un EPR

Interessanti i casi nei quali Responsabile di obiettivo è un docente; si tratta - come prevedibile - di obiettivi relativi ai Dipartimenti/Centri, con oggetto attività di diretto supporto a didattica e ricerca o di natura tecnica. Il numero complessivo è sostanzialmente identico a quello del 2018 (23).

Tab. 12 bis Obiettivi con docenti RO

Tipo	N°	Titolo	Struttura di riferimento
OPA	311	Promozione del ruolo del Cisp come polo di diffusione di una cultura di pace.	Centro Interdisciplinare Scienze per la Pace
OPA	340	Sostegno alle attività di ricerca, didattica e buon funzionamento del Dipartimento di Fisica.	Dipartimento di Fisica
OPA	358	Creazione di materiale informativo audiovisivo sulle buone pratiche nei laboratori del Centro	Centro di Ricerca "E. Piaggio"
OPA	380	Miglioramento della documentazione per la sicurezza dei laboratori scientifici	Dipartimento di Ingegneria dell'Energia, dei Sistemi del Territorio e delle Costruzioni
OPA	383	Documenti d'artista - verso una archiviazione integrata della produzione artistica contemporanea	Dipartimento di Civiltà e Forme del Sapere
OPA	395	Allineamento dell'attività tecnica di supporto alla didattica, alla ricerca ed al buon funzionamento del Dipartimento all'evoluzione tecnologica, delle necessità formative e delle normative.	Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione
OPA	413	Supporto all'attività didattica svolta dal Dipartimento di Biologia	Dipartimento di Biologia
OPA	414	Ottimizzazione gestionale dei corsi di italiano per stranieri: studio di fattibilità	Centro Linguistico
OPA	429	Gestione del sistema antincendio e dei servizi di primo intervento e controllo della funzionalità degli impianti tecnici e segnalazioni guasti all'Ufficio tecnico dell'Ateneo	Dipartimento di Chimica e Chimica Industriale
OPA	440	Sostegno alle attività di ricerca svolte nel Dipartimento di Biologia	Dipartimento di Biologia
OPA	441	Supporto al funzionamento e al mantenimento dei beni mobili e immobili del Dipartimento di Biologia.	Dipartimento di Biologia
OPA	456	Supporto all'attività didattica svolta dal Dipartimento di Chimica e Chimica Industriale	Dipartimento di Chimica e Chimica Industriale
OPA	457	Supporto all'attività di ricerca svolta dal Dipartimento di Chimica e Chimica Industriale	Dipartimento di Chimica e Chimica Industriale
OPA	458	Mantenimento funzionale dei beni mobili e immobili e gestione dei servizi generali del Dipartimento di Chimica e Chimica Industriale	Dipartimento di Chimica e Chimica Industriale
OPN	426	Analisi delle risorse a disposizione del Centro risalenti agli esercizi 2015 e precedenti	Centro Linguistico
OPN	431	Attuazione del Sistema di Gestione del Rischio Corruttivo (SGRC) di Ateneo e programmazione delle azioni di trattamento	Centro Linguistico
OPN	432	Attuazione del Sistema di Gestione del Rischio Corruttivo (SGRC) di Ateneo e programmazione delle azioni di trattamento.	Dipartimento di Chimica e Chimica Industriale
OPN	437	Attuazione del Sistema di Gestione del Rischio Corruttivo (SGRC) di Ateneo e programmazione delle azioni di trattamento.	Dipartimento di Farmacia
OPN	460	Analisi delle risorse a disposizione del CISP risalenti agli esercizi 2015 e precedenti.	Centro Interdisciplinare Scienze per la Pace
OPN	461	Attuazione del Sistema di Gestione del Rischio Corruttivo (SGRC) di Ateneo e programmazione delle azioni di trattamento.	Centro Interdisciplinare Scienze per la Pace
OPN	464	Attuazione del Sistema di Gestione del Rischio Corruttivo (SGRC) di Ateneo e programmazione delle azioni di trattamento.	Centro di Ricerca "E. Piaggio"
OPN	465	Analisi delle risorse a disposizione del Centro di Ricerca "E. Piaggio" risalenti agli esercizi 2015 e precedenti"	Centro di Ricerca "E. Piaggio"

6. Performance individuale

Le rendicontazioni degli obiettivi operativi sono state chiuse a febbraio 2020; la Direzione Programmazione, Valutazione e Comunicazione Istituzionale, ha sistematizzato le informazioni, ha redatto (§ precedenti) i report riassuntivi sulla base degli esiti di autovalutazione condotta dai vari Responsabili operativi, come approvate dai Responsabili dirigenziali.

Tali informazioni sono disponibili per il Nucleo di valutazione interna (NdV), nella sua funzione di Organismo di Valutazione Interna (OIV), per la proposta di valutazione del Direttore Generale ex art 14 c. 4 “e” D.lgs. 150/2009.

Le schede individuali di valutazione sono state predisposte di conseguenza secondo i parametri del nuovo SMVP, e sono pronte dalla metà di aprile. Purtroppo, le note vicende relative alla pandemia da COVID19 non hanno consentito l’avvio del processo secondo la metodologia sino ad ora in uso (distribuzione cartacea al personale e adempimenti seguenti), perdurando il ricorso allo smart working come modalità ordinaria di lavoro, condizione che si protrarrà a tutto agosto. In ragione di ciò il Direttore generale ha ritenuto di posticipare l’avvio del processo a settembre - condizioni permettendo - come comunicato al Nucleo con nota in data 8 maggio 2020.

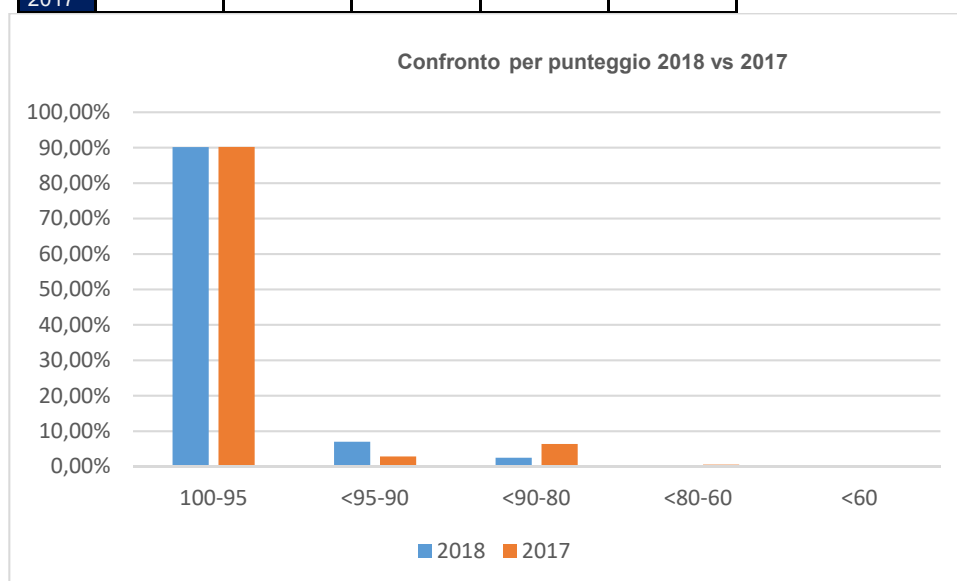
Pertanto, non è possibile in questa sede riportare i risultati della prima applicazione della nuova metodologia di valutazione prevista da SMVP 2019.

Di seguito è sinteticamente (maggiori informazioni su <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9640-dati-relativi-ai-premi-2>) illustrato il confronto per Aree amministrazione relativo alla Performance individuali 2018 – 2017 per le Categorie B, C e D senza incarico: i punteggi riportati sono stati suddivisi in 5 categorie e dal grafico si evince che la fascia di punteggio complessivo compresa tra 100 – 95 è rimasta invariata in % rispetto all’anno precedente.

Quindi la distribuzione delle valutazioni tende a rimanere abbastanza stabile negli anni. Sarà interessante vedere se la nuova metodologia introdurrà spostamenti.

Tab.13 – Confronto Performance individuale per Area 2018 vs 2017

	100-95	<95-90	<90-80	<80-60	<60
2018	90,17%	6,99%	2,46%	0,23%	0,15%
2017	90,18%	2,83%	6,36%	0,55%	0,08%



6.1 I risultati dei questionari di benessere organizzativo 2018 e 2019

Nel corso del 2018 (personale tecnico-amministrativo) e 2019 (docenti) è stato somministrato, a distanza di tre anni dal precedente, il questionario sul benessere organizzativo.

Riguardo al primo gruppo, su una popolazione di 1646 dipendenti hanno risposto in 780 (47%), mentre hanno risposto 913 docenti su 1841 (50%).

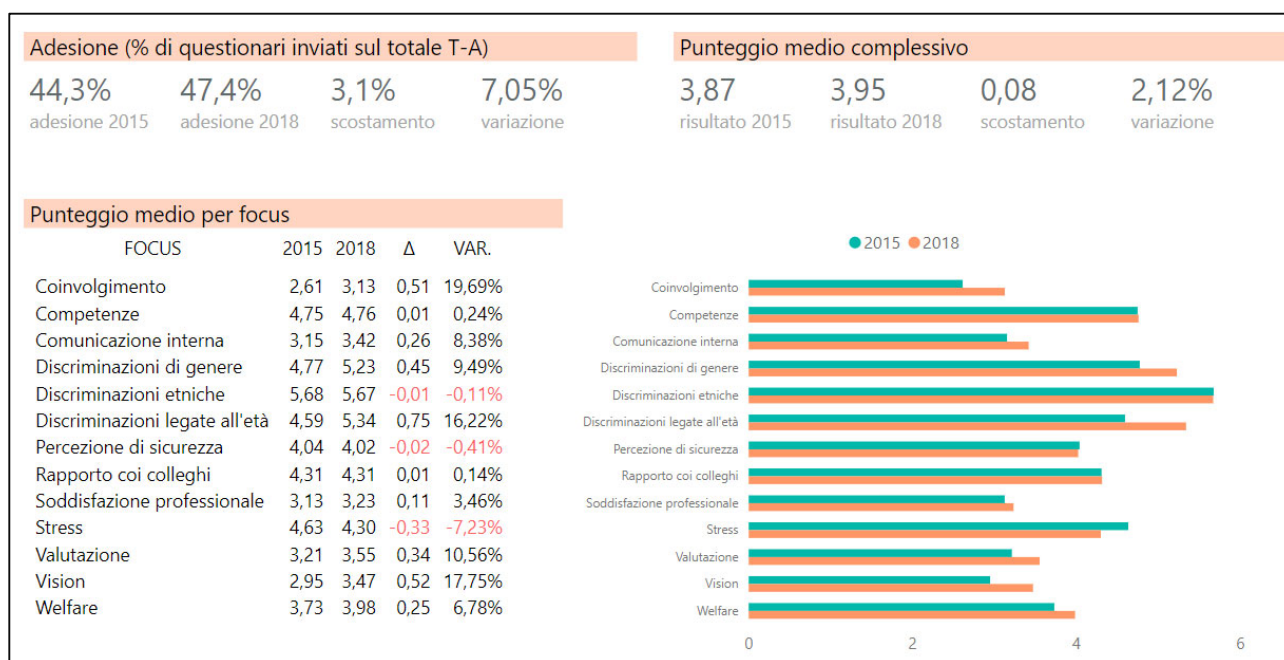
Una analisi dettagliata è oggetto di pubblicazione da parte dell'apposito Tavolo tecnico nominato dal Rettore³².

In questa sede ci si limita a dare sinteticamente conto dei risultati, aggregati per singolo focus tematico. È da tenere conto che la scala di valutazione chiedeva di esprimersi circa il proprio grado di accordo/disaccordo con una certa affermazione e sul grado di rilevanza degli ambiti di indagine:

- 1: in totale disaccordo / minimo grado di importanza
- 2: in significativo disaccordo / scarso grado di importanza
- 3: permangono elementi di disaccordo / limitato grado di importanza
- 4: vi sono elementi di accordo / importanza apprezzabile
- 5: in significativo accordo / notevole grado di importanza
- 6: in totale accordo / massimo grado di importanza

Si presentano di seguito i confronti delle medie delle valutazioni fornite nell'ultima edizione del questionario in rapporto alla precedente.

Fig.3 Personale tec-amm: media 2015 vs 2018

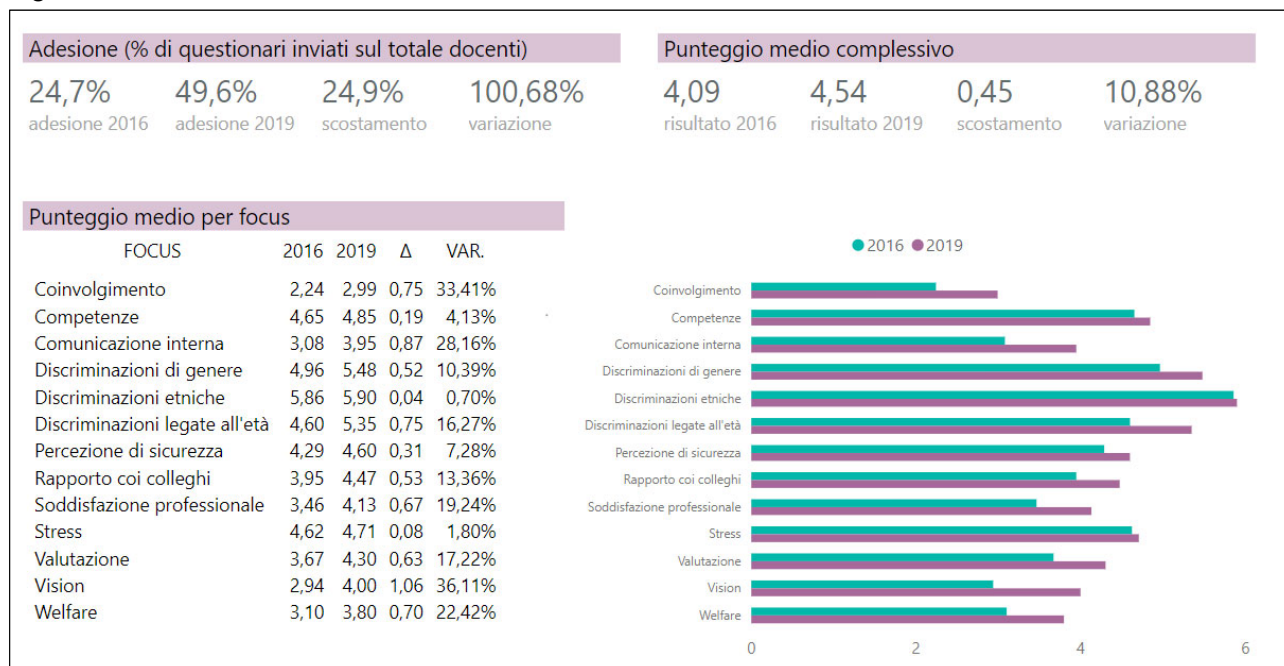


Fonte dati: elaborazioni Tavolo di lavoro

Emergono come aspetti da continuare a porre sotto attenzione (seppur in leggerissimo miglioramento) quelli del coinvolgimento, della soddisfazione professionale e delle procedure di valutazione.

³² (<https://www.unipi.it/index.php/comunita/item/17091-indagine-sul-benessere-organizzativo-del-personale-docente-e-del-personale-tecnico-amministrativo-dell-universita-di-pisa>)

Fig.4 Personale docente: medie 2016 vs 2019



Fonte dati: elaborazioni Tavolo di lavoro

7.La struttura tecnica ed i sistemi informativi coinvolti

Per l'anno 2019 l'attività di supporto alla Direzione Generale nella gestione del ciclo della performance è stata svolta, accanto alle altre attività di competenza, dalla Direzione Programmazione, Valutazione e Comunicazione Istituzionale". Analogamente al 2018 sono state attuate le soluzioni organizzative atte a garantire il presidio dell'intero processo, in ragione della gestione integrata del Piano della performance con il piano anticorruzione e trasparenza

Il Direttore Generale, Responsabile della Trasparenza ed Anticorruzione per l'Ateneo, è quindi supportato da tale Direzione nello svolgimento delle sue funzioni di impulso, coordinamento e controllo.

Il 2019 è stato il secondo anno di attivazione del nuovo applicativo informatico (U-GO) a supporto del ciclo della performance.

Alcune problematiche, in ordine alla efficacia delle varie maschere utente, a questioni riguardanti le operazioni eseguibili dall'utente amministratore ed alla reportistica sono state risolte. Attualmente sono in corso di valutazione ulteriori modifiche migliorative.

E' in valutazione la creazione di un utente "Nucleo", con una serie di opzioni di visualizzazione dei singoli progetti e di produzione di report complessivi, utili per l'esercizio informato delle competenze valutative dell'organo (v. artt. 7 e 14 Dlgs 150/2009 e succ. mod.), sia nel corso dell'anno, che sulla rendicontazione finale dei risultati del ciclo.

8. Bilancio di genere³³

Come enunciano le Linee guida recentemente redatte dal Gruppo di lavoro interno alla CRUI, il bilancio di genere rappresenta uno strumento fondamentale per realizzare l'eguaglianza di genere nelle università e per integrare la prospettiva di genere in tutte le politiche di Ateneo. E' quindi uno strumento di governance dell'ateneo, da integrare con i principali documenti di programmazione e rendicontazione, al fine di promuovere l'eguaglianza sostanziale all'interno degli atenei³⁴.

Il CUG, che ha tra le proprie funzioni e finalità quello di promuovere le pari opportunità per tutte le componenti che studiano e lavoro all'interno dell'Ateneo, si è già fatto promotore della costituzione di un apposito gruppo di lavoro per dare seguito al primo Bilancio sociale integrato con il bilancio di genere, realizzato nel 2013. La finalità è appunto quella di dotare l'Ateneo di uno strumento di governance, da aggiornare annualmente. Tra le azioni condotte su questo versante si annovera anche la conduzione dei lavori, nel corso del 2019 per l'adozione del regolamento di ateneo per l'attivazione e la gestione delle carriere alias, emanato a gennaio 2020 (<https://www.unipi.it/phocadownload/regolamentiallegati/regcaralias.pdf>).

La promozione e diffusione della cultura delle pari opportunità avviene anche attraverso la valorizzazione degli studi di genere e lo svolgimento di attività a carattere scientifico, formativo e culturale. Al riguardo si cita il corso di formazione "le azioni di contrasto al sessismo e all'omofobia" in ambiente universitario, tenutosi il 3-4 dicembre 2019; il convegno le Discriminazioni fondate sull'ambiente sessuale e sull'identità di genere 17-18 giugno 2019. Il CUG inoltre pubblica la collana "genere, soggettività, diritti che raccoglie scritti di ricerca e atti di convegni e seminari organizzati dal CUG inerenti il tema della lotta alla discriminazione, ai gender studies, alle pari opportunità. Tra le azioni positive che persegue il CUG vi è quella di favorire un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo, con il fine di conciliare tempi di vita e di lavoro e di rimuovere ogni forma di discriminazione. A tal fine il Comitato è stato parte attiva nella definizione del questionario sul benessere organizzativo somministrato al personale tecnico-amministrativo e docente nel biennio 2018-2019, cui abbiamo avuto modo di accennare nel precedente par 6.1 della presente Relazione.

La presentazione dei risultati del questionario doveva essere oggetto di apposito convegno che l'Ateneo avrebbe dovuto tenere proprio in questi mesi ma che le restrizioni imposte dall'emergenza epidemiologica da Covid-19 non hanno consentito. Il Piano di Azioni Positive dell'Università di Pisa (PAP) 2018-2034, prevede poi una serie di misure per conciliare tempi di vita e di lavoro. Il ventaglio di misure attuative è vario: sono stati attivati "servizi alla famiglia", come quello di baby sitter, baby transfer, contributi economici per campi estivi per bambini/e ed è stata istituita nel 2018 la banca ore per il servizio di babysitting. Altri interventi sono rivolti alla gestione di bambini/e con disturbi specifici dell'apprendimento; per alleviare problematiche di vario genere vengono poi erogati interventi domiciliari, a cura sia di addetti all'assistenza di base sia di infermieri professionali. Le azioni sono rivolte anche alla popolazione studentesca, e sono finalizzate a rafforzare e migliorare gli interventi già posti in essere dall'Ateneo a favore degli studenti attraverso la predisposizione di servizi specifici, orientati in funzione antidiscriminatoria, quali la consulenza psicologica, legale e sanitaria di base

³³ Come enunciato in premessa, della presente relazione, non è stato possibile disporre della relazione annuale del CUG, causa ritardi nella presentazione dovuti all'emergenza da Covid-19

³⁴ Il Piano di azioni positive 2018-2020 è consultabile all'indirizzo <http://www.cug.unipi.it>.

9. Autovalutazione dei punti di forza e debolezza

Questa sezione si chiude, come di consueto, con un'autovalutazione dei punti di forza e debolezza del processo di gestione del ciclo della performance.

Tale riesame viene condotto tenendo adeguatamente conto delle considerazioni svolte dal Nucleo di Valutazione nel documento di validazione 2018 (in marrone nella tabella). I target principali del sistema di gestione della performance possono essere sintetizzati (seppur parzialmente) nei filoni, rappresentati da:

- a) ampliamento della latitudine delle attività (tendenzialmente tutte, comprese quelle ordinarie) documentate/bili nel sistema di performance (a valle mappatura processi in corso);
- b) definizione di un quadro di controllo direzionale per gli obiettivi di performance, ad ogni livello, dal piano individuale a quello di singola struttura (identificazione di un modello autovalutativo³⁵), e poi generale di Ateneo (quest'ultima prospettiva dovrà permettere il benchmark con organizzazioni simili);
- c) azioni di accompagnamento ad una maggiore comprensione da parte di tutto il personale delle **opportunità sostanziali di miglioramento del modo di operare**, fornite dal sistema di lavoro per "obiettivi e risultati verificabili"

Tab.14 Punti di forza e debolezza

Aree di analisi e punti di attenzione NdV 2018	Punti di forza	Punti debolezza o aree da rivedere e migliorare o completare
<p>Evidenze dei rapporti del sistema obiettivi annuale con politiche/strategie dell'ateneo</p> <p>Progressi nell'integrazione tra ciclo delle performance e ciclo di bilancio</p> <p>Integrazione con il sistema di contrasto alla corruzione</p>	Riduzione 2019 del numero di STR, da 31 a 29	
	Momenti di condivisione e verifica tra vertici politici di Ateneo e dirigenti. Approvazione del Piano strategico 2019-21.	
	Rafforzato il raccordo e l'integrazione tra il piano della Performance e i documenti programmatici (programmazione triennale di Sistema, programmazione triennale dell'università, bilancio di previsione) → OPN 2019, assegnato dal CdA al DG	Coordinamento performance-bilancio ancora in itinere (obiettivo 2020)
	Integrazione progressiva delle tre prospettive: performance, anticorruzione e trasparenza.	
<p>Applicazione di modelli e strumenti di autovalutazione dell'organizzazione</p> <p>Coinvolgimento delle parti interessate interne ed esterne nella valutazione dei risultati di performance</p>	Utilizzo diffuso di strumenti e tecniche di assicurazione della qualità (AQ)	
	Avvio del nuovo SMVP della POS e POI, che di fatto si configura come modello di autovalutazione organizzativa .	
		Necessità di lavorare ancora al fine di superare la carenza di affiancamento sistematico agli indicatori di risultato (efficacia) di indicatori di natura economica, che siano utili per il controllo dei profili di efficienza delle attività svolte (v. introduzione contabilità analitica).
		Determinazione degli standard di qualità dei servizi ancora da definire in quasi tutte le strutture.
		Acquisizione dei contributi valutativi delle parti interessate per le performance organizzativa ancora marginale (solo studenti e personale)
	Doppio approccio alla progettazione: top-down (OPN) e bottom-up (OPA).	
		Difficoltà a contenere il numero di obiettivi operativi, aumentandone la "consistenza".

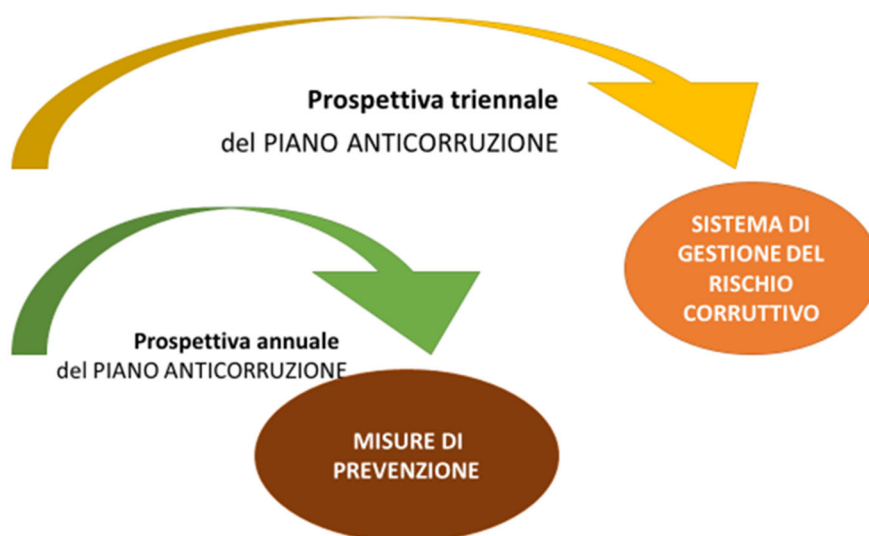
³⁵ Con il nuovo SMVP ci sarà l'introduzione progressiva di **POI e POS**, che sostanzialmente sono dei modelli di valutazione della performance organizzativa.

Aree di analisi e punti di attenzione NdV 2018	Punti di forza	Punti debolezza o aree da rivedere e migliorare o completare
Pianificazione degli obiettivi operativi Obiettivi del DG	Estensione a tutto il personale TA della partecipazione almeno ad una fase di un obiettivo operativo, solo dove effettivamente opportuno (sistema NON ADEMPIMENTALE).	
		Mancanza di una procedura operativa che garantisca una selezione ex ante degli OPA, OPN legata al loro valore aggiunto → applicazione progressiva del nuovo SMVP
		Difficoltà persistenti da parte dei responsabili di obiettivo nell'identificazione di indicatori di risultato adeguati. Eccessiva sinteticità della compilazione dei campi descrittivi delle pianificazioni (% rilevante degli obiettivi)
	Prosecuzione dell'assegnazione diretta di obiettivi al DG da parte del CdA.	
Monitoraggio in itinere e reporting	Applicativo informatico di supporto utile a favorire una razionale progettazione; con conseguente miglioramento della funzionalità dopo un anno dalla messa in funzione di U-Go	
	Avvio per miglioramento della comunicazione Centro – Periferia → OPN 2019, assegnato dal CdA al DG	
Rendicontazione dei risultati da parte dei responsabili degli obiettivi operativi Risultati degli obiettivi e valutazione della performance organizzativa ed individuale	Molti obiettivi sono descritti e rendicontati in maniera più che accettabile.	Ancora migliorabile la qualità delle informazioni inserite nei vari campi delle form web, anche in termini di coerenza (la situazione è molto differenziata).
	Possibilità di upload di evidenze oggettive dei risultati ottenuti direttamente su U-GO, in sede di rendicontazione finale.	
		Eccessivo appiattimento delle percentuali di realizzazione degli obiettivi (PdR), verso il 100%.
Valutazioni individuali della performance legate a partecipazione ad uno o più obiettivi o fasi	Definizione chiara delle % legate agli obiettivi (tabelle riportate nel SMVP) e di quelle legate ad altri parametri.	
		Equivalenza formale, ai fini delle valutazioni individuali, della titolarità di qualsiasi obiettivo o fase, a prescindere da complessità e rilevanza. Equipotesatura di tutti gli obiettivi, a prescindere dalla tipologia (OPN, OPC, OPA) → situazione affrontata dal nuovo SMVP
	Miglioramento della procedura di valutazione individuale, in linea con raccomandazioni NdV, con relativo aggiornamento del SMVP.	
Questioni generali		Presidio in termini di personale del processo per il monitoraggio sottodimensionato.
		Rispetto migliorabile delle scadenze della procedura, da parte sia di RO, che di RD.
		Persistenza diffusa a tutti i livelli di una visione prevalentemente "formale-adempiamentale" del ciclo della performance (v. punto debolezza sull'appiattimento delle PdR)
		Docenti con funzioni dirigenziali: mancanza nel loro meccanismo di valutazione individuale di riferimenti ai risultati del ciclo di performance!

SEZIONE TERZA: ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

La presente sezione della relazione espone i risultati raggiunti nel 2019 rispetto allo sviluppo del Sistema di Gestione del Rischio Corruttivo (SGRC) di Ateneo, contenuto della pianificazione triennale del PTPCT³⁶ a partire dal primo Piano Integrato Performance, Anticorruzione e Trasparenza 2016-18. Espone inoltre i risultati delle attività condotte nell'ambito della programmazione operativa annuale anticorruzione e trasparenza 2019, che costituisce la Sezione terza del Piano Integrato 2019-21.

Come evidenziato nelle precedenti Relazioni³⁷ infatti, la pianificazione anticorruzione e trasparenza ha seguito un doppio binario temporale.



La programmazione triennale. L'avvio di un sistema di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza ha proposto, fin da subito, alcune questioni rilevanti:

- La capacità di assumere un profilo, metodologico e operativo, che potesse essere condiviso ed applicato.
- La capacità di integrarsi con gli obiettivi e le missioni dell'università di Pisa e, quindi, con il sistema di performance.

Per questi motivi l'adozione del SGRC di Ateneo è stato pensato e pianificato, *ab origine*, come un percorso a tappe, in cui la verifica ed il riaggiornamento annuale delle scelte programmatiche -in funzione della capacità di risposta dell'amministrazione- ha costituito un elemento fondamentale per la progressione del sistema. Come dichiarato fin dal primo Piano Integrato 2016-18, si è utilizzato il **fattore tempo per...** come punto di riferimento strategico.

Per una migliore comprensione delle successive valutazioni è indispensabile ricordare che la pianificazione anticorruzione e trasparenza si caratterizza per il fatto di:

- Soffermarsi sugli assetti critici, o potenzialmente tali, e da questi partire per azioni di miglioramento e/o riduzione delle opacità;
- Costituire l'esito di un percorso guidato da un quadro normativo specifico e da precise indicazioni dell'Autorità Nazionale Anticorruzione³⁸.

³⁶ A partire dal 2016-18 il Piano Triennale Anticorruzione e Trasparenza costituisce la terza sezione del Piano Integrato Performance Anticorruzione e Trasparenza.

³⁷ <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/2877-relazione-sulla-performance>

³⁸ <http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/>

2016 & 2017	<i>Fornire una prima struttura concettuale...</i>
2018	<i>...ma anche metodologica ed operativa...</i>
2019	<i>... che renda concretamente perseguibili gli obiettivi programmati in tema di promozione della legalità e della trasparenza...</i>
2020	<i>... in una connessione stretta con la programmazione della performance.</i>

1. Il contesto di riferimento

Alcuni rilevanti input inerenti la dimensione organizzativa hanno costituito il contesto di riferimento della pianificazione ed attuazione delle iniziative di prevenzione del 2019.

Il primo motivo di riflessione, evidenziato fin dall'avvio del presente mandato rettorale, ha riguardato la necessità di ridisegnare integralmente il sistema delle relazioni fra le strutture amministrative e le strutture di didattica, ricerca, terza missione.

È ad esso che si devono il processo di riorganizzazione affrontato dall'Ateneo nel 2017, l'avvio di un percorso di mappatura dei processi, il lavoro di un'apposita commissione di nomina rettorale³⁹ incaricata di individuare e valutare le cause di talune criticità ricorrenti.

Il fine è quello di attuare eventuali iniziative di reingegnerizzazione che incidano su tre assetti fondamentali:

- **Revisione dei processi di comunicazione interna**, al fine di migliorare la velocità di risposta alle indicazioni di vertice,
- **Semplificazione e coordinamento dell'apparato normativo interno**, in modo da renderlo un riferimento accessibile per tutta la comunità accademica,
- Comprensione dei flussi di processo, in una **logica di ottimizzazione**.

In secondo luogo, occorre evidenziare come nel 2019 sia ancora forte l'eco della pubblicazione, da parte dell'ANAC, dell'aggiornamento 2017 al PNA⁴⁰, seguita nel mese di maggio 2018 da quella dell'Atto d'indirizzo della Ministra Fedeli⁴¹.

In tale documento infatti è contenuto un **approfondimento sulle istituzioni universitarie**, cioè sui rischi e sulle misure preventive relative ai processi più direttamente connessi alla realizzazione delle missioni istituzionali di didattica, ricerca e terza missione. Il fuoco dell'analisi dell'ANAC si è di fatto stretto, in tale occasione, sui processi alla cui gestione il personale docente, direttamente o indirettamente, concorre.

Il terzo elemento è stato forse accompagnato da minori clamori e può essere passato inosservato, ma ha sostanzialmente determinato la fine della prima fase dell'intero sistema di prevenzione nazionale.

Vengono anticipate nel mese di maggio 2019⁴², nel corso dell'annuale incontro dell'ANAC con gli RPCT delle amministrazioni, sia la pubblicazione di un'apposita piattaforma per la pubblicazione ed il monitoraggio dei PTPCT che la deliberazione di un **nuovo PNA**⁴³, con il quale l'autorità pone in revisione integrale tutto quanto deliberato negli anni, confermando o sostituendo proprie precedenti indicazioni, ma soprattutto rivedendo l'ap-

³⁹ Delibera CdA N. 306/2018 del 26/09/2018

⁴⁰ <http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/Attivitadocumentazione/Anticorruzione/PianoNazionaleAnticorruzione>

⁴¹ <http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/Attivitadocumentazione/Anticorruzione/PianoNazionaleAnticorruzione/piani?id=7bac8c3c0a778042533310cd30398140>

⁴² 5ª giornata nazionale di incontro con i Responsabili di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza- 9 maggio 2019 Roma

⁴³ Il Consiglio dell'Autorità delibera la bozza preliminare del PNA il 23 luglio 2019 e ne dispone la consultazione pubblica per il periodo 24.07.2016 – 15.09.2019. L'ANAC approva definitivamente il PNA 2019 con delibera n. 1064 del 13 novembre 2019.

proccio metodologico all'analisi del rischio. Nel nuovo PNA 2019 è proposta una maggiore profondità e numerosità dei piani di valutazione ed il pieno coinvolgimento di tutti gli attori delle amministrazioni, ciascuno per il proprio ruolo. È questo, cioè, il segnale che il sistema di prevenzione nazionale è nel suo complesso arrivato ad un diverso stadio di maturità e ciò impone una riflessione anche su quanto condotto a livello di singola amministrazione.

D'altra parte sul punto si era soffermato lo stesso NdV di Ateneo quando, in occasione della relazione di validazione dei risultati di performance relativa al 2018⁴⁴ aveva evidenziato alcuni elementi di osservazione, quali:

- L'appropriatezza di un approccio progressivo, in una materia complessa, dove la consapevolezza del ruolo di ognuno ha bisogno di tempi di accompagnamento, comprensione e sedimentazione;
- La correttezza della strada dell'integrazione progressiva con gli altri sistemi di performance, al fine di far assumere al sistema di gestione del rischio un ruolo nell'ambito del perimetro della qualità;
- L'importanza del coinvolgimento della componente docente nell'analisi e nell'autovalutazione dei rischi di processo;
- Le possibilità di sinergia tra mappatura dei processi, con conseguente proceduralizzazione/monitoraggio, ed attività di valutazione e minimizzazione del rischio da parte delle strutture.

2. Le dimensioni della verifica

I tratti del contesto di riferimento delineati rendono evidente come il completamento, nel 2019, delle diverse fasi previste dal modello di SGRC adottato dall'Ateneo si collochi in un momento di intensa riflessione sul **come sono condotti i processi** connessi al perseguimento delle missioni istituzionali e sulla loro efficacia. In questo quadro infatti sono da collocare gli obiettivi di natura organizzativa affidati al direttore generale⁴⁵ a cui si è fatto riferimento precedentemente e nella sezione più specificamente dedicata alla performance.

La prima domanda a cui tentare di dare una risposta è dunque se l'adozione di un SGRC costituisce effettivamente uno strumento di accompagnamento e supporto al perseguimento delle missioni istituzionali e degli obiettivi strategici dell'Ateneo, così come un utile strumento per identificare quelle criticità nella gestione dei processi che, oltre a metterne a rischio l'efficacia, possono nascondere eventuali casi di corruzione o malamministrazione.

A questa si accompagnano altre domande di tutto rilievo:

1. E' possibile attivare un Ciclo del Controllo (come prefigurato nel PTPCT 2018-20) che assicuri una gestione sistematica e di qualità, pur con inevitabili adattamenti ad una realtà tanto complessa come quella dell'ateneo?
2. Le strutture, comunque protagoniste del percorso di analisi e pianificazione anticorruzione, riescono a loro volta a rendere effettivamente operativo il processo di integrazione performance/anticorruzione individuando un nesso reale e concreto, **per loro**, fra i due piani dell'attività?
3. E' possibile coinvolgere tutti i ruoli professionali di ateneo, e quindi anche la componente docente, in un percorso che dall'analisi e riflessione arrivi all'attivazione di misure di prevenzione della corruzione, nonostante i pregiudizi ancora esistenti che relegano l'attività anticorruzione nel novero degli adempimenti di natura strettamente amministrativa?
4. E' possibile supportare l'acquisizione di competenze specifiche in una materia tanto complessa e come operare in modo da coinvolgere in tale percorso tutte le strutture di ateneo?
5. Quali azioni di supporto possono essere messe in campo e quali caratteristiche assume l'attività dell'RPCT?
6. Il modello per l'identificazione e la valutazione del rischio è adeguato e coerente con la dimensione organizzativa ed è in grado di rilevare e favorire una corretta valutazione di ciò che mette a rischio le missioni e le strategie dell'ateneo?

⁴⁴ <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/2877-relazione-sulla-performance>

⁴⁵ Il CdA, nella seduta di approvazione del Piano Integrato (22 febbraio 2019, delibera n. 40/2019) ha anche assegnato gli obiettivi al Direttore Generale, con delibera 41/2019. Questi sono riepilogati nella presente relazione, al paragrafo relativo a "4.2 I risultati degli obiettivi assegnati dal CdA al Direttore Generale per il 2019" (Sezione Seconda: la gestione annuale del ciclo della performance).

7. E' possibile prefigurare un sistema di indicatori, rappresentativo della specifica dimensione anticorruzione e trasparenza, che permetta di indirizzare l'attuazione del SGRC e di verificare nel tempo il suo andamento?

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



Al fine di rispondere alle precedenti domande la presente relazione sarà articolata considerando i risultati raggiunti in relazione ai 3 diversi momenti del processo pianificatorio:

1. Programmazione;
2. Attuazione;
3. Monitoraggio.

Lo stato dei lavori rispetto al SGRC di Ateneo

Come evidenziato anche nelle precedenti Relazioni sulla Performance⁴⁶, l'Ateneo ha adottato, a partire dal Piano integrato (2016-18)⁴⁷, un modello per la gestione del rischio corruttivo ispirato e coerente con quello proposto da ANAC nel Piano Nazionale Anticorruzione del 2013⁴⁸, ma che prevede adattamenti in funzione della propria realtà organizzativa, particolarmente articolata e complessa, e adeguamenti rispetto a quelle indicazioni ANAC che si sono rivelate di problematica applicazione.

Se quindi nel primo biennio (2016 e 2017) si è scelto di proporre un discorso introduttivo e semplificato delle dinamiche di prevenzione, sostanzialmente centrato sulla familiarizzazione con il concetto di Misura, il biennio **2018/2019** ha visto l'ateneo e le strutture impegnate sempre più nella dimensione **“metodologica ed operativa”**, al fine di consolidare le pratiche che permettono di connettere la gestione degli obiettivi con l'attuazione delle Misure anticorruzione, nel quadro del perseguimento delle missioni dell'Ateneo.

Si è cominciato a ricostruire le connessioni logiche fra le varie fasi del modello adottato e, allo stesso tempo, ad indagare il **PROCESSO** quale elemento cardine su cui focalizzare le analisi e le successive azioni di pianificazione.

⁴⁶ <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/2877-relazione-sulla-performance>

⁴⁷ <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9109-archivio-tpct>

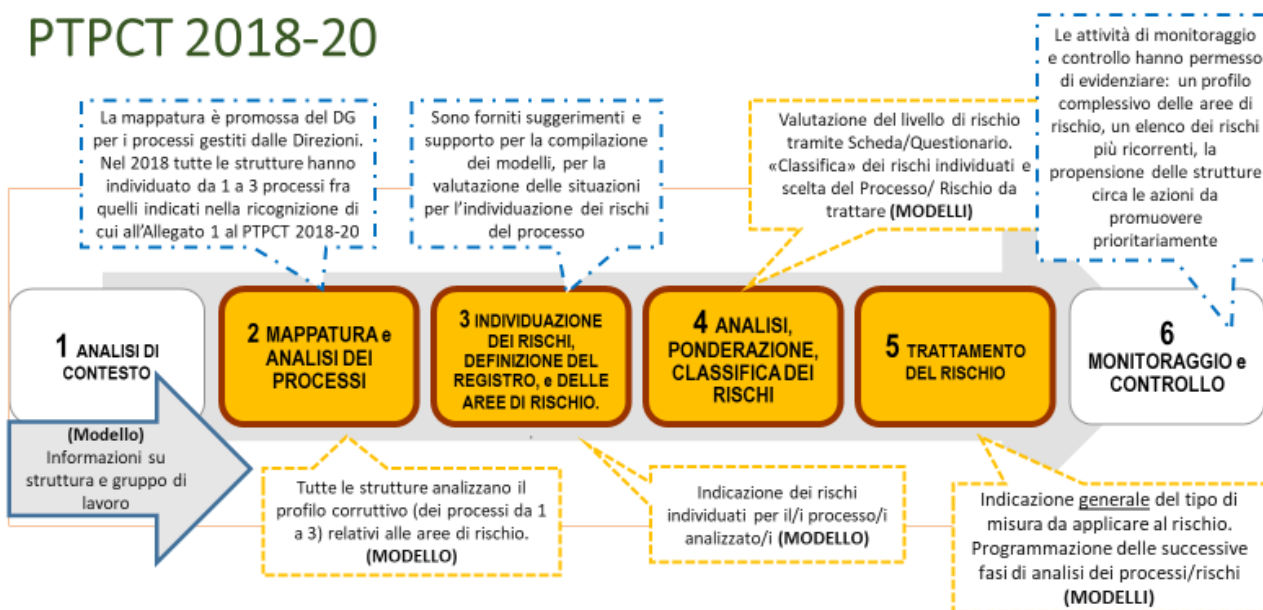
⁴⁸ Per una consultazione dei diversi aggiornamenti del PNA, a partire dalla prima versione del 2013, si veda la seguente pagina del sito dell'ANAC <http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/Attivitadocumentazione/Anticorruzione/PianoNazionaleAnticorruzione>



Vista l'ampiezza e la complessità dei temi che le strutture avrebbero dovuto affrontare si è preferito articolare le attività in due step:

- **Nel primo, realizzato nel 2018**, si è mirato a promuovere l'acquisizione della metodologia di analisi, valutazione e ponderazione del rischio di processo;
- **Nel secondo (2019)** il quadro è stato completato promuovendo una riflessione prioritariamente centrata sui contenuti delle misure da adottare, sulla relazione misura/rischio di processo, sulla condivisione e la circolazione di riflessioni e soluzioni e, conclusivamente, sul tema del monitoraggio e verifica di quanto condotto.

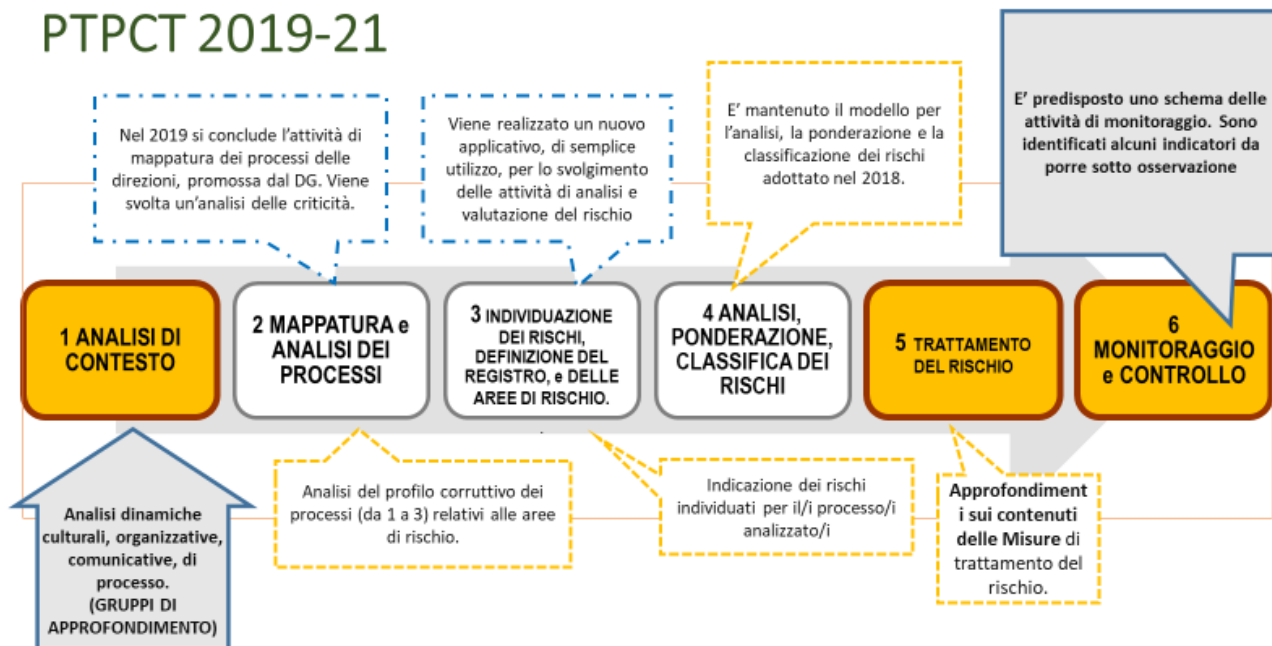
PTPCT 2018-20



PTPCT UNIPi: «Fornire una prima struttura concettuale, ma anche metodologica ed operativa, (...)»

5

PTPCT 2019-21



«...che renda concretamente perseguibili gli obiettivi programmati in tema di promozione della legalità e della trasparenza...»

L'esercizio delle Responsabilità

Se il quadro delle responsabilità rispetto all'attuazione del PTPCT, delineato annualmente nello stesso Piano, riflette, sul piano formale, il sistema delle relazioni interne proprie della comunità accademica, l'attuazione della pianificazione 2019 ha incoraggiato un esercizio concreto delle responsabilità individuali e collettive ed un coinvolgimento attivo delle varie componenti rispetto al tema della prevenzione della corruzione e della promozione della trasparenza.

Dirigenti e responsabili di struttura (direttori di dipartimento e centro, presidente di sistema) hanno esteso il loro ruolo di promozione, verifica e coordinamento alle diverse fasi di attuazione del SGRC di Ateneo. Importante è stato il loro ruolo sia nel processo di pianificazione generale degli obiettivi integrati, sia nel promuovere e verificare la partecipazione alle attività di formazione e approfondimento, di analisi, di ponderazione e scelta degli interventi preventivi da promuovere. In più di un'occasione tali responsabili hanno partecipato direttamente alle attività e se ne sono fatti parti dirimente nelle loro strutture.

Come sarà evidenziato dalle successive esposizioni dei dati, nel 2019 hanno partecipato alle attività promosse nell'ambito della PTPCT 2019-21 un numero consistente di unità di personale, sia tecnico amministrativo che docente. Questo ha determinato una più diffusa assunzione di responsabilità personale rispetto alle tematiche di prevenzione del rischio, ma anche una valorizzazione dell'utilità di avviare modalità di interazione più articolate fra le diverse figure professionali, allo scopo di individuare criticità e relative possibili soluzioni.

In tale quadro di rinnovata interazione fra le diverse componenti dell'Ateneo, si è evidenziata l'importanza del ruolo del RPCT come coordinatore del sistema: elevato è stato non solo l'impegno di natura organizzativa, affinché le strutture potessero effettivamente svolgere le attività programmate, ma anche quello relativo alla predisposizione di strumenti utili a facilitarne e guidarne la realizzazione.

3. I risultati della fase di programmazione.

La sequenza pianificatoria, adottata per la programmazione operativa delle Misure di prevenzione e trasparenza corrisponde a quella propria al ciclo della performance, estesamente esposta nella prima parte della presente relazione. Si tratta di un percorso che segue due andamenti fondamentali: top down laddove vengono individuati gli indirizzi strategici e la loro articolazione in corrispondenti obiettivi, e bottom up nel momento in cui le strutture assumono come proprie le indicazioni del vertice politico e le concretizzano in obiettivi operativi in relazione alle proprie realtà e priorità.

Programmazione interventi di prevenzione della corruzione comporta tuttavia di tenere conto di alcuni vincoli specifici:

- È necessario attuare le indicazioni di legge rispetto ad azioni di prevenzione a carattere obbligatorio;
- La programmazione degli interventi deve discendere obbligatoriamente da un percorso di analisi e valutazione del rischio di corruzione e malamministrazione sui processi gestiti.

La complessità della programmazione delle misure deriva quindi dal fatto di tradurre le indicazioni di legge, comunque piuttosto astratte, assai articolate e non sempre chiare, nella realtà concreta dell'azione amministrativa ed organizzativa.

Inoltre la programmazione di misure di trattamento dei rischi presuppone un ampio e articolato lavoro di identificazione dei processi, di descrizione delle modalità con cui sono gestiti e di individuazione e ponderazione delle loro criticità.

In sintesi per realizzare una programmazione in tema di prevenzione della corruzione si devono realizzare più condizioni che, in un'ideale gerarchia, possono essere rappresentate in questa sequenza:

1. Deve essere identificato un quadro strategico generale, relativo alle missioni dell'organizzazione;
2. Deve essere identificato un quadro strategico specifico rispetto alla complessiva programmazione anticorruzione e trasparenza, coerente con il primo;
3. Le strutture devono recepire in obiettivi coerenti con le proprie necessità operative le indicazioni strategiche generali e quelle proprie in tema di prevenzione;
4. Le strutture devono conoscere le indicazioni di legge (MISURE) e capire se e come applicarle a ciò che intendono condurre ed al rischio individuato;
5. Devono aver analizzato i propri processi ed identificato gli ambiti prioritari del proprio intervento;
6. Devono scegliere, fra i diversi interventi attuabili, quelli più idonei a ridurre il rischio/criticità rilevato e devono volerli promuovere a livello di Ateneo, permettendo all'RPCT di coordinare gli esiti delle loro valutazioni in una proposta organica da presentare in CdA;
7. Il quadro coordinato dall'RPCT, una volta approvato dal CdA in un documento organico (il PTPCT); è di fatto immediatamente operativo.

Quello appena descritto è insomma un percorso ideale che presuppone un buon livello di competenza specifica sui temi della prevenzione e della trasparenza ma anche una capacità di connessione e integrazione fra tematiche e approcci diversi (quello della performance, quello del SGRC) tutt'altro che scontata.

Sottende un'organizzazione dei processi di pianificazione, quella proposta dall'ANAC, sensibilmente diversa da quella adottata dall'Ateneo.

Nel 2019, come nelle precedenti annualità, il quadro di riferimento generale per la programmazione operativa delle misure è stato fornito dal RPCT attraverso il PTPCT 2019-21 ed il suo Allegato Misure.

Nel predisporlo si è tenuto conto:

- Delle indicazioni espresse dall'ANAC nei diversi aggiornamenti del PNA, con particolare riguardo a quanto indicato nell'approfondimento dedicato alle istituzioni universitarie contenuto nel PNA 2017 e nel successivo atto d'indirizzo MIUR⁴⁹;
- Delle valutazioni di natura politica emergenti dalla commissione rettorale costituitasi in seguito alla delibera del C.d.A di Ateneo (settembre 2018)⁵⁰;
- Degli esiti delle attività di individuazione, analisi e valutazione dei rischi condotte in via sperimentale nel 2018 dalle strutture dell'ateneo e dei relativi orientamenti in termini di possibilità di trattamento.
- Ma anche del riferimento, strategico ed organizzativo, costituito dal ciclo della performance, che rappresenta il quadro, anche operativo, per gli interventi in tema di anticorruzione e trasparenza.

⁴⁹ Vedi in <http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/Attivitadocumentazione/Anticorruzione/PianoNazionaleAnticorruzione>

⁵⁰ C.d.A. Delibera n. 306 del 26 settembre 2018



Obiettivi strategici e misure.

Il quadro strategico generale, di riferimento per il PTPCT 2019-21, è quindi quello definito per il complesso dell'Ateneo: comprende quanto valorizzato nel Piano Strategico deliberato⁵¹ e la relativa declinazione in obiettivi strategici.

Fatto salvo questo, il PTPCT 2019-21 valorizza in particolare alcuni obiettivi, particolarmente rilevanti in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza.

OBIETTIVI STRATEGICI ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA (2019-21)

1. Revisione e miglioramento della regolamentazione interna di ateneo (a partire da codice etico e di comportamento)
2. 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)
3. Incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholder, sia interni che esterni
4. Miglioramento del ciclo della performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione).
5. Miglioramento delle attività programmatiche dell'Ateneo e delle Strutture.

Se il meccanismo programmatico generale adottato dall'ateneo prevede che gli obiettivi strategici siano assunti dalle strutture e ad essi siano collegati coerenti e concreti obiettivi operativi, lo stesso dicasi anche per le Misure.

Il contenuto essenziale del PTPCT infatti consiste nell'individuazione di Misure⁵² che possono essere poste in programmazione e che le strutture è necessario adottino in una logica di effettiva integrazione con il sistema di performance.

⁵¹ CdA delibera 371 del 29/11/2018

⁵² Legge 190/2012 art. 1 c. 9, lett. A "9. Il piano di cui al comma 5 risponde alle seguenti esigenze:

a) individuare le attività, tra le quali quelle di cui al comma 16, anche ulteriori rispetto a quelle indicate nel Piano nazionale anticorruzione, nell'ambito delle quali è più elevato il rischio di corruzione, e le relative misure di contrasto, anche raccogliendo le proposte dei dirigenti, elaborate nell'esercizio delle competenze previste dall'articolo 16, comma 1, lettera a-bis), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165;"

Operativamente le strutture possono porre in programmazione OPN che realizzano gli obiettivi strategici dell'organizzazione concentrandosi solo sulla realizzazione di Misure di prevenzione o integrare le stesse nell'ambito di un obiettivo più ampio. In modo analogo possono procedere anche con gli OPA

Nella tabella successiva è evidenziato in quanti casi e in che percentuale sul totale, nel 2019, le strutture hanno scelto di proporre i propri obiettivi, necessari o autonomi, prevedendo anche o esclusivamente la realizzazione di Misure di prevenzione del rischio corruttivo o di malamministrazione.

Tabelle: Attuazione/correlazione obiettivi di Performance/Misure di prevenzione e dettaglio 2019.

	Totale obiettivi operativi	Obiettivi correlati a misure di prevenzione	% di correlazioni sul totale degli Obiettivi operativi
2016	210	34	16,19%
2017	214	51	23,83%
2018	218	67	30,73%
2019	219	82	37,44%

Dettaglio 2019	DI CUI OPN	DI CUI OPA	TOTALI
OBIETTIVI CORRELATI	51	31	82
OBIETTIVI NON CORRELATI	39	98	137
%OBIETTIVI CORRELATI SUL TOTALE	57%	24%	37%
TOTALE OBIETTIVI	90	129	219



Analizzando gli OPN correlati⁵³, è possibile notare il potenziale contributo delle Misure di prevenzione alla realizzazione di più obiettivi strategici, ma anche osservare in quali aree di missione non si sia ancora consolidato un legame strategico fra attività di missione, prevenzione di corruzione e malamministrazione, e promozione della trasparenza.

OPN CORRELATI A MISURE ED OBIETTIVI STRATEGICI DI RIFERIMENTO		N. OPN CORRELATI
01-PIANO INTEGRATO- A-Autovalutazione dei rischi-		
STR08 - Qualità, promozione e sostegno della ricerca; collaborazioni con altri atenei, anche esteri (accordi per lo sviluppo di progetti congiunti).		1
STR23 - Miglioramento delle infrastrutture/asset informatici, in relazione ai servizi per la didattica, ricerca e supporto gestionale.		2
STR25 - Miglioramento delle attività programmatiche dell'Ateneo e delle Strutture.		3
01-PIANO INTEGRATO- B- Monitoraggio dell'attuazione del PTPCT		
STR26 - Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anti-corruzione).		1
02- CODICE ETICO E CODICE DI COMPORTAMENTO- A1-Unificazione e revisione dei codici		
STR28 - Revisione e miglioramento della regolamentazione interna di Ateneo (a partire da codice etico e di comportamento).		1
05-ROTAZIONE DEL PERSONALE ED ALTRI INTERVENTI IN MATERIA DI ORGANIZZAZIONE DEGLI UFFICI- B1-Mappatura dei processi		
STR21 - Miglioramento continuo del nuovo apparato organizzativo.		2
05-ROTAZIONE DEL PERSONALE ED ALTRI INTERVENTI IN MATERIA DI ORGANIZZAZIONE DEGLI UFFICI- B3-Verifica modello organizzativo-		
STR21 - Miglioramento continuo del nuovo apparato organizzativo.		1
06-SOCIETÀ PARTECIPATE ED ENTI DI DIRITTO PRIVATO CONTROLLATI- A2- Pubblicazioni obbligatorie		
STR17 - Incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholder, sia interni che esterni.		1
07- AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE- A1-Trasparenza interna e servizi		
STR12 - Promozione e sostegno all'alta formazione dottorale ed ai giovani ricercatori.		1
STR16 - Promozione della comunicazione di Ateneo: interna, esterna (dialogo con la città, il territorio) ed internazionale.		1
STR17 - Incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholder, sia interni che esterni.		1
07- AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE- B-Tempi procedurali		
STR22 - Miglioramento dell'assetto immobiliare (acquisizioni, riqualificazioni, alienazioni) e della dotazione strumentale tecnica dell'Ateneo, a supporto di didattica e ricerca e gestione.		1
STR27 - Equilibrio di bilancio e miglioramento del sistema di contabilità economico patrimoniale ed analitica.		1
07- AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE- D1- Monitoraggio Accesso e valutazione criticità		
STR21 - Miglioramento continuo del nuovo apparato organizzativo.		1
07- AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE- D2-Pubblicazione informazioni su specifici processi e procedimenti		
STR05 - Qualità e accreditamento dell'Ateneo e dei Corsi di studio (L, LM, CdD, Sc. Specializzazione).		1
STR10 - Promozione e sostegno della ricerca applicata in collaborazione con le imprese, la capacità brevettuale e l'imprenditorialità (spin -off).		1
STR24 - Miglioramento, condivisione e semplificazione dei servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica ed alla ricerca - trasferimento tecnologico.		1
07- AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE- D3- Accessibilità delle informazioni obbligatorie		
STR22 - Miglioramento dell'assetto immobiliare (acquisizioni, riqualificazioni, alienazioni) e della dotazione strumentale tecnica dell'Ateneo, a supporto di didattica e ricerca e gestione.		1
08- FORMAZIONE- B1- Diffusione buone pratiche		
STR24 - Miglioramento, condivisione e semplificazione dei servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica ed alla ricerca - trasferimento tecnologico.		1

⁵³ Operativamente, la correlazione con una misura di prevenzione è stata dichiarata e motivata dalle strutture attraverso la compilazione di alcuni campi previsti dall'applicativo U-GO

OPN CORRELATI A MISURE ED OBIETTIVI STRATEGICI DI RIFERIMENTO	N. OPN CORRELATI
09-ANALISI, MONITORAGGIO, TRATTAMENTO DEI RISCHI- A- Programmazione, a livello di struttura, delle attività di trattamento dei rischi di malamministrazione o corruzione individuati nell'ambito delle attività di autoanalisi"	
STR21 - Miglioramento continuo del nuovo apparato organizzativo.	1
STR25 - Miglioramento delle attività programmatiche dell'Ateneo e delle Strutture.	24
09-ANALISI, MONITORAGGIO, TRATTAMENTO DEI RISCHI- B1- Definizione di procedure per la gestione dei rischi di processo nella struttura	
STR22 - Miglioramento dell'assetto immobiliare (acquisizioni, riqualificazioni, alienazioni) e della dotazione strumentale tecnica dell'Ateneo, a supporto di didattica e ricerca e gestione.	1
STR25 - Miglioramento delle attività programmatiche dell'Ateneo e delle Strutture.	1
09-ANALISI, MONITORAGGIO, TRATTAMENTO DEI RISCHI- B2- Informatizzazione dei processi	
STR25 - Miglioramento delle attività programmatiche dell'Ateneo e delle Strutture.	1

OBIETTIVI STRATEGICI DI RIFERIMENTO NON SUPPORTATI DA MISURE DI PREVENZIONE DEL RISCHIO	N. OPN
STR01 - Razionalizzazione, sostenibilità ed innovazione dell'offerta didattica.	1
STR02 - Miglioramento continuo dell'efficacia/efficienza delle attività didattiche e delle metodologie di insegnamento (anche in relazione alle diverse condizioni degli studenti).	1
STR04 - Valorizzazione del potenziale di laureandi e laureati per favorirne l'occupabilità.	1
STR06 - Promozione e sostegno dell'internazionalizzazione della didattica (incoming - outgoing, iscritti stranieri e con titolo estero, incremento del numero degli insegnamenti affidati a docenti stranieri).	1
STR19 - Ottimizzazione delle politiche di reclutamento del personale docente e tecnico amministrativo - gestione ed integrazione organizzativa.	1
Totale	5

L'integrazione operativa Performance Anticorruzione e Trasparenza

Come anticipato, il PTCT 2019 identifica fra gli obiettivi strategici alcuni d'elezione, perché rilevanti rispetto ai contenuti delle Misure obbligatorie o perché finalizzati alla realizzazione del sistema di prevenzione di Ateneo nel suo complesso. Ad essi, in sede di programmazione operativa sono dedicati specifici OPN.

L'OPN "Attuazione del Sistema di Gestione del Rischio Corruttivo (SGRC) di Ateneo e programmazione delle azioni di trattamento" è stato assunto dal CdA⁵⁴ come obiettivo, a coordinamento centrale, comune alle strutture di Ateneo.

OPN DEDICATI ALL'ATTIVAZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI DEL PTPCT 2019	TOTALI
Attuazione del Sistema di Gestione del Rischio Corruttivo (SGRC) di Ateneo e programmazione delle azioni di trattamento	29
STR25 - Miglioramento delle attività programmatiche dell'Ateneo e delle Strutture.	29
Consolidamento e sviluppo della dimensione annuale e triennale del Sistema di Gestione del rischio corruttivo (SGRC) di Ateneo e delle relative azioni di monitoraggio	1
STR26 - Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione).	1
Partecipazioni e adempimenti correlati	1
STR17 - Incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholder, sia interni che esterni.	1
Revisione e miglioramento di alcuni regolamenti di Ateneo	1
STR28 - Revisione e miglioramento della regolamentazione interna di Ateneo (a partire da codice etico e di comportamento).	1
Totale complessivo	32

⁵⁴ CdA del 19/04/2019 deliberazione n. 120/2019

Alcuni Obiettivi integrano più misure, dedicando a ciascuna di esse una fase o evidenziando, in sede di descrizione della correlazione con le misure anticorruzione, la valenza per più di una di quelle identificate nell'allegato Misure al PTPCT⁵⁵. Gli obiettivi con queste caratteristiche sono i seguenti:

ID obiettivo	OBIETTIVI CHE INTEGRANO PIU' MISURE
Obiettivo comune strutture	Attuazione del Sistema di Gestione del Rischio Corruttivo (SGRC) di Ateneo e programmazione delle azioni di trattamento
248	Consolidamento e sviluppo della dimensione annuale e triennale del Sistema di Gestione del rischio corruttivo (SGRC) di Ateneo e delle relative azioni di monitoraggio
286	Nuova procedura di affidamento diretto ex art. 1, comma 912, della legge n. 145/2018 per lavori di importo superiore a 40.000 Euro e inferiore a 150.000 Euro
263	Partecipazioni e adempimenti correlati
250	Revisione e miglioramento di alcuni regolamenti di Ateneo
259	Strumenti ICT per il miglioramento della comunicazione interna

Conseguentemente, considerando gli OPN correlati ad una o più misure e gli OPA, in sede di programmazione operativa è stata prevista, complessivamente, la realizzazione delle seguenti Misure di prevenzione.

Misure di cui si è pianificata l'attivazione	Numero di attivazioni .
01-PIANO INTEGRATO-A-Autovalutazione dei rischi	36
01-PIANO INTEGRATO-B- Monitoraggio dell'attuazione del PTPCT	31
02- CODICE ETICO E CODICE DI COMPORTAMENTO- A1-Unificazione e revisione dei codici	1
03-INCONFERIBILITA', INCOMPATIBILITA' E CONFLITTO D'INTERESSE -A1-Regolamento chiamate	1
03-INCONFERIBILITA', INCOMPATIBILITA' E CONFLITTO D'INTERESSE -A2-Regolamento Spin off	1
05-ROTAZIONE DEL PERSONALE ED ALTRI INTERVENTI IN MATERIA DI ORGANIZZAZIONE DEGLI UFFICI- B1- Mappatura dei processi	4
05-ROTAZIONE DEL PERSONALE ED ALTRI INTERVENTI IN MATERIA DI ORGANIZZAZIONE DEGLI UFFICI- B3-Verifica modello organizzativo	1
06-SOCIETÀ PARTECIPATE ED ENTI DI DIRITTO PRIVATO CONTROLLATI- A1-Razionalizzazione delle partecipazioni dell'Università	1
06-SOCIETÀ PARTECIPATE ED ENTI DI DIRITTO PRIVATO CONTROLLATI- A2- Pubblicazioni obbligatorie.	2
06-SOCIETÀ PARTECIPATE ED ENTI DI DIRITTO PRIVATO CONTROLLATI- A3-Prevenzione corruzione e trasparenza negli enti e società	1
07- AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE- A1-Trasparenza interna e servizi	13
07- AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE- A2- Partecipazione della società civile	1
07- AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE- B-Tempi procedurali	8
07- AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE- D1- Monitoraggio Accesso e valutazione criticità	1
07- AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE- D2-Pubblicazione informazioni su specifici processi e procedimenti	12
07- AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE- D3- Accessibilità delle informazioni obbligatorie	1
08- FORMAZIONE- B1- Diffusione buone pratiche	3
08-FORMAZIONE-B2- Prima strutturazione Sistema di Audit sul SGRC	27
09-ANALISI, MONITORAGGIO, TRATTAMENTO DEI RISCHI- A- Programmazione trattamento del rischio di struttura	26
09-ANALISI, MONITORAGGIO, TRATTAMENTO DEI RISCHI- B1- Definizione di procedure per la gestione dei rischi di processo nella struttura	4
09-ANALISI, MONITORAGGIO, TRATTAMENTO DEI RISCHI- B2- Informatizzazione dei processi	2
Totale complessivo	177

⁵⁵ <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9109-archivio-tpct>

I contenuti della programmazione operativa 2019

Quanto sopra esposto rappresenta le evidenze del processo di programmazione operativa che, in termini di contenuti, ha compreso:

1. Un obiettivo Anticorruzione comune per le strutture⁵⁶ dal titolo **“Attuazione del Sistema di Gestione del Rischio Corruttivo (SGRC) di Ateneo e programmazione delle azioni di trattamento”**. Questo, articolato in 4 fasi ciascuna corrispondente alla realizzazione di una misura, era finalizzato all’acquisizione di competenze nella programmazione degli interventi di prevenzione⁵⁷. Il percorso da intraprendere con tale obiettivo prevedeva:
 - L’identificazione da parte delle strutture di personale da formare sui temi della prevenzione della corruzione e della trasparenza, con particolare riguardo alle problematiche di attuazione delle misure di prevenzione;
 - Lo svolgimento delle attività di autovalutazione del rischio di processo da parte di ciascuna struttura;
 - La definizione di una proposta di trattamento rispetto alle criticità ed ai rischi individuati attraverso le attività di autoanalisi;
 - Un primo monitoraggio su tutte le attività di prevenzione effettivamente condotte.
2. Un obiettivo coordinato strettamente con il precedente, di supporto all’attuazione del sistema di gestione dell’Ateneo, dal titolo **“Consolidamento e sviluppo della dimensione annuale e triennale del Sistema di Gestione del rischio corruttivo (SGRC) di Ateneo e delle relative azioni di monitoraggio”**. L’obiettivo si articolava anche in questo caso in 4 fasi, corrispondenti a quelle dell’obiettivo comune alle strutture, ma il suo focus principale era costituito dalla misura 01-PIANO INTEGRATO-B- Monitoraggio dell’attuazione del PTPCT. In questo caso cioè, l’azione di accompagnamento condotta nei confronti delle strutture ha costituito l’occasione per cominciare ad identificare ambiti rispetto a cui rilevare informazioni e punti di osservazione per la verifica dell’andamento dell’attuazione del PTPCT e per una prima valutazione dell’efficacia delle azioni condotte.
3. Alcuni obiettivi programmati prioritariamente per dare attuazione a specifiche indicazioni di legge⁵⁸ o per realizzare il piano degli interventi proposto dalla commissione di nomina rettorale⁵⁹ a seguito delle indicazioni del PNA 2017 e dell’Atto d’indirizzo della Ministra Fedeli⁶⁰.
4. Obiettivi primariamente di performance, necessari o autonomi, promossi da numerose strutture, correlati in modo più o meno stringente a misure di prevenzione della corruzione. Si tratta cioè di obiettivi per i quali lo svolgimento delle attività viene individuato come latamente riconducibile ad una misura di prevenzione fra quelle individuate nell’Allegato Misure al PTPCT.

Da quanto riepilogato emerge come proprio la quarta tipologia di obiettivi programmati non corrisponda alle metodiche di programmazione previste dal SGRC.

La programmazione e l’attuazione delle misure, infatti, in base alle indicazioni della norma⁶¹ e dei PNA ANAC⁶², presuppone una declinazione operativa delle disposizioni di legge e/o una valutazione degli interventi necessari a ridurre il rischio di processo, quando individuato in seguito ad un’apposita attività di analisi, valutazione e ponderazione.

Una metodica quindi, quella della correlazione, motivata dalla fase del tutto iniziale di adozione del SGRC.

⁵⁶ CdA del 19/04/2019 deliberazione n. 120/2019

⁵⁷ Misura: 09-ANALISI, MONITORAGGIO, TRATTAMENTO DEI RISCHI- A- Programmazione trattamento del rischio di struttura

⁵⁸ E’ il caso dell’obiettivo **“Partecipazioni e adempimenti correlati”** con cui si intende proseguire nella messa in trasparenza dei dati e delle informazioni relative alle società partecipate ed in controllo pubblico, come previsto dal D.lgs 33/2013 ed attuare gli obblighi di razionalizzazione previsti dal D.lgs 175/2016 Testo unico sulle società partecipate e controllate. In questo caso le misure attuate sono pertanto le seguenti: 06-SOCIETÀ PARTECIPATE ED ENTI DI DIRITTO PRIVATO CONTROLLATI- A1-Razionalizzazione delle partecipazioni dell’Università; - A2- Pubblicazioni obbligatorie; A3-Prevenzione corruzione e trasparenza negli enti e società

⁵⁹ Il piano, proposto da apposita commissione di nomina rettorale, prevedeva la realizzazione entro il dicembre 2019 delle seguenti azioni: **Revisione del regolamento sulle chiamate dei professori di prima e seconda fascia; Unificazione e revisione del codice etico e del codice di comportamento; Revisione regolamento spin off**. Queste misure sono confluite nell’obiettivo intitolato **“Revisione e miglioramento di alcuni regolamenti di Ateneo”**

⁶⁰ Determinazione n.1208 del 22/11/2017 Approvazione definitiva dell’Aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione <http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/AttivitaAutorita/AttiDellAutorita/ Atto?ca=7035>. Contiene un’intera sezione di approfondimento dedicata alle università ed ai processi legati all’espletamento delle missioni istituzionali; Atto di indirizzo della Ministra dell’Istruzione, dell’Università e della Ricerca Sen. Valeria Fedeli avente ad oggetto l’Aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione – Sezione Università – 14/05/2018 <http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/AttivitaDocumentazione/Anticorruzione/PianoNazionaleAnticorruzione/ piani?id=7bac8c3c0a778042533310cd30398140>

⁶¹ Legge 190/2012. Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione.

⁶² <http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/AttivitaDocumentazione/Anticorruzione/PianoNazionaleAnticorruzione>

Nel 2016 infatti, in un contesto di assenza di competenze in tema di analisi e valutazione dei rischi corruttivi, era prioritario tanto promuovere una prima riflessione sull'etica e la legalità delle attività gestite, quanto ricondurre le azioni per la prevenzione del rischio alla sfera delle attività istituzionali, contrastando al tempo stesso un pregiudizio diffuso di giustapposizione ed appesantimento burocratico.

La strutturazione e la realizzazione, nel 2019, dei due obiettivi coordinati (**Attuazione del SGRC di Ateneo (...)**) e (**Consolidamento e sviluppo della dimensione annuale e triennale del Sistema di Gestione del rischio corruttivo (SGRC) (...)**) ha permesso di affrontare in modo organico tali criticità.

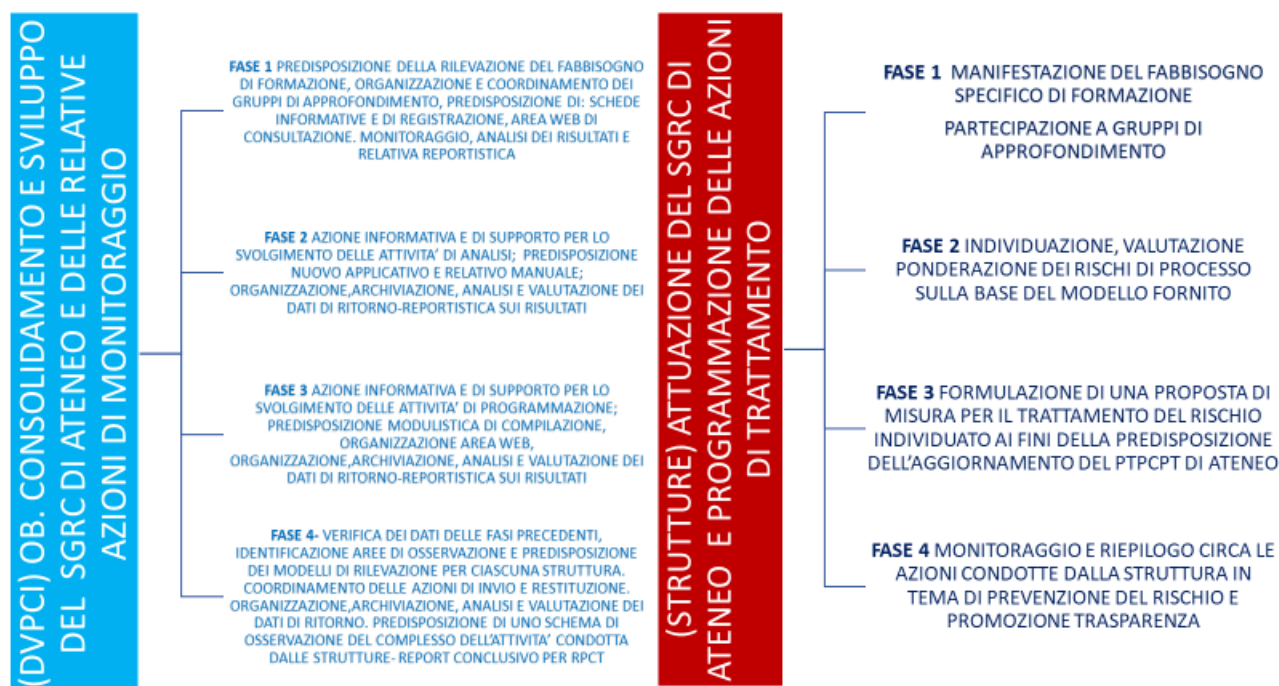
4. L'attuazione del PTPCT nel 2019

Il presente paragrafo ha lo scopo di rendere evidente come si sia inteso affrontare alcuni problemi strutturali del SGRC e quindi come si sia cercato di rispondere concretamente alle domande evidenziate nel paragrafo **“Le dimensioni della verifica”**.

Allo stesso tempo si intende mostrare come, attraverso la realizzazione delle Misure pianificate, sia stato possibile raggiungere un ulteriore livello di completamento di quanto previsto nell'Allegato Misure del PTPCT 2019-21.

In sostanza, la realizzazione di alcune specifiche misure ha permesso di dare attuazione anche ad altre misure non esplicitamente attivate dalle strutture attraverso gli Obiettivi formalizzati nel sistema U-GO.

Tale effetto a cascata sulla programmazione è stato reso possibile dalla realizzazione, in particolare, dell'obiettivo **“Attuazione del Sistema di Gestione del Rischio Corruttivo (SGRC) di Ateneo e programmazione delle azioni di trattamento”**, e dell'obiettivo ad esso coordinato **“Consolidamento e sviluppo della dimensione annuale e triennale del Sistema di Gestione del rischio corruttivo (SGRC) (...)**”.



FASE 1 Il ruolo della formazione nel percorso d' integrazione Performance, Anticorruzione e Trasparenza.

La formazione costituisce un requisito essenziale per lo sviluppo di un S.G.R.C. La sua importanza è tale che la norma nazionale la inserisce fra le misure di prevenzione a carattere obbligatorio⁶³.

L'ANAC, nei diversi aggiornamenti al PNA, ripropone il tema distinguendo fra formazione circa i contenuti professionali e formazione sull'etica e legalità, a carattere più generale.

Nell'ultimo PNA 2019⁶⁴ l'Autorità torna sull'argomento, prendendo atto di alcune criticità di programmazione ed a volte dell'eccessiva astrattezza dei percorsi di apprendimento attivati. Nell'ambito di un discorso più ampio, comprendente anche la condivisione delle metodologie e la costituzione di una rete di referenti per il RPCT, evidenzia come alla formazione si debba attribuire un ruolo di volano della partecipazione. È inoltre prioritario che essa non sia troppo teorica ma si leghi alla valutazione di casi concreti⁶⁵ in modo da contribuire alla comprensione dei molteplici aspetti legati alla prevenzione della corruzione ed all'identificazione delle azioni di trattamento.

L'Ateneo, anticipando tale approccio, avvia, nell'ambito dell'obiettivo **“Attuazione del SGRC (...)”**, una ricognizione del fabbisogno di formazione del personale, docente e non docente, circa le diverse Categorie di Misure previste dal PTPCT 2019-21⁶⁶.

Per coloro che in tale occasione sono segnalati dalle rispettive strutture, viene attivato un corso di formazione introduttivo alle successive attività⁶⁷. Inoltre, sia attraverso le note del Direttore Generale, che la creazione di uno spazio FAQ ed altra attività di informazione, vengono spiegati i contenuti e gli obiettivi dei così detti **Gruppi di Approfondimento**, che prenderanno effettivamente il via nel settembre del 2019.

Gli obiettivi di questo nuovo modo di procedere in tema di formazione, che integra e non sostituisce l'attività erogata nelle modalità classiche, riguardano le questioni già evidenziate nel paragrafo **Le dimensioni della verifica** della presente relazione:

- Definizione di un nesso reale e concreto, per ciascuna struttura, fra le azioni previste nel piano della performance e quelle contenute nel PTPCT;
- Coinvolgimento di tutti i ruoli professionali dell'ateneo, compresi quindi i docenti;
- Supporto all'acquisizione di competenze specifiche in una materia tanto complessa;
- Coinvolgimento di tutte le strutture di ateneo.

A motivare l'adozione di tali iniziative, e a costituire per esse un vero riferimento strategico, sono tuttavia primariamente le indicazioni rettorali già evidenziate:

- **Revisione dei processi di comunicazione interna;**
- **Semplificazione e coordinamento dell'apparato normativo interno;**
- **Logica di ottimizzazione dei processi.**

⁶³ L.190/2012 art. 1 c. 10 lett.c; c.11; c.44

⁶⁴ **Delibera n. 1064 del 13 novembre 2019- Piano Nazionale Anticorruzione 2019** <http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/AttivitaAutorita/AttiDellAutorita/Atto?id=8ed911d50a778042061d7a5d0028cba2>

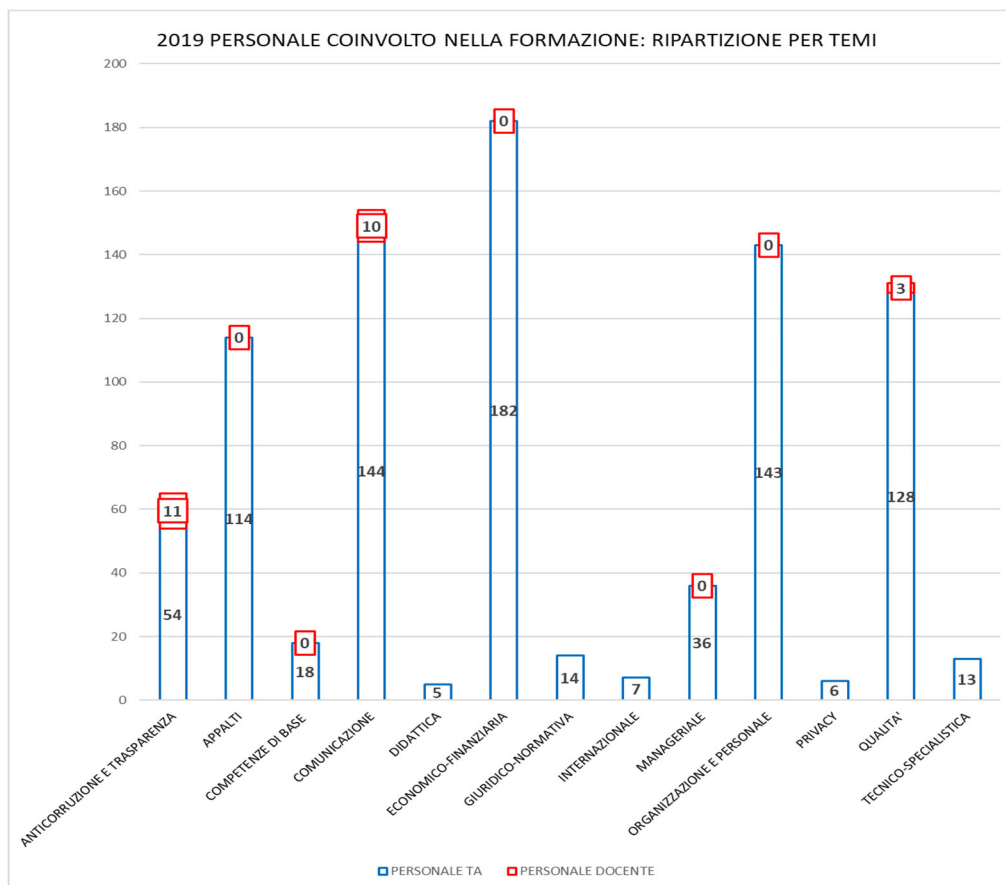
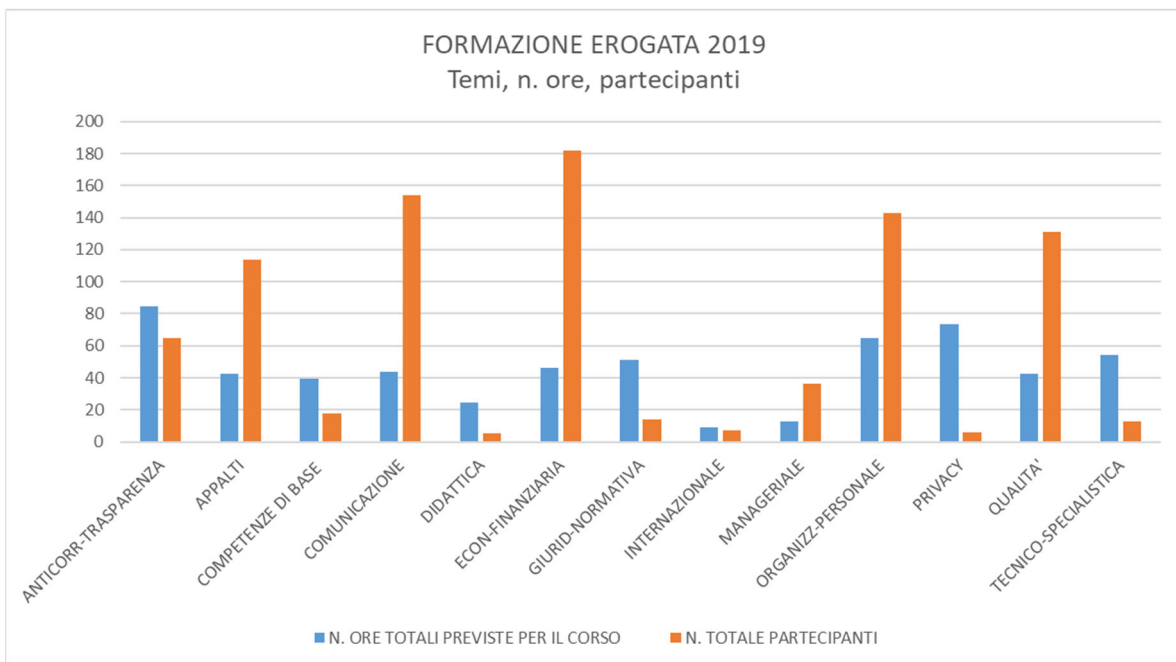
⁶⁵ **ivi 2. PTPCT e formazione (...)** “Sulla base dell'esperienza maturata dall'Autorità nella vigilanza e nella funzione consultiva, si è spesso riscontrata un'impostazione della formazione in materia di prevenzione della corruzione basata prevalentemente sull'analisi della regolazione e delle disposizioni normative rilevanti in materia. Tale approccio non vuole essere assolutamente svalutato, ma si ritiene debba essere arricchito sia con un ruolo più attivo dei discenti, valorizzando le loro esperienze, sia con un lavoro su casi concreti che tengano conto delle specificità di ogni amministrazione. Gli interventi formativi è raccomandato siano finalizzati a fornire ai destinatari strumenti decisionali in grado di porli nella condizione di affrontare i casi critici e i problemi etici che incontrano in specifici contesti e di riconoscere e gestire i conflitti di interessi così come situazioni lavorative problematiche che possono dar luogo all'attivazione di misure di prevenzione della corruzione.” (...) L'Autorità valuta positivamente, quindi, un **cambiamento radicale nella programmazione e attuazione della formazione**, affinché sia sempre più orientata all'esame di **casi concreti** calati nel contesto delle diverse amministrazioni e **favorisca la crescita di competenze tecniche e comportamentali dei dipendenti pubblici in materia di prevenzione della corruzione.** (...)

⁶⁶ Nota del Direttore Generale del 13 giugno 2019 Attuazione del Sistema di gestione del Rischio Corruttivo (prima fase attività) https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/download/17771_6c9049d853cabdda505c732bcccf382f

⁶⁷ Incontro formativo - operativo “Il Sistema di Gestione del Rischio Corruttivo di Ateneo 2019: dagli ambiti di approfondimento alla definizione del modello operativo”

<https://www.unipi.it/index.php/formazione/item/15718-incontro-formativo-operativo-il-sistema-di-gestione-del-rischio-corruttivo-di-ateneo-2019-dagli-ambiti-di-approfondimento-alla-definizione-del-modello-operativo>

ALCUNI DATI SULLA FORMAZIONE EROGATA NEL 2019



I Gruppi di Approfondimento: alcuni dati

Nel periodo compreso tra il 26 settembre 2019 ed il 10 ottobre 2019 si sono state svolte le 7 riunioni iniziali dei gruppi di approfondimento⁶⁸ che si sono poi riuniti autonomamente per continuare o perfezionare i lavori iniziati in tali occasioni.

N. STRUTTURE PARTECIPANTI AI GRUPPI:	32
Di cui Direzioni	10
Di cui Dipartimenti	15
Di cui Centri e Sistemi	7

I gruppi sono stati costituiti in base alle adesioni manifestate dalle strutture.

Queste in alcuni casi hanno deciso di diversificare le proprie scelte per ampliare le opportunità di approfondimento tematico, mentre in altri hanno preferito focalizzarsi su uno specifico argomento. Hanno complessivamente partecipato alle attività, senza separazioni precostituite, membri sia delle direzioni che delle strutture di missione, e ciò ha contribuito a facilitare la conoscenza interpersonale e l'ampliamento dei punti di vista.

Dati di partecipazione nei singoli gruppi.

Titolo gruppo di approfondimento	n. iscritti	n. partecipanti	Di cui docenti partecipanti	Di cui personale partecipante	n. strutture partecipanti ai gruppi	Note
01 Piano integrato (2 ore)	4	4	2	2	4	
02 Codice etico e di Comportamento (2 ore)	7	5	3	2	4	
03 Conflitto d'interesse (3 ore)	10	8	2	6	6	1 direttore di dipartimento
(04 Whistleblowing)	0	0	0	0	0	
05 Rotazione ed altre misure a carattere organizzativo (2 ore)	5	3	0	3	2	
(06 Enti controllati e partecipati)	0	0	0	0	0	
07 Amministrazione trasparente (3 ore)	18	14	1	13	11	
08 Formazione (3 ore)	13	11	3	8	6	1 dirigente
09 Monitoraggio, analisi trattamento dei rischi (3 ore)	16	14	2	12	9	1 direttore di dipartimento
TOTALI	73	59	13	46	42	

I temi discussi

Per favorire la discussione nei singoli gruppi, sono state suggerite alcune domande a cui cercare di rispondere collettivamente, in forma scritta, formulando una proposta o puntualizzando alcuni aspetti ritenuti rilevanti.

I quesiti indagavano il contesto di applicazione delle misure e le criticità riscontrate.

La discussione ha permesso di individuare alcuni profili ritenuti prioritari rispetto ad altri:

Argomento affrontato dal gruppo
01 PIANO INTEGRATO: Cosa ostacola l'adesione alle attività di prevenzione e cosa è opportuno promuovere per superare tali resistenze
02 CODICE ETICO E CODICE DI COMPORTAMENTO Cosa ostacola il percorso di integrazione fra i due testi e quali dimensioni dovrebbero essere integrate. Cosa è necessario fare per rendere i Codici documenti vivi per la comunità.
03 CONFLITTO D'INTERESSE Come svolgere azione di sensibilizzazione al conflitto d'interesse considerando che non tutti hanno un'adeguata preparazione giuridica e che le norme non sono sempre chiare in termini di comportamenti, valutazioni, ambiti di applicazione
05 ROTAZIONE E MISURE ALTERNATIVE. In quali casi la legge prevede l'applicazione delle misure di rotazione; quali sono le opportunità alternative in funzione delle diverse realtà organizzative.
07 TRASPARENZA In quali casi concreti la trasparenza è una dimensione sostanziale della realtà amministrativa.

⁶⁸ Per assenza di iscritti non si sono svolte riunioni per **04 Segnalazione di illeciti** e **06 Enti controllati e partecipati**

Argomento affrontato dal gruppo
08 FORMAZIONE Quali azioni concrete possono portare al coinvolgimento di tutti- docenti, tecnici- amministrativi - nella formazione.
09 MONITORAGGIO, ANALISI DEL RISCHIO (SGRC) In che modo il SGRC può contribuire a comprendere i problemi presenti nella gestione del singolo processo ed in quali termini può essere utile adottare una metodologia per analizzare i rischi.

FASE 2 L'analisi di processo, l'identificazione del rischio e la sua valutazione

Gli obiettivi dell'attività di autovalutazione del rischio

Lo scopo dell'attività di autovalutazione, che trova riferimento nelle indicazioni di legge⁶⁹, è quello di identificare i rischi di processo ed evidenziare i processi che presentano un profilo di rischio più elevato, per poi predisporre un coerente piano di interventi preventivi (le misure), nell'ambito di un documento che contestualizza e motiva le scelte operate (il PTPCT).

AUTOVALUTAZIONE DEL RISCHIO RISULTATI DELL'ATTIVITÀ 2018



Esiti fondamentali di tale percorso di valutazione sono:

- L'effettiva analisi dei rischi connessi al più ampio numero di processi possibile;
- Una descrizione puntuale di tutti i rischi, anche potenziali, ad essi ascrivibili;
- La possibilità di una valutazione della loro rilevanza relativa, detta ponderazione. E' attraverso quest'ultima, infatti, che viene definito il piano degli interventi preventivi per il successivo anno.

I risultati delle attività di autovalutazione

L'attività di individuazione, analisi e valutazione del rischio condotte nel 2019 sono proseguite sullo schema di quanto condotto, in via sperimentale, nel 2018. Già in fase di deliberazione del PTPCT 2019-21 è stata data indicazione alle strutture di sottoporre ad analisi da un minimo di 1 ad un massimo di 3 processi fra quelli complessivamente gestiti, purché non già analizzati nella precedente annualità.

Come riferimento per l'individuazione dei processi da analizzare è stata utilizzata la ricognizione già allegata al PTPCT 2018-20⁷⁰. Si è inoltre riproposto, salvo qualche piccolo aggiustamento nei quesiti che erano stati interpretati con maggiore incertezza, il modello di valutazione del rischio adottato nel 2018.

⁶⁹ L.190/2012 Art. 1 c.16 e c.9 lett.a

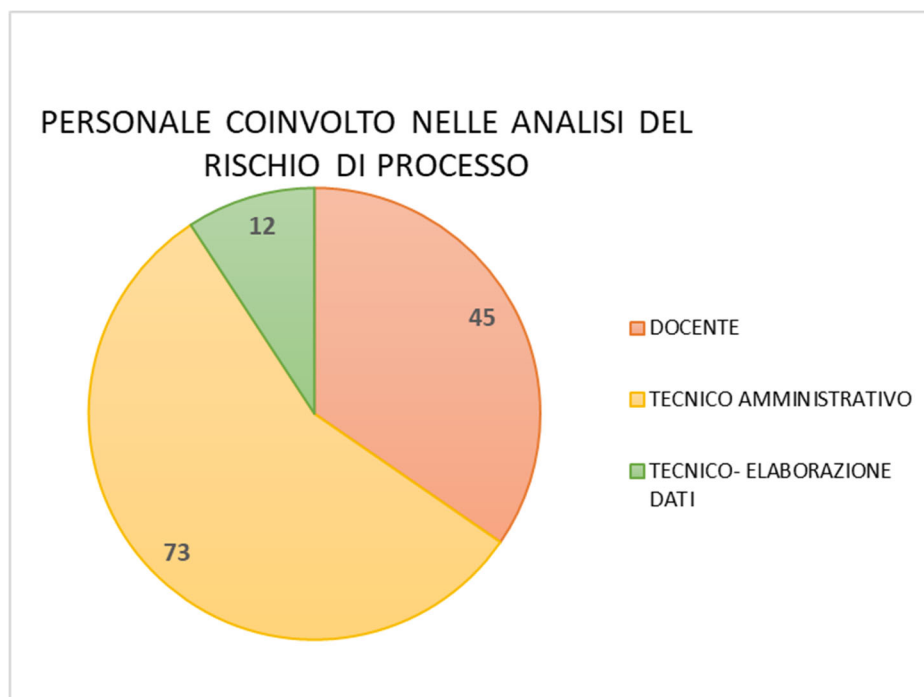
⁷⁰ Piano Integrato Performance, Anticorruzione e Trasparenza (2018-20) - Sezione terza. Piano Triennale Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza- Allegato 1 Aree di rischio generali e specifiche e relativi processi
<https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9109-archivio-ptpct>

Al fine di supportare e facilitare l'attività delle strutture, nell'ambito del più ampio obiettivo di performance **"Strumenti ICT per il miglioramento della comunicazione interna"**⁷¹ è stato realizzato un apposito applicativo per la gestione delle diverse fasi previste dal Modello di SGRC, mirando a consolidare e semplificare ulteriormente i passaggi fra i diversi step di analisi. Infine l'applicativo è stato accompagnato dalla pubblicazione di un apposito manuale d'uso. Tutti i materiali sono infine stati pubblicati in un'apposita pagina web⁷² dell'area Anticorruzione e trasparenza.

Anche in questo caso si è cercato di promuovere il massimo coinvolgimento dei diversi profili e ruoli professionali, in modo sia da favorire sia lo scambio di opinioni sia la condivisione di valutazioni che avrebbero potuto avere un profilo di delicatezza rispetto alle dinamiche interne della struttura. A tal fine il modello adottato ha richiesto la costituzione di gruppi di lavoro interni ed ha permesso di evidenziare alcuni ruoli fissi e necessari per lo svolgimento e la formalizzazione delle attività, ma anche altri ritenuti opportuni. Dalle informazioni restituite si può ricavare un quadro di sintesi del livello di coinvolgimento delle strutture e dei diversi profili professionali nelle attività di autovalutazione del rischio di processo.

N. STRUTTURE CHE HANNO EFFETTUATO L'AUTOVALUTAZIONE DEL RISCHIO	28
Di cui CENTRI E SISTEMI	5
Di cui DIPARTIMENTI	13
Di cui DIREZIONI*	10

* I due settori della Direzione Edilizia e Telecomunicazioni sono stati conteggiati ciascuno come una Direzione. La Direzione Programmazione, Valutazione e Comunicazione Istituzionale non ha partecipato all'obiettivo comune delle strutture perché ha condotto l'obiettivo di coordinamento dello stesso.



⁷¹ Direzione Servizi informatici e Statistici.

⁷² <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/12790-modelli-ed-istruzioni-per-l-analisi-la-valutazione-la-programmazione-delle-attivita-di-trattamento-del-rischio>

ATTIVITA' E RESPONSABILITA' NEI GRUPPI DI LAVORO	TOTALI
RESPONSABILE DELLA STRUTTURA (DIRIGENTE; DIRETTORE; PRESIDENTE)**	28
DOCENTE	18
TECNICO AMMINISTRATIVO	9
TECNICO- ELABORAZIONE DATI (con funzioni di sostituto del dirigente)	1
PERSONALE EP DI RIFERIMENTO**	25
TECNICO AMMINISTRATIVO	21
TECNICO- ELABORAZIONE DATI	4
REFERENTE**	31
DOCENTE	9
TECNICO AMMINISTRATIVO	18
TECNICO- ELABORAZIONE DATI	4
GRUPPO DI LAVORO	46
DOCENTE	18
TECNICO AMMINISTRATIVO	25
TECNICO- ELABORAZIONE DATI	3
Totale complessivo	130

** Informazione a carattere obbligatorio

I processi

Le indicazioni fornite rispetto al numero ed alla tipologia di processi da analizzare hanno determinato, rispetto all'anno precedente, una certa rotazione delle strutture su alcuni processi tipicamente gestiti, e l'ampliamento delle analisi ad ambiti non precedentemente valutati.

AREA DI RISCHIO	N. PROCESSI CENSITI PER L'AREA DI RISCHIO	N. PROCESSI ANALIZZATI 2018	N. PROCESSI ANALIZZATI 2019	N. TOTALE PROCESSI ANALIZZATI PER AREA DI RISCHIO
A) PERSONALE E CONTRATTI DI LAVORO - Personale tecnico – amministrativo	10	4	3	5
B) PERSONALE E CONTRATTI DI LAVORO - Personale docente e ricercatore, docenti a contratto	14	2	5	5
C) GESTIONE DEL PATRIMONIO, FINANZIARIA E BILANCIO	12	5	6	8
D) APPROVVIGIONAMENTI ED APPALTI	5	3	3	4
E) DIDATTICA E SERVIZI AGLI STUDENTI	30	4	7	9
F) RICERCA E INTERNAZIONALIZZAZIONE	9	4	4	6
G) TERZA MISSIONE- TRASFERIMENTO TECNOLOGICO*	5	0	3	3
totali	85	22	31	40

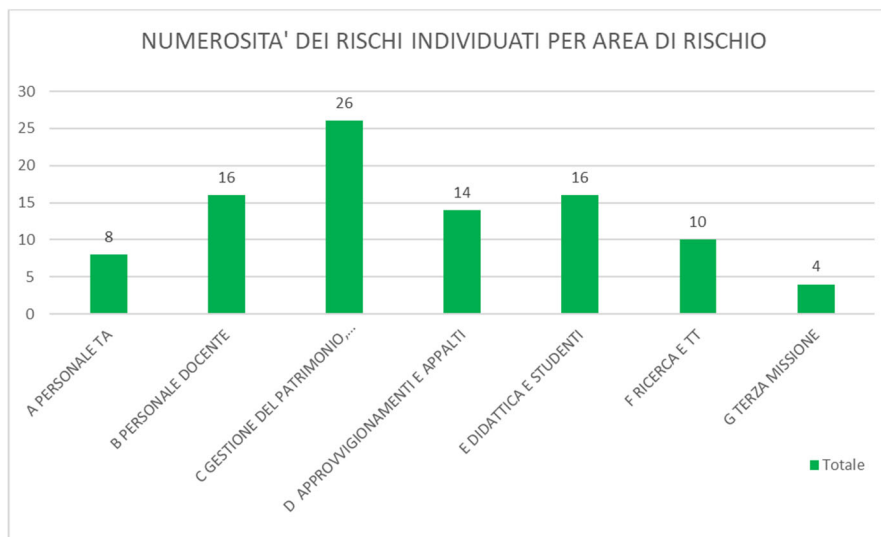
I rischi

Rispetto ai rischi individuati, nel corso del 2019 si è provveduto ad una normalizzazione delle descrizioni fornite dalle strutture nelle due annualità (2018-2019). La lettura coordinata degli esiti, in una serie temporale più ampia, ha permesso infatti di cogliere maggiori dettagli rispetto a potenziali fenomeni di corruzione o malamministrazione. I rischi individuati e riportati anche nel PTPCT 2020-22 sono riconducibili a 9 diverse tipologie.

Tipologia di rischi individuati a seguito delle attività di autoanalisi e valutazione (biennio 2018-19)

Categoria di rischio	Descrizione
01 CRITICITA' NELLA PROGRAMMAZIONE E/O NELL'ORGANIZZAZIONE DELLE ATTIVITA' E/O DELLE RISORSE	Carenze nelle azioni di programmazione e nella trasmissione/condivisione delle relative informazioni che porta ad una difficile o inefficace organizzazione delle attività conseguenti.
02 FALSE O ASSENTI ATTESTAZIONI/COMUNICAZIONI RISPETTO ALLE ATTIVITA' CONDOTTE	I rischi individuati dalle strutture riguardano l'attività di attestazione o comunicazione del personale, tecnico, amministrativo e docente, così come degli studenti, di quanto svolto sia in ambito lavorativo o di studio, sia al di fuori del rapporto di lavoro, con potenziali ricadute disciplinarmente rilevanti e/o in termini di danno per l'ateneo.
03 PERSONALE TA: PROCESSI CONNESSI A MAGGIORE RETRIBUZIONE	I rischi individuati dalle strutture sono legati prevalentemente alla gestione del processo di attribuzione delle valutazioni della performance individuale e ai processi di assegnazione di incarichi/attività lavorative che comportano maggiorazioni nella retribuzione.
04 CONFLITTO D'INTERESSE, ATTUAZIONE DI AZIONI DISCRIMINATORIE E/O ARBITRARIE	Dall'attività di autovalutazione del rischio è emerso la potenziale invasività del conflitto d'interessi in numerosi processi di natura diversa e trasversalmente a quanto condotto dall'ateneo. Le dimensioni del conflitto d'interessi sono state identificate, in sede di analisi, come quelle accademico/personale e come quella economico/professionale.
05 AZIONI CHE METTONO A RISCHIO IL PRESTIGIO E LA QUALITA' DELL'ATTIVITA' ISTITUZIONALE	I rischi individuati nell'attività di autoanalisi riguardano gli effetti di azioni, condotte generalmente in conflitto d'interesse, sull'attività istituzionale. Questi effetti minano il profilo qualitativo dell'attività istituzionale dell'Ateneo e si manifestano in specifici comportamenti, nel corso dello svolgimento delle attività istituzionali, spesso legati al fatto di dedicare risorse di tempo e quindi energie ad altri ambiti, come l'attività esterna retribuita.
06 ACCORDI CON LOBBY O ALTRI PORTATORI D'INTERESSE	I rischi individuati nell'attività di autoanalisi riguardano la possibilità che, in relazione a processi relativi a diverse aree di rischio, si definiscano accordi fra singoli operatori e dipendenti dell'università (sia docenti che amministrativi e/o tecnici), o accordi fra singoli in funzione di interessi di terzi.
07 ERRORI, VOLONTARI O INVOLONTARI, NELL'APPLICAZIONE DELLE NORME	Il rischio di errore nell'applicazione delle norme, è stato individuato in diverse aree di rischio, ed ad esso sono state attribuite diverse declinazioni: mancanza di conoscenza o elusività degli obblighi non solo da parte di chi gestisce il servizio ma anche di chi ne usufruisce; inadeguata conoscenza delle norme di riferimento, o scarsa chiarezza della regolamentazione interna così come delle procedure da adottare; ritardi e carenze nella filiera dei controlli; necessità di velocizzare le procedure; difficoltà nella gestione e reperimento della documentazione necessaria allo svolgimento dell'attività.
08 GESTIONE IMPROPRIA O APPROPRIAZIONE DI RISORSE PUBBLICHE	Il rischio di indebito utilizzo delle risorse pubbliche o di indebita appropriazione è stato individuato in processi afferenti alle diverse aree di rischio.
09 SCARSA TRASPARENZA/ACCESSIBILITA' DELLE INFORMAZIONI E DEI CRITERI DI VALUTAZIONE O LORO MANCATA APPLICAZIONE	In esito alle analisi condotte dalle strutture è emerso il rischio che la gestione di diversi processi connessi a quasi tutte le aree di rischio sia caratterizzata da scarsa trasparenza, difficoltà di reperire le informazioni ed opacità dei criteri di valutazione.

Le attività di autovalutazione hanno quindi, nel 2019, permesso di ampliare il numero dei processi sottoposti a valutazione e di avere un quadro dettagliato dei rischi ad essi connessi. Ne è emerso una sorta di riposizionamento delle aree di rischio che evidenzia gli ambiti che le strutture ritengono rilevante indagare.



La valutazione e la ponderazione dei rischi.

Criteria guida per la predisposizione dei modelli di autovalutazione del rischio.

L'attività di analisi è stata condotta sulla base di una modulistica, appositamente elaborata⁷³, centrata su alcune idee chiave:

- Evidenziare l'opportunità di costituire dei gruppi di lavoro pur lasciando alla valutazione dei responsabili delle strutture la decisione circa la loro eventuale composizione, l'articolazione in sottogruppi, l'esplicitazione delle dinamiche e delle modalità operative.
- Permettere alle strutture di evidenziare in ogni caso almeno le informazioni conclusive del loro percorso di autoanalisi, e lasciare alla loro libera valutazione l'espressione di eventuali considerazioni o integrazioni.
- Ridurre la richiesta di informazioni, e quindi l'onere compilativo, in favore di risposte sintetiche a **quesiti per i quali è indispensabile un'adeguata riflessione.**

Come elemento centrale dell'attività di analisi si è proposto quello di una corretta **definizione dell'obiettivo di processo**, non declinato in termini di semplice output ma in termini **di risultato eticamente sostenibile**, perseguito nel rispetto di principi di lealtà, correttezza, equità, pari opportunità, trasparenza etc. e con una focalizzazione sui valori che la struttura ritiene più urgenti perseguire.

Il modello di **valutazione dei rischi** adottato, in sostituzione di quello proposto da ANAC, presenta una check list di 25 quesiti, articolati in 5 aree di domanda⁷⁴, a cui rispondere in termini assoluti, attribuendo un valore 0= falso, oppure 1= vero. Questa formulazione riduce la complessità del modello proposto dall'Autorità con il PNA 2013 e lo rende più coerente con quanto svolto nel contesto universitario. Permette inoltre di valorizzare elementi più tipici, quali possono essere le interferenze dovute ad interessi soggettivi e personali.

- 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).*

Nel 2019 le strutture hanno utilizzato l'elenco di 25 quesiti formulati per la valutazione del rischio come una traccia per la discussione, ma non sempre hanno fatto corrispondere ad essa una completa e coerente valutazione numerica del livello del rischio individuato. Contrariamente a quanto si era verificato nella sperimentazione del modello di valutazione, condotta nel 2018, ciò ha comportato una generalizzata sottostima del livello di rischio sul piano formale, anche se non necessariamente sul piano sostanziale.

⁷³ La modulistica, nella versione 2018, è pubblicata, nella pagina Modulistica e note operative dell'area web Anticorruzione e trasparenza <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/12790-modelli-ed-istruzioni-per-l-analisi-la-valutazione-la-programmazione-delle-attivita-di-trattamento-del-rischio>

⁷⁴ Il modello per la valutazione del rischio adottato nel 2018 è pubblicato nella pagina Modulistica e note operative sopra indicata.

In alcuni casi i rischi sono stati considerati rilevanti in base a considerazioni di altra natura, più legate al contesto ed agli scopi dell'organizzazione, e meritevoli quindi di trattamento. Tale situazione ha confermato un trend a livello nazionale, constatato da alcuni anni dalla stessa Autorità che, infatti, nel PNA 2019, ha proposto una profonda revisione del modello di valutazione⁷⁵.

FASE 3 Le proposte di trattamento formulate dalle strutture

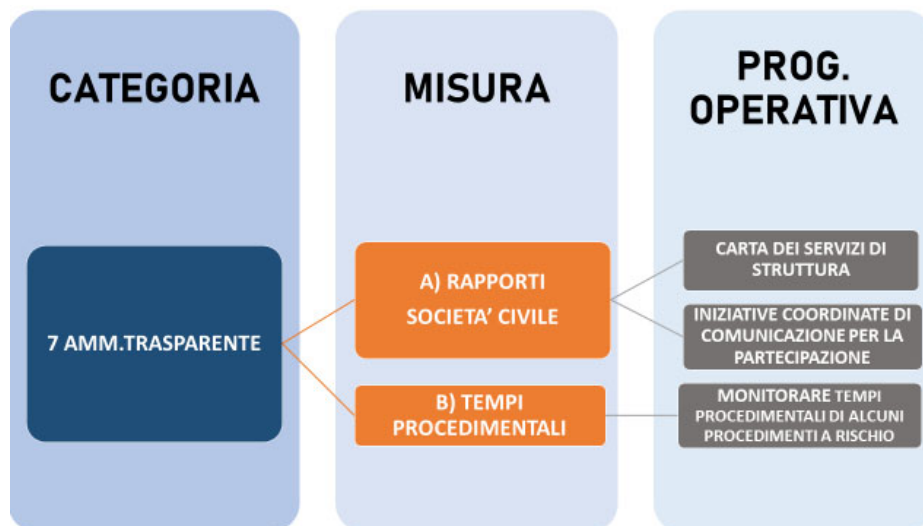
LE CATEGORIE

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.

Le categorie sono poi articolate, nell'ambito dello specifico Allegato del PTPCT, in Misure cioè in indicazioni di natura abbastanza generale che frequentemente prevedono l'attuazione di indicazioni di legge. Le Misure, ancora, sono articolate in Azioni più specifiche.

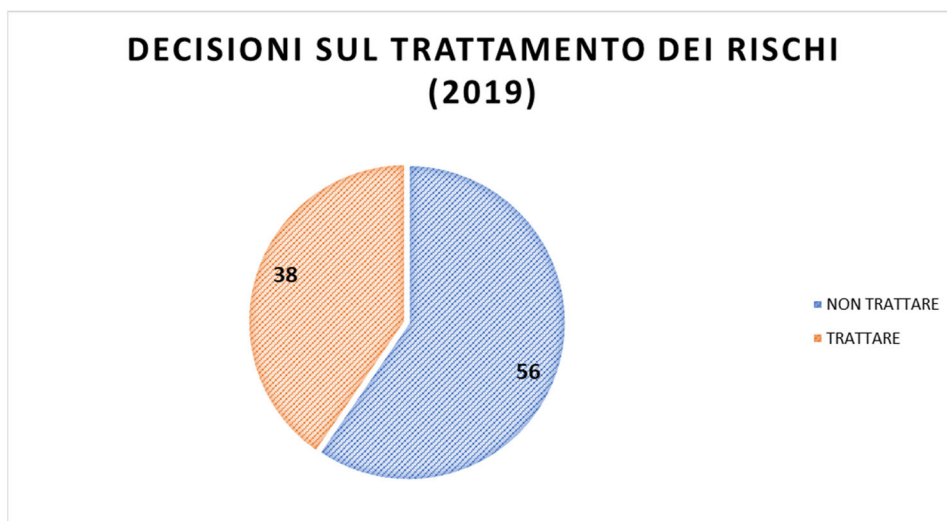


Come precedentemente evidenziato, l'ampia attività condotta dalle strutture nell'ambito del complessivo progetto di promozione di un sistema di gestione del rischio dell'Ateneo ha compreso una fase propositiva circa

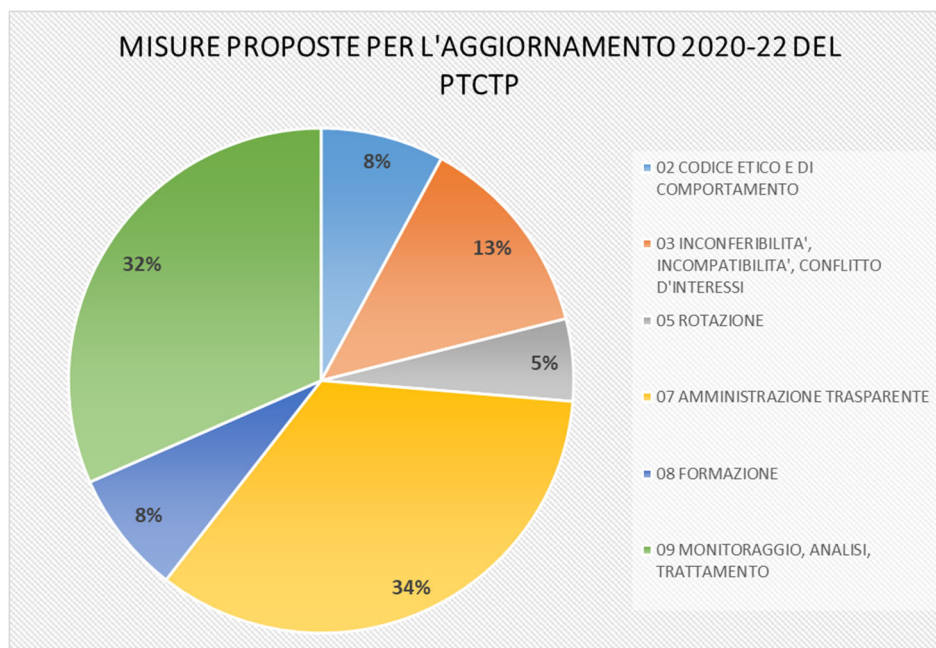
⁷⁵ ANAC Delibera numero 1064 del 13 novembre 2019 - Approvazione in via definitiva del Piano Nazionale Anticorruzione 2019- Allegato 1 indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi – <http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/AttivitaAutorita/AttiDellAutorita/Atto?id=8ed911d50a778042061d7a5d0028cba2>

gli interventi da promuovere nel successivo PTPCT. I dati di seguito esposti esprimono quindi sinteticamente le valutazioni condotte dalle strutture sia rispetto al fatto di segnalare per il trattamento i rischi individuati, sia rispetto al tipo di intervento da avanzare.

L'analisi delle indicazioni formulate ha permesso di aggiornare l'allegato Misure del successivo PTPCT 2020-22 con proposte coerenti con le esigenze manifestate.



Complessivamente le strutture valutano opportuno intervenire con azioni di trattamento per il 40,4 % dei rischi individuati.



FASE 4 Monitoraggio e valutazione dei risultati

Nell'ambito della quarta fase dell'Obiettivo Comune **“Attuazione del SGRC di Ateneo e programmazione delle azioni di trattamento”** è stato proposto di riepilogare le attività complessivamente condotte.

Anche in questo caso, per facilitare al massimo il lavoro e permettere di concentrare l'attenzione sulle fasi e gli elementi da osservare realmente, si è provveduto a predisporre un modello ed a inviarlo precompilato con

le informazioni di specifico interesse. Le strutture dovevano quindi verificare quanto riportato e completare la scheda con le informazioni non in possesso dell'RPCT.

Attraverso tale schema, cioè, sono state invitate a considerare informazioni inerenti:

- A) **L'attuazione dell'integrazione fra piano performance e piano anticorruzione.** In particolare sono state invitate a verificare se avessero programmato obiettivi integrati performance anticorruzione e quali. Dovevano inoltre confermare con quali misure avessero posto in relazione gli obiettivi di performance.
- B) **La partecipazione del personale alle attività di formazione,** considerando gli eventi organizzati su impulso del RPCT. In tale occasione si riepilogava, per ciascuna, il numero di unità di personale partecipante alle attività, sottolineando la ripartizione fra personale amministrativo, tecnico e docente.
- C) **La partecipazione e l'effettivo svolgimento delle attività previste nell'obiettivo comune strutture "Attuazione del SGRC..."** considerandone tutte le fasi ed indicando i contenuti di approfondimento affrontati.
- D) **L'adozione di misure di prevenzione ulteriori rispetto a quelle gestite nell'ambito di progetti di performance.** La richiesta è stata posta chiedendo di mettere in relazione processi gestiti e relative misure di prevenzione del rischio di corruzione o malamministrazione.

Di particolare interesse i risultati rispetto a quest'ultima area di domanda, che aveva lo scopo di invitare a riflettere e riepilogare su quanto autonomamente condotto in tema di prevenzione della corruzione, al di là di quanto promosso dal RPCT di Ateneo.

Schede di monitoraggio personalizzate inviate	Schede di monitoraggio restituite dalle strutture	Schede di monitoraggio compilate per il quesito D	Fra cui schede compilate esplicitando le ulteriori misure attivate
28	24	22	17

5. Verso la definizione di un sistema di indicatori relativi al PTPCT di Ateneo

La definizione di un sistema di indicatori non può non tenere conto:

- Di cosa si intende verificare;
- Dell'oggetto posto sotto osservazione.

A partire dalla pianificazione integrata del triennio 2016-18 l'Ateneo, al fine di seguire nel tempo la capacità del Sistema di Gestione del Rischio di Ateneo di avviarsi e svilupparsi, ha adottato i così detti "indicatori di sviluppo atteso"⁷⁶.

Questi sono stati elaborati per scandire l'evoluzione prevista di un processo complesso come quello dell'adozione del modello di SGRC e, quindi, al fine di confrontare i risultati effettivamente raggiunti rispetto a quelli attesi per ciascuno step. L'utilizzo di tali indicatori permette infatti di considerare lo stato dell'arte e la fase del ciclo di vita complessivo del progetto (progettazione, avvio, consolidamento, o revisione).

L'adozione di una simile prospettiva ha permesso, nell'ambito di quella **programmazione triennale** che ha caratterizzato il quadro di riferimento dei PTPCT di Ateneo dal 2016 al 2019, di tenere sotto controllo l'andamento di un percorso assai articolato, per il quale sono state avviate numerose iniziative diverse ma orientate, nel loro insieme, a favorire appunto un'adozione estesa del modello di SGRC.

Nell'ambito della **programmazione operativa annuale**, che ha caratterizzato la pianificazione degli interventi in ciascuno dei PTPCT di questi anni, si è privilegiato il profilo di integrazione con il sistema di performance. Pertanto sono stati considerati **indicatori di realizzazione**⁷⁷ che hanno permesso una verifica dell'effettiva o meno realizzazione delle singole azioni programmate.

Ciò detto, la costruzione di un sistema di indicatori relativi al PTPCT non sembra potersi esaurire nell'adozione degli indicatori del sistema di performance, per il quale sono oggetto di valutazione "il grado di raggiungimento di risultati di carattere generale ed organizzativo, nonché di carattere individuale, relativamente al personale

⁷⁶ PIANO INTEGRATO PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE e TRASPARENZA 2019 – 2021 SEZIONE TERZA: PIANO PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E PER LA TRASPARENZA § 4.3 Indicatori: di realizzazione, di miglioramento, di efficacia p. 55

⁷⁷ Idem

di ogni livello.”⁷⁸ Questo infatti non è lo scopo del Piano Triennale Anticorruzione e Trasparenza che la legge richiede alle amministrazioni di adottare.

Fatta salva la necessità del PTPCT di integrarsi con gli obiettivi strategici dell’amministrazione, alla cui realizzazione è necessario fornisca supporto e non ostacolo, la legge affida al PTPCT una prospettiva specifica che è quella dell’individuazione e della conseguente riduzione del rischio di corruzione e malamministrazione connesso alle attività gestite⁷⁹ così come quella di promuovere maggiori livelli di trasparenza⁸⁰.

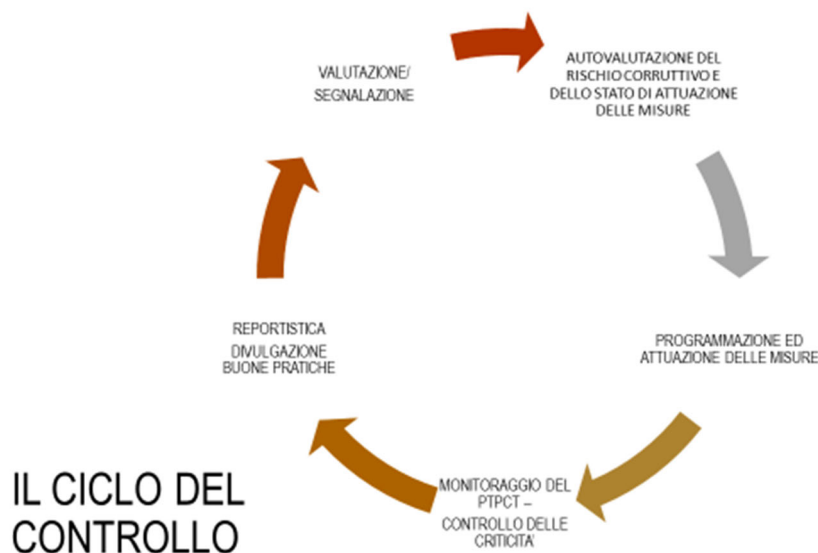
Per tale motivo è compito del RPCT quello di verificare che non solo il Piano sia attuato ma anche sia efficace rispetto a tali scopi e coerente rispetto all’organizzazione⁸¹. Compito dell’OIV è quello di verificare, anche ai fini della validazione della relazione della performance, che il PTPCT sia coerente con gli obiettivi stabiliti nella programmazione strategico gestionale e che nella misurazione e valutazione della performance si tenga conto degli obiettivi connessi all’anticorruzione e alla trasparenza⁸².

Premettendo come la questione della misurazione del rischio corruttivo e la conseguente valutazione dell’efficacia delle misure di riduzione siano questioni estremamente complesse, tuttora non risolte, oggetto di molteplici studi anche finanziati a livello comunitario⁸³, è forse possibile inquadrare il problema della misurazione dell’idoneità del PTPCT a svolgere le funzioni affidategli partendo da quanto per prima cosa deve rendere possibile:

- A. Un’analisi dei processi orientata ad individuarne e valutarne i rischi;
- B. Una programmazione operativa che incentivi le persone ad agire coerentemente con gli obiettivi di legalità e trasparenza dell’amministrazione, riducendo quindi i rischi che ciò non avvenga.

In entrambi i casi si può concentrare la valutazione su due aspetti centrali delle dinamiche preventive e profondamente legati alla dimensione etica: **consapevolezza** e **condivisione**.

Anche il ciclo del controllo, avviato per la prima volta con il PTPCT 2018-20 evidenzia, nella fase di Reportistica e Divulgazione di buone pratiche, questi due fattori come fondamentali motori del sistema di prevenzione



Riepilogando quanto esposto nella presente relazione è possibile evidenziare in quali ambiti i dati raccolti possano fornire informazioni circa i due elementi di osservazione sopra esplicitati.

Allo stesso tempo è possibile individuare una griglia di verifica dei potenziali punti di forza e debolezza in relazione ai risultati dell’attività condotta nel 2019.

La successiva tabella corrisponde ad analoga, elaborata specificamente dal punto di vista Performance nella presente relazione.

⁷⁸ Presente Relazione sulla Performance- SEZIONE SECONDA: LA GESTIONE ANNUALE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

§1.1 Le attività oggetto di verifica.

⁷⁹ L. 190/2012 Art. 1 c. 9 lett.a

⁸⁰ D.lgs. 33/2013

⁸¹ L. 190/2012 Art. 1 c.10 lett.a

⁸² L. 190/2012 Art. 1 c. 8 bis

⁸³ Si veda per tutti il Progetto PON-Misurazione territoriale del rischio corruzione e promozione della trasparenza che vede fra i promotori la stessa ANAC <http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/Attivitadocumentazione/Anticorruzione/MisurazioneTerritorialeRischio>

Come si avrà modo di notare, i due sistemi -ciclo della performance e SGRC- pur allineandosi ed integrandosi a vicenda, mantengono alcune specificità, legate soprattutto all'approccio. Il SGRC è infatti caratterizzato dalla necessità di approfondire, sulla base delle indicazioni ANAC nei diversi aggiornamenti al PNA, l'area dell'analisi, propedeutica alla fase di programmazione e di prevedere per quest'ultima alcuni contenuti ricorrenti perché indicati dalla legge.

Altro assetto rilevante, che caratterizza un SGRC, è ovviamente la netta focalizzazione tematica: le azioni devono essere orientate a partire dal rispetto di criteri di eticità, equità, trasparenza, buona amministrazione etc. e grande importanza riveste la tematica culturale.

Primaria importanza assume la valutazione di **cosa** e **come** fanno le persone e, infine, deve essere prestata attenzione alle relazioni intessute dentro e fuori dall'organizzazione in cui le stesse operano.

Per concludere, il linguaggio utilizzato è specifico ed in parte diverso da quello utilizzato nell'ambito del sistema di Performance.

Elementi che è possibile monitorare	CONSAPE- VOLTA EZZA	CONDIVI- SIONE	Punti di forza	Punti di debolezza o aree da rivedere e migliorare o completare
Correlabilità delle misure con gli obiettivi strategici.	x	x	Identificati alcuni obiettivi strategici di riferimento per il PTPCT. Possibile azione di supporto delle misure agli obiettivi strategici specificamente di missione.	Da consolidare il raccordo con gli altri documenti programmatici (programmazione triennale di Sistema, programmazione triennale dell'università, bilancio di previsione).
Contributo alla realizzazione delle attività di missione.	x		Promozione di una lettura eticamente sostenibile degli obiettivi di processo e delle attività di missione. Rafforzamento del concetto di scelta degli ambiti di intervento prioritari ⁸⁴ , utile anche per una riduzione della numerosità degli obiettivi operativi. Promozione di una programmazione centrata sulla risoluzione delle criticità, anche potenziali - in termini di corruzione, cattiva amministrazione, mancanza di trasparenza-, e quindi in grado di promuovere un approccio migliorativo nella definizione degli obiettivi operativi.	
Coinvolgimento delle strutture.		x	Efficace azione di sensibilizzazione e supporto all'attuazione delle varie fasi del modello SGRC (attività formativa, supporto e consulenza a distanza ed in sede).	
Coinvolgimento del personale.		x	Coinvolgimento della componente docente nell'approfondimento tematico, nell'analisi ed autovalutazione dei rischi di processo, anche e soprattutto per processi di primo rilievo in funzione delle attività di missione. Conseguente migliore coinvolgimento della componente docente nella definizione delle attività di trattamento.	La complessità del SGRC, per tematiche, per metodologia, per articolazione e concatenazione delle fasi frena il pieno coinvolgimento delle strutture e del relativo personale.
Interazione fra ruoli professionali.	x	x	Grazie ai gruppi di approfondimento sono state avviate dinamiche di interazione basate sugli interessi comuni, prescindendo dai ruoli e profili professionali ma valorizzando il contributo di ciascuno.	

⁸⁴ Dalla rilevazione condotta è emerso che non sempre è stato considerato meritevole di trattamento il rischio che presentava il valore numerico più elevato. In alcuni casi è stata evidenziata la necessità di trattare rischi ritenuti particolarmente importanti per la struttura, ma che non presentavano valori oggettivi maggiori degli altri.

Elementi che è possibile monitorare	CONSAPE- VOLTA E77A	CONDIVI- SIONE	Punti di forza	Punti di debolezza o aree da rivedere e migliorare o completare
Esercizio delle responsabilità.	x		Ampliato il numero dei direttori di dipartimento e centro che attivano e promuovono l'adozione di pratiche preventive del rischio.	<p>Necessità di considerare, nelle prossime revisioni annuali del SMVP, criteri di osservazione e valutazione connessi specificamente alla dimensione della prevenzione dei rischi e della promozione della trasparenza e, più in generale, alla qualità etica di quanto condotto.</p> <p>Necessità di valorizzare meccanismi di responsabilizzazione rispetto all'adozione di strategie e comportamenti mirati al miglioramento dei livelli di trasparenza, legalità e buona amministrazione.</p>
Iniziative di formazione.	x	x	Rilevazione del fabbisogno di approfondimento tematico del personale di ateneo, indipendentemente dal ruolo. Positivo affiancamento di percorsi formativi a carattere formale e di pratiche formative, sperimentali per il contesto, finalizzate ad incentivare la lettura critica dei fenomeni e lo scambio delle riflessioni (gruppi di approfondimento).	<p>Necessità di superare un atteggiamento passivo ed adempimentale rispetto alla partecipazione alle attività formative in tema di anticorruzione e trasparenza.</p> <p>Necessario estendere la formazione anche al personale tecnico ed al personale a cui non sono attribuite responsabilità specifiche.</p>
Iniziative divulgative di pratiche ed esperienze positive.		x	Sviluppata ed arricchita di documenti e materiali informativi l'area web di supporto "Anticorruzione e trasparenza". Consolidato l'utilizzo, da parte del personale e dei docenti, dell'indirizzo mail trasparenzanticorruzione@unipi.it per le comunicazioni da e per il RPCT. Avviato, con i gruppi di approfondimento, uno scambio su tematiche comuni.	<p>Necessità di incentivare e supportare lo scambio autonomo, fra strutture, di esperienze e buone prassi.</p> <p>Necessità di incentivare la realizzazione di iniziative autonome di divulgazione rispetto alle prassi adottate (esp. giornata della trasparenza).</p>
Processi analizzati.	x		<p>Conclusa la mappatura dei processi core delle direzioni.</p> <p>Le strutture hanno cominciato a valutare come utile il lavoro di analisi delle criticità di processo, anche considerando il tema dei flussi di processo.</p>	<p>Da avviare la mappatura dei processi di dipartimenti, centro e sistemi (l'inizio dell'attività è programmato per il 2020).</p> <p>L'attività di autoanalisi è onerosa e deve essere collocata nel flusso di attività finalizzata al perseguimento delle missioni istituzionali specifiche della struttura.</p> <p>Presenza di incertezze applicative nella declinazione etica degli obiettivi del processo, probabilmente da imputare sia a difficoltà nella descrizione sintetica dell'obiettivo di progetto (il cosa si vuole raggiungere), sia nella sua declinazione etica (il come lo si vuole raggiungere).</p> <p>Difficoltà di applicazione del modello di autoanalisi e valutazione del rischio ai processi di natura tecnica.</p> <p>Anche nell'anno 2019 l'analisi è stata condotta sulla base di una ricognizione dei processi di natura documentale che presenta carenze nella completezza e nella sistematica descrittiva. E' necessario omogeneizzare la base di riferimento per le analisi e i relativi esiti.</p>
Rischi individuati.	x	x	Grazie all'esito delle valutazioni condotte, ora le strutture dispongono di un elenco di rischi, omogeneizzato per tipologia, di utile riferimento per le analisi successive. Questo ridurrà il rischio di	

Elementi che è possibile monitorare	CONSAPE-VALEZZA	CONDIVISIONE	Punti di forza	Punti di debolezza o aree da rivedere e migliorare o completare
			evasività nella descrizione delle situazioni di rischio.	
Valutazione e ponderazione dei rischi.	x	x	Le strutture hanno effettivamente utilizzato un modello per la valutazione e la ponderazione del rischio. Sono inoltre state anche autonome nella definizione delle priorità di trattamento, superando alcune criticità del modello di riferimento.	Il modello adottato non si è dimostrato pienamente adeguato con riguardo alla scala di valutazione. E' inoltre necessario prevederne una revisione sulla base delle nuove indicazioni fornite dall'ANAC nel PNA 2019.
Monitoraggio delle misure attive/attivate.	x		Avviato un modello per il monitoraggio delle azioni di prevenzione della corruzione e trasparenza condotte dalle strutture con l'identificazione di alcuni parametri da porre sotto osservazione.	Le strutture non effettuano un sistematico censimento delle azioni di prevenzione e di trasparenza che conducono. Questo può provocare maggiori difficoltà in una programmazione sistematica e coordinata delle azioni di prevenzione.
Identificazione di Misure per il trattamento coerenti con il rischio individuato.		x	<ul style="list-style-type: none"> Avviato il processo di segnalazione, da parte delle strutture, di proprie proposte per il trattamento del rischio ai fini del coordinamento della pianificazione anticorruzione (Bottom Up) Realizzata una prima Valutazione politica degli interventi necessari per la definizione di una efficace strategia preventiva (lavori della commissione rettorale 2018) ai fini del coordinamento della pianificazione anticorruzione (Top Down). Il PTPCT ed il relativo Allegato Misure hanno cominciato ad essere utilizzati come documento di riferimento per la valutazione delle iniziative di prevenzione da mettere in atto. 	Necessità di intensificare le azioni informative, formative e di approfondimento specifico, anche su base tematica, in tema di MISURE di prevenzione in quanto le descrizioni, spesso legate ad indicazioni di legge, rimangono astratte e difficili da collocare nella realtà organizzativa. Sinteticità/dispersività della compilazione dei campi descrittivi delle pianificazioni (% rilevante degli obiettivi) e carenze nella descrizione delle modalità con cui la misura sarà realizzata.
Definizione di una proposta di trattamento che integri le dimensioni performance, anticorruzione e trasparenza.	x		La programmazione di misure di prevenzione è entrata a far parte del percorso programmatico degli obiettivi. Le strutture cominciano a porsi il problema di conciliare e integrare, senza dispersioni di energie, i diversi piani della programmazione integrata.	Non è ancora assimilato il concetto che gli obiettivi che promuovono misure anticorruzione e per la trasparenza sono al tempo stesso obiettivi di performance e quindi devono essere articolati in fasi e azioni. È necessario sviluppare in modo diffuso competenze, anche di natura tecnica, relativamente alla progettazione di obiettivi e con riguardo alla strutturazione di azioni che realizzino misure di prevenzione. Non del tutto assimilato il concetto che, in sede di programmazione, è necessario evidenziare quali rischio, relativamente a quali processi, le misure programmate intendono ridurre.
Attuazione delle misure programmate.	x		Le strutture hanno effettivamente attuato le misure e sono state in grado di documentarne gli esiti ⁸⁵ , sia pure per effetto di un'azione di coordinamento esterno.	La predisposizione di documentazione attestante l'attività condotta non è di norma contemplata fra le attività relative all'attuazione degli interventi programmati.
Rendicontazione ed esposizione dei risultati.	x	x	Sono previste modalità istituzionali di rendicontazione sull'attività preventiva condotta e sui risultati ottenuti (Relazione RPCT, Relazione sulla performance, Relazione di accompagnamento del RPCT in merito allo stato di	Le strutture circoscrivono l'utilità della rendicontazione delle misure al processo di valutazione della performance individuale. <ul style="list-style-type: none"> Ciò riduce la possibilità di valutare anche il profilo dell'efficacia preventiva delle azioni condotte. Limita inoltre i livelli di trasparenza

⁸⁵ Alla fine di ogni fase prevista dall'obiettivo comune "Attuazione del SGRC..." è stato richiesto alle strutture di produrre ed inviare all'attenzione del RPCT di Ateneo la relativa documentazione. Ciò ha permesso di tenere sotto controllo l'effettivo svolgimento delle attività ed ha reso possibile ottenere in tempi rapidi le informazioni da utilizzare per gli step successivi. Conclusivamente le strutture si sono trovate ad aver prodotto gran parte dei materiali informativi necessari alle attività di rendicontazione finale.

Elementi che è possibile monitorare	CONSAPE-VALEZZA	CONDIVISIONE	Punti di forza	Punti di debolezza o aree da rivedere e migliorare o completare
			attuazione degli obblighi di trasparenza) che favoriscono momenti di riflessione e valutazione sul funzionamento del sistema preventivo.	<p>amministrativa verso l'esterno con un effetto sostanzialmente negativo sull'appetibilità dell'ateneo per gli stakeholders esterni.</p> <ul style="list-style-type: none"> I risultati ottenuti normalmente non vengono esposti per cui non sono disponibili per un'azione di disseminazione e per la diffusione di buone prassi⁸⁶. Il profilo della trasparenza delle azioni preventive promosse e condotte è invece un profilo di primo rilievo nel sistema Anticorruzione⁸⁷.

6. Verso migliori livelli di trasparenza ed un nuovo modo di considerare la gestione dei rischi.

L'attività condotta, negli ultimi anni, di applicazione ma anche di promozione degli istituti della trasparenza ha permesso di comprendere come l'assicurazione del diritto di accesso e di partecipazione del cittadino possa essere condizionata sia da talune criticità organizzative, sia dalla capacità dell'amministrazione di generare e organizzare informazione in funzione degli interessi della collettività.

Dopo una prima fase di implementazione dell'area web Amministrazione Trasparente con quanto già disponibile, perché ordinariamente prodotto anche nell'ambito di altri adempimenti definiti da leggi specifiche, ci si è resi conto che non sempre le informazioni a pubblicazione obbligatoria sono create dall'amministrazione nel corso della propria ordinaria attività amministrativa e non necessariamente nei termini richiesti dalle linee guida ANAC.

Raggiungere maggiori livelli di trasparenza, come richiesto dalla legge, non comporta quindi solo garantire che i dati detenuti siano trasmessi, ma rende necessario attivare dinamiche perché le informazioni siano concepite, generate, archiviate, organizzate, aggiornate e quindi messe a disposizione della collettività, anche qualora esse non siano direttamente funzionali allo svolgimento quotidiano dell'attività amministrativa.

Sul piano organizzativo ciò può creare delle criticità nel momento in cui comporta un lavoro aggiuntivo a cui è necessario attribuire risorse.

Se certamente è necessario svolgere un'importante azione di sensibilizzazione all'etica della trasparenza nell'azione amministrativa, che consiste anche nell'esibizione dei risultati raggiunti, allo stesso tempo è necessario essere consapevoli che la trasparenza non è a costo zero ma comporta la definizione di percorsi anche onerosi e di fatto è un investimento strategico da parte dell'amministrazione rispetto a cui è necessario acquisire una visione di lungo periodo.

Nel corso del 2019 si è operato non solo al fine di adempiere alle indicazioni di legge⁸⁸, pubblicando dati e aggiornando alcune aree della sezione Amministrazione Trasparente, ma anche avviando una sorta di ricontestualizzazione, rispetto agli obiettivi della legge, circa cosa significhi l'espressione Amministrazione Trasparente per chi vi lavora.

⁸⁶ L'assetto strategico "condivisione" costituisce un importante tassello della strategia preventiva di Ateneo, così come descritta nel ciclo del controllo. È infatti necessaria una costante e strutturata azione di promozione della cultura etica dell'organizzazione per una maggiore efficacia delle azioni di prevenzione messe in campo. Per altro verso è necessario strutturare una comunicazione positiva verso l'esterno, attuando l'indicazione di legge di promuovere giornate della trasparenza (D.lgs. 33/2013 Art.10 Art. 10 ((Coordinamento con il Piano triennale per la prevenzione della corruzione)) c.6.)

⁸⁷ La trasparenza e la capacità di dimostrare le attività di prevenzione condotte (in attuazione del piano anticorruzione adottato) costituiscono dirimente elemento di valutazione in caso siano accertate violazioni alle norme di legge e si verifichino comportamenti corrotti o casi di cattiva amministrazione.

⁸⁸ D.lgs. 33/2013: **Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni.**

Ci si è potuti così rendere conto che il termine Trasparenza per gli operatori significa prioritariamente semplicità, accessibilità, condivisione delle regole con cui sono gestite le attività: ha quindi un forte connotato organizzativo interno, prima che esterno, sentitissimo ed urgente.

La semplicità e le certezze rispetto alle norme costituiscono inoltre passaggio obbligato per l'equità e la parità di trattamento, riducendo la possibilità di distorsioni ed errori.

Questa sintesi, emersa dalla discussione, ha certamente contribuito a definire una linea di sviluppo del concetto di trasparenza, che parte da come ci si organizza per arrivare a come ci si mostra al cittadino: una linea sostanzialmente assunta nel PTPCT 2020-22 poi deliberato.

Giunti oramai alla conclusione della presente relazione preme evidenziare ancora una cosa.

A partire dal 2016, come dimostrato in questa e nelle precedenti relazioni, si è avviato un lavoro in tema di prevenzione e trasparenza teso a riconsiderare il dettato normativo in funzione di quelle che sono le caratteristiche dell'organizzazione, i suoi bisogni, il suo modo di operare, le sue lacune e le sue vicende. Si è cercato cioè di promuovere una visione, relativa all'anticorruzione ed alla trasparenza, non come giustapposta all'attività dell'amministrazione ma anzi ad essa estremamente legata e connessa.

Si è voluto in ogni modo valorizzare la dimensione di supporto che anticorruzione e trasparenza possono fornire alla realizzazione degli obiettivi di missione dell'ateneo.

Proprio per questo si è affermato fin da subito come un SGRC dovesse necessariamente porsi in relazione stretta con il contesto sociale, culturale, economico dell'amministrazione ma anche come di questa dovesse considerare e rispettare le esigenze e le priorità.

Si tratta di un aspetto dirimente rispetto a cui la stessa Autorità ha effettuato un profondo ripensamento rispetto al primo modello proposto con il PNA 2013, maggiormente teso alla standardizzazione.

Con l'aggiornamento metodologico del 2019, il PNA dell'ANAC sottolinea alcuni elementi da tenere sotto osservazione, lasciando alle amministrazioni il compito di definire tanto gli assetti specifici da considerare che le scale di valutazione con cui misurarne il peso.

Ciò premesso, la pandemia da COVID 2019, vero cataclisma sanitario, ma anche sociale ed economico, ha repentinamente e radicalmente cambiato il contesto di riferimento ed in un certo senso ha spezzato l'ordinata sequenza degli eventi, sovvertito le priorità che erano il riferimento della pianificazione e dello stesso svolgersi del modello di SGCR dell'Ateneo.

Per fare alcuni esempi: l'intero sistema di prevenzione di Ateneo, fino a fine febbraio 2020, presupponeva un'organizzazione e delle dinamiche lavorative, nel bene e nel male, consolidate. Quelle stesse che l'improvviso passaggio a modalità agili di lavoro, scelta obbligata per garantire il distanziamento sociale, ha messo fortemente in discussione. Quali sono le problematiche in termini organizzativi, quali sono i rischi di tali modalità e quindi come valorizzarne gli aspetti positivi in funzione della realizzazione delle missioni, rendendone trasparenti i risultati?

Ancora: è lecito ipotizzare che in relazione a tutto ciò che la situazione pandemica ha determinato l'Ateneo si trovi a rivedere le proprie priorità, non in termini di missioni istituzionali naturalmente, ma rispetto per esempio al proprio ruolo in relazione a quegli assetti economici e sociali che la pandemia ha travolto.

E' possibile concluda di tutelare alcune dimensioni rispetto ad altre e così facendo contribuisca a ridefinire il quadro strategico ed etico di riferimento.

Ciò inevitabilmente comporterà ricadute in termini di adeguatezza del modello di valutazione del rischio.