



**UNIVERSITÀ DI PISA**

**DIREZIONE GENERALE**

**RELAZIONE SULLA  
PERFORMANCE ANNO 2020**

(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)

## 0. Summary report

Gli elementi caratterizzanti il ciclo performance 2020 sono stati orientati fortemente dalla necessità di rispondere al meglio alle nuove esigenze dettate dalla crisi sanitaria da COVID19. L'Ateneo si è tempestivamente ed efficacemente riorganizzato per rivedere i processi di erogazione della didattica, passando dalle modalità in presenza a quelle a distanza per la generalità dei CdS; a ciò si è accompagnato l'accesso da remoto a tutti i servizi, ove le loro caratteristiche specifiche lo permettevano, con forte potenziamento dell'infrastruttura tecnologica ed ulteriore impulso alla semplificazione ed informatizzazione delle procedure, nell'ottica di una transizione al digitale dei processi amministrativi. Anche il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario si è dimostrato in grado di reagire velocemente e adottare la modalità smart working, garantendo di fatto la continuità gestionale dei processi core di tutte le strutture. Alcune innovazioni potranno essere valorizzate anche in futuro per aumentare la "flessibilità" dell'organizzazione nel generare valore aggiunto per le proprie parti interessate e il contesto sociale in generale.

### La struttura della relazione 2020

Proseguendo sul percorso avviato con l'adozione del Piano Integrato Performance, Anticorruzione e Trasparenza, la Relazione sulla performance anno 2020 si articola in tre Sezioni. Nella prima, di inquadramento di generale, viene dato conto degli eventi che hanno influito nelle caratterizzazioni di contesto dell'anno 2020, primo fra tutti l'esplosione inattesa dell'emergenza epidemiologica da Covid -19 che ha inciso in maniera determinante nelle condizioni di contesto e in tutti gli ambiti di attività. La seconda è dedicata agli aspetti più specifici attinenti alla gestione del ciclo della performance, sia per quanto attiene la performance organizzativa che quella individuale; la terza, ai risultati ed agli sviluppi del processo di integrazione performance, anticorruzione e trasparenza.

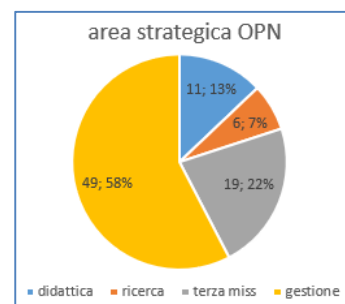
### Nel 2020 i principali filoni di sviluppo monitorati attraverso il sistema performance sono stati:

- A. prosecuzione della mappatura dei processi delle strutture (conoscenza dei chi fa cosa, nell'ottica di determinazione di livelli qualitativi di servizio);
- B. individuazione di un modello di valutazione della performance organizzativa di istituzione, a livello integrato tra attività istituzionali e gestione (POI);
- C. avvio delle attività di definizione dei cruscotti relativi alla misurazione e valutazione della performance delle strutture direzionali, dipartimentali, dei centri e sistemi;
- D. stimolo alla redazione da parte dei Dipartimenti di Piani strategici coordinati con quello di Ateneo;
- E. ulteriori azioni di coordinamento tra il ciclo di performance e bilancio;
- F. revisione del Sistema di gestione del Rischio Corruptivo di Ateneo e predisposizione degli elementi strutturali della nuova metodologia di analisi e valutazione per il triennio successivo;
- G. sostegno alla programmazione e all'attuazione di obiettivi che integrano misure di prevenzione e/o di trasparenza;
- H. azioni di miglioramento in linea con le raccomandazioni fatte dall'Organismo interno di valutazione.

### Il sistema performance di UNIPI ed alcune cifre:

- a. Le strutture direzionali sono state tutte impegnate nel sistema degli obiettivi;
- b. Le strutture dipartimentali hanno partecipato al sistema di performance, sia a livello strategico (Piani Strategici redatti da tutti i Dipartimenti) sia operativo;
- c. Non è stata garantita l'associazione di obiettivi operativi a soli 7 obiettivi strategici, sul totale dei 28 previsti nel Piano Integrato 2020-22;
- d. Si è ridotta la frammentazione degli obiettivi rispetto al precedente anno, da 219 a 163 (di cui 85 direttamente riportabili all'attuazione delle linee strategiche di Ateneo), compensata al contempo in molti casi dall'aumento di rilevanza del singolo target;
- e. Le strutture con un solo obiettivo assegnato sono state 5 (quella con numero maggiore ne ha 17, la mediana è di 4);

- f. Gli 85 obiettivi necessari (OPN), collegati alle linee strategiche, sono così distribuiti (anche per gli obiettivi autonomamente identificati dalle strutture il riferimento gestionale è prevalente); da considerare in ogni modo che anche gli obiettivi associati alle tre missioni spesso hanno per oggetto attività di supporto e facilitazione;



- g. Sono aumentati percentualmente gli obiettivi operativi che prevedono la realizzazione di una o più misure di prevenzione o trasparenza: il 45% delle strutture ha provveduto ad integrare i propri obiettivi con almeno una misura di prevenzione. Sul totale degli 85 OPN programmati e realizzati, 54 sono stati dichiarati integrati con misure di prevenzione, 33 sono stati integrati con gli obiettivi strategici di riferimento per il PTPCT e ben 31 hanno realizzato prioritariamente misure centrate su temi cardine del sistema di prevenzione (conflitto d'interesse, trasparenza, formazione e la sensibilizzazione, organizzazione, proceduralizzazione e regolamentazione, analisi dei processi, etc.).

### Il coinvolgimento del personale è avvenuto a tutti i livelli:

- Oltre il 90% del personale tecnico, amministrativo e bibliotecario è stato coinvolto (come responsabile operativo di obiettivo, di fase o come partecipante alle stesse) nel sistema obiettivi;
- Circa 70 docenti sono stati coinvolti nel sistema obiettivi, in quanto direttori o presidenti di strutture o anche con ruoli di diretta responsabilità operativa di obiettivi e fasi, testimoniandosi così la progressiva integrazione del lavoro dei docenti e del PTA nel sistema di performance;
- 61 unità di personale sono state ingaggiate nelle attività dei gruppi di lavoro e approfondimento sulle misure di prevenzione (Il 90,5% delle strutture di ateneo ha visto partecipare il personale ad almeno 1 iniziativa di prevenzione, nel 40,5% delle strutture il personale ha partecipato a 2 iniziative, nel 26,2% a 3 iniziative e nell'11,9% a 4 iniziative).
- In esito ai lavori dei gruppi di approfondimento sono stati prodotti materiali e osservazioni utili sia in termini operativi immediati che rispetto a successive fasi programmatiche.

### Gli obiettivi ed i risultati principali, di un anno particolare, sono stati i seguenti:

- Piena capacità delle strutture di raggiungere i risultati pianificati, anche adeguandosi, ove materialmente possibile, in corso d'opera alle modalità di lavoro a distanza imposte dall'emergenza sanitaria, dimostrando forti doti di flessibilità ed anche di proattività nella riprogettazione di taluni processi (da notare che circa 1/3 delle rendicontazioni definitive degli obiettivi fa riferimento espresso a variazioni operative per tale causa);
- Diretta conseguenza degli effetti di cui al punto precedente, l'erogazione, in modalità virtuale, di alcuni tra i più importanti eventi di promozione dell'attività di ricerca svolta dall'Ateneo, ovvero di orientamento e di intermediazione con il mondo del lavoro (Tutte le iniziative di BRIGHT si sono svolte on line con circa 80 appuntamenti proposti. Anche il "Career Week", principale evento di Ateneo nel settore, che si è tenuto tra il 21 e 25 settembre in modalità interamente virtuale. Così come è proseguito, con successo, il ciclo di Career Labs, laboratori interattivi tesi a sviluppare le competenze e a favorire l'occupabilità; complessivamente ne sono stati attivati 62 nel 2020, rispetto ai 37 dell'anno precedente);
- Programmazione 2019-2021, effettuata nel febbraio 2020, con un programma articolato e ambizioso che puntava sulla didattica e il potenziamento dell'internazionalizzazione, salvo poi dover rimodulare in parte per il sopraggiungere della pandemia;

- d. Obiettivi del Direttore Generale, indirizzati principalmente a migliorare il coordinamento tra ciclo della performance e ciclo del bilancio, nonché alla continuazione della mappatura dei processi interni, con le relative posizioni organizzative responsabili, come fase preliminare ad una valutazione della performance di ogni struttura interna all'Ateneo;
- e. Tra gli obiettivi di rilievo, formalizzati anche sull'applicativo informatico U-GO, per il ciclo 2020 sono certamente da annoverare quelli vocati al consolidamento dei *datacenter* di ateneo (attività collegate alla realizzazione – obiettivo 535 di un sistema *storage* strutturato ad uso dei sistemi di calcolo scientifico; migrazione dei servizi informatici alla sala macchine di S. Piero), nonché quello – 639 – relativo al supporto informatico alla transizione alla didattica ONL e allo *smart working*. In tema di ricerca, con gli obiettivi 517 e 526, si è consolidato il supporto alla gestione e rendicontazione dei progetti di ricerca e proseguito nella definizione delle modalità di accesso ai fondi di ateneo per la ricerca (rating). L'ascolto ed il supporto psicologico degli studenti con bisogni speciali è stato oggetto dell'obiettivo 521 che, seppur in modalità *Teams*, ha realizzato le attività previste. Degna di nota l'iniziativa – obiettivo 506 - per una comunicazione efficace a supporto delle strutture dipartimentali: guida con modi, tempi e strumenti per gli acquisti di importo pari o superiore a 40 mila euro.
- f. L'impegno dell'Ateneo sulla legalità dell'azione amministrativa è testimoniato dalle molte strutture che hanno attivato obiettivi dedicati alla realizzazione di specifiche Misure: 4 obiettivi dedicati al tema del conflitto d'interessi, 1 obiettivo riguardante la costituzione di un'apposta unità di monitoraggio dei processi amministrativi, in seguito ad indicazioni della commissione nominata dal rettore nel 2018, 10 obiettivi mirati a realizzare o proseguire azioni di analisi dei rischi di processo, 3 obiettivi rivolti a migliorare i livelli di trasparenza amministrativa ed 1 obiettivo quadro di revisione dell'intero sistema di gestione del rischio corruttivo.
- g. Attraverso le attività dei gruppi di lavoro e approfondimento sulle misure di prevenzione è stato possibile proseguire l'azione di consolidamento della "rete" di prevenzione, sia pure ricorrendo a modalità operative a distanza. Le discussioni dei gruppi, focalizzate sul come prevenire rischi di corruzione o malamministrazione -in un quadro di contesto profondamente mutato e caratterizzato da esigenze specifiche- ha reso possibile identificare alcune linee di sviluppo prioritario del sistema di prevenzione della corruzione per il prossimo triennio.

## INDICE

<b>0.Summary report .....</b>	<b>2</b>
<b>SEZIONE PRIMA: INQUADRAMENTO GENERALE .....</b>	<b>6</b>
<b>1.Introduzione.....</b>	<b>6</b>
1.1 Documentazione e informazione a supporto .....	7
<b>2. Quadro di contesto e principali risultati conseguiti nel 2020 .....</b>	<b>7</b>
2.1 Contesto di riferimento.....	7
2.2 Le attività istituzionali e i principali risultati conseguiti nel 2020 .....	8
2.2.1 Didattica .....	9
2.2.2 Ricerca.....	15
2.2.3 Terza missione .....	17
2.2.4 Ulteriori risultati di gestione .....	20
<b>SEZIONE SECONDA: LA GESTIONE ANNUALE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE.....</b>	<b>24</b>
<b>1.Metodo di analisi e categorie di performance.....</b>	<b>24</b>
1.1 Le attività oggetto di verifica .....	24
1.2 L’oggetto della sez. seconda: la prima definizione dei nuovi cruscotti di performance organizzativa previsti dal vigente SMVP e i risultati degli obiettivi 2020 .....	25
1.3 Il processo di definizione del cruscotto di performance organizzativa di istituzione .....	25
<b>2.Gli obiettivi strategici e operativi.....</b>	<b>28</b>
2.1 Le metriche generali di misurazione dei risultati .....	28
2.2 Il piano strategico di Ateneo .....	29
2.3 I Piani strategici dei Dipartimenti.....	31
2.4 Obiettivi strategici, operativi e partecipazione del personale .....	33
<b>3.Obiettivi 2020: schemi di riepilogo delle pianificazioni.....</b>	<b>33</b>
3.1 Gli obiettivi operativi.....	33
3.2 Le pianificazioni iniziali: risorse mobilitate .....	35
<b>4.I risultati di performance per singolo obiettivo strategico e per struttura .....</b>	<b>39</b>
4.1 I risultati degli obiettivi assegnati dal CdA al Direttore Generale per il 2020 .....	41
<b>5.Il personale effettivamente coinvolto nell’attuazione degli obiettivi operativi 2020 .....</b>	<b>44</b>
<b>6.La performance organizzativa di istituzione 2020.....</b>	<b>47</b>
<b>7.La performance individuale (PID).....</b>	<b>48</b>
<b>8.La struttura tecnica ed i sistemi informativi coinvolti.....</b>	<b>49</b>
<b>9.Bilancio di genere .....</b>	<b>49</b>
<b>10.Autovalutazione dei punti di forza e debolezza.....</b>	<b>50</b>
<b>Appendice sez. 2 OBIETTIVI NECESSARI 2020 .....</b>	<b>53</b>
<b>SEZIONE TERZA: ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA.....</b>	<b>57</b>
<b>1.Il contesto di riferimento.....</b>	<b>57</b>

2.I risultati della fase di programmazione .....	59
3.L'attuazione della pianificazione nel 2020: dall'emergenza al valore aggiunto .....	62
4.La revisione degli ambiti di verifica .....	73

## 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, così come previsto dall'art. 10 del D. Lgs. 27 ottobre 2009, n.150, e successive modifiche e integrazioni.<sup>1</sup>

Come tale risponde ad una duplice finalità: interna ed esterna. La prima, di natura organizzativa, sostanzian- dosi 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, di *accountability*, in quanto, risponde ad esigenze di trasparenza nei confronti dell'esterno, nei confronti dei vari *stakeholders*, da parte di chi utilizza risorse pubbliche, nel senso di dare conto dell'efficace utilizzo delle stesse.

La **Relazione sulla Performance anno 2020** si pone in continuità con il percorso intrapreso da qualche anno, a partire dal 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)<sup>2</sup>, secondo gli indirizzi dati dall'Anvur. Una parte della Relazione infatti, la sezione terza, è appunto dedicata ai risultati di performance in materia di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza.

Ma anche un'altra forma di integrazione è andata delineandosi, a seguito anche delle Linee guida dell' Anvur del gennaio 2019, con cui l'Agenzia richiama gli atenei sulla necessità di dare corso, attraverso un percorso graduale, alla gestione integrata del ciclo della performance e del ciclo di bilancio, e di cui daremo conto nella sezione seconda della Relazione<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Così recita 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 istituzionale ....entro 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"*.

<sup>2</sup> Il *Piano Integrato della performance dell'Università di Pisa 2020-2022*, 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/Li-nee%20Guida%20Atenei.pdf>.

<sup>3</sup> Si vedano le Linee guida dell'Anvur per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle università statali del gennaio 2019

## 1.1 Documentazione e informazione a supporto

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

- contenuti del Piano integrato Performance, anticorruzione e trasparenza per il triennio 2020-2022;
- rendicontazione del Direttore generale sugli obiettivi assegnati dal CdA per il 2020;
- rendicontazione degli obiettivi operativi 2020;
- relazioni delle strutture dirigenziali sulla gestione anno 2020 (confluite nella Relazione sulla gestione di cui alla Nota Integrativa allegata al Bilancio unico di ateneo – esercizio 2020)<sup>4</sup>;
- eventuali audit della Direzione generale, coadiuvata dalla Direzione programmazione, valutazione e comunicazione istituzionale, in caso di criticità nella rendicontazione dei progetti;
- relazioni di organi (Nucleo di Valutazione, Bilancio di genere realizzato dal CUG)<sup>5</sup>
- relazione del Responsabile per la prevenzione della corruzione e trasparenza anno 2020 e ulteriori elementi informativi desumibili dall'attività di monitoraggio per quanto attiene l'integrazione performance-anticorruzione.

## 2. Quadro di contesto e principali risultati conseguiti nel 2020

### 2.1 Contesto di riferimento

L'anno 2020 costituisce un anno peculiare nel panorama nazionale e globale. Le ragioni sono ben note essendosi trovato il nostro Paese a fronteggiare, in un contesto di generale impreparazione, l'**emergenza epidemiologica da Covid- 19**, esplosa a fine febbraio-inizi marzo 2020.

Pur nelle indubbie difficoltà, il sistema della formazione superiore e della ricerca non si è mai fermato, ma anche nel periodo di totale *lockdown* proseguito fino al 4 maggio 2020, ha saputo prontamente reagire ad una situazione di estrema complessità, cui nessuno era concretamente preparato. Il criterio che ha guidato le vari fasi di gestione dell'emergenza, è stato quello di contemperare la garanzia della sicurezza sanitaria di tutte le componenti la comunità universitaria, con la prosecuzione delle attività didattiche, di ricerca, e gestionali, investendo molto sul potenziamento dei sistemi digitali e sulla semplificazione e dematerializzazione dei processi.

Questo ha consentito di garantire, anche nel periodo di totale chiusura, l'erogazione delle attività formative e lo svolgimento delle attività di ricerca, nonché dei servizi essenziali, seppure in modalità "in remoto".

Tutto ciò è stato possibile grazie alla capacità del Sistema Università di rispondere tempestivamente e con efficacia a queste nuove sfide, ricorrendo ad una riprogettazione delle attività ed all'utilizzo di metodologie innovative, cercando di cogliere opportunità di crescita nella minaccia incombente.

Anche il nostro Ateneo ha dato ampia prova, grazie a tutte le sue componenti, di saper rispondere prontamente e con efficacia a questa grande sfida. Il sopraggiungere della pandemia ha infatti completamente rivoluzionato il nostro modo di lavorare e di relazionarci.

Una situazione di contesto che purtroppo si è protratta oltre ogni previsione. Infatti, quella che sarebbe dovuta essere nelle previsioni la fase di ripresa del post *lockdown*, avviata a partire dal settembre 2020, che avrebbe dovuto portare ad una graduale ripresa in presenza della maggior parte delle attività, ha subito un rapido

---

<sup>4</sup> Il Bilancio unico di ateneo – esercizio 2020, unitamente alla Nota Integrativa sono pubblicati sul sito di ateneo, nella sezione amministrazione trasparente al seguente link: <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/itemlist/category/357-bilanci>

<sup>5</sup> <https://cug.unipi.it/item/257-il-documento-analizza-la-parita%C3%A0-di-genere-all%E2%80%99interno-della-componente-studentesca.-il-personale-docente,-il-personale-tecnico-amministrativo-e-la-governance.html>

arresto ed una inflessione per effetto del sopraggiungere della seconda ondata della pandemia che ha indotto il Governo ad adottare nuove misure urgenti di contenimento del contagio sul territorio nazionale, con una serie in sequenza di DPCM, a partire da quello del 12 ottobre 2020. Grazie alla campagna vaccinale messa in atto dal Paese a partire dai primi mesi dell'anno in corso, è stato possibile avviare una graduale ripresa in presenza delle attività. Proprio a fine aprile gli organi di governo dell'Ateneo hanno deliberato la ripresa in presenza delle attività, nel rispetto delle disposizioni governative e dei protocolli di sicurezza adottati dall'Ateneo (<https://www.unipi.it/index.php/news/item/17591-coronavirus>).

Dall'esperienza vissuta, dovremo ora cercare di cogliere quelle opportunità che ne sono scaturite, anche ai fini della definizione delle politiche future, quali l'indubbia accelerazione al processo di digitalizzazione e l'ingresso di nuove metodologie lavorative e di modalità di erogazione di servizi. Si pensi ad esempio alla possibilità, anche con la fine della pandemia, di ricorrere a modalità di insegnamento e di erogazione dei servizi agli studenti nella forma c.d. "duali" (in presenza e a distanza), al ricorso alla virtualizzazione di taluni eventi, all'introduzione dello *smart working* (o lavoro agile) nelle pubbliche amministrazioni ed ai ritorni in termini di costi-benefici che ne potranno scaturire.

Proprio in ragione dell'evoluzione di contesto – nazionale ed internazionale – determinato dalla pandemia, a fine marzo 2021 il MUR ha adottato le Linee di indirizzo per la programmazione triennale delle università (2021-2023), che vanno a modificare in parte le precedenti (2019-2021), come era stato preannunciato dal DM 435 dell'agosto 2020 di integrazione alle linee di indirizzo 2019 -2021.<sup>6</sup>

## **2.2 Le attività istituzionali e i principali risultati conseguiti nel 2020**

Nonostante le indubbe difficoltà e complessità legate alla gestione dell'emergenza sanitaria, il nostro Ateneo ha comunque conseguito importanti risultati a livello strategico, come conferma anche la Nota introduttiva al bilancio di esercizio 2020, approvato dal Consiglio di amministrazione a fine aprile 2021.<sup>7</sup> I settori che ne hanno risentito maggiormente, come si legge nella nota introduttiva del Rettore, sono stati quello dell'internazionalizzazione e quello della ricerca (per gli ambiti che richiedono necessariamente l'attività di laboratorio).

Nei paragrafi che seguono daremo conto dei maggiori risultati conseguiti dall'Ateneo nel perseguimento delle finalità istituzionali della didattica, ricerca e terza missione cui si aggiunge, ai fini della gestione del ciclo della performance, in una logica di complementarità tra attività gestionale e attività istituzionale, una "quarta missione", quella "gestionale", che raggruppa tutta una serie di attività di supporto alle funzioni istituzionali per definizione (vedi fig.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'intera organizzazione concorre in maniera incisiva alla realizzazione della performance della componente accademica.

---

<sup>6</sup> Si veda DM 289/202 concernente le Linee di indirizzo per la programmazione delle Università 2021-2023 e indicatori per la valutazione dei risultati, <https://www.mur.gov.it/it/aree-tematiche/universita/programmazione-e-finanziamenti/programmazione-triennale>

<sup>7</sup> Il Bilancio Unico di ateneo esercizio 2020 e relazione sulla gestione sono pubblicati sul sito di ateneo nella sezione "amministrazione trasparente", al seguente link: <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9595-documenti-e-allegati-del-bilancio-consuntivo>



Fig. 1 Aree strategiche



### 2.2.1 Didattica

Sul versante dell'**offerta formativa**, è proseguito, in linea con i propri obiettivi strategici, il processo di qualificazione e ampliamento della didattica, nella direzione dell'innovazione, dell'internazionalizzazione, del rafforzamento delle interazioni con il mondo del lavoro.

Gli obiettivi strategici perseguiti dall'Ateneo vanno nella direzione 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 concorso 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 nel febbraio del 2020. Un progetto ambizioso volto al miglioramento della qualità dell'offerta formativa, in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo, al potenziamento della connotazione internazionale, al rafforzamento delle competenze trasversali e disciplinari acquisite dagli studenti, al miglioramento dell'attrattività dei corsi di studio ed all'ampliamento e rafforzamento dei servizi a favore degli studenti.

Il sopravvenire della pandemia e il conseguente mutamento di contesto a livello nazionale ed internazionale, ha indotto il Ministero ad adottare il già richiamato DM 35/2020, integrativo delle Linee di indirizzo 2019-2021, attribuendo risorse agli atenei per un solo biennio, prescindendo dalla valutazione ex ante dei programmi, e dando la possibilità agli atenei di rimodulare i propri programmi. Facoltà di cui si è avvalso anche il nostro Ateneo, rimodulando in parte il proprio programma, relativamente all'obiettivo sull'internazionalizzazione, come riportato nel box di approfondimento che segue.

<b>Box di approfondimento</b>						
<b>Programma UNIPI nell'ambito della programmazione triennale 2019 – 2021 (DM 25 ottobre 2019, n. 989)</b>						
<i>Didattica aperta, innovativa, inclusiva e di qualità per il potenziamento dell'internazionalizzazione, della sostenibilità sociale, e delle carriere dei laureati e dei dottori di ricerca</i>						
OBIETTIVI DI SISTEMA	A) DIDATTICA			D) INTERNAZIONALIZZAZIONE		
AZIONI SELEZIONATE	A_B - Qualificazione dell'offerta formativa in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo  A_D - Rafforzamento delle competenze trasversali o disciplinari acquisite dagli studenti, anche tramite interventi di innovazione delle metodologie didattiche			D_B - Corsi di studio internazionali e attivazione di sedi all'estero  D_D - Chiamate dirette studiosi dall'estero (ex art.1, comma 9, legge 230/2005)		
<b>INDICATORI E TARGET</b>		Inziale	Finale		Inziale	Finale
	A_e - Proporzione di iscritti al primo anno delle Lauree Magistrali (LM), laureati in altro Ateneo	0,281	0,295	D_g - Numero di Corsi di Studio "internazionali" ai sensi del decreto ministeriale del 7 gennaio 2019, n. 6	12	15
	A_f - Numero di studenti che partecipano a percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali oppure che partecipano a indagini conoscitive di efficacia della didattica disciplinare o trasversale (§)	1.291	1.420	D_h - Chiamate dirette di studiosi dall'estero (articolo 1, comma 9, legge 230/2005)	1	2 target rimodulato
	A_i Numero di studenti che hanno usufruito del Servizio di ascolto e consulenza nell'anno solare	180	250			

L'Università di Pisa si caratterizza per essere un Ateneo con un'**offerta formativa** ricca e variegata.

OFFERTA FORMATIVA	2018/19	2019/20	2020/21
Corsi di laurea triennale	59	60	59
Corsi ciclo unico	9	9	9*
Corsi di laurea magistrale	68	69	72
<b>Corsi di dottorato</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>23</b>
<b>Scuole di specializzazione</b>	<b>41**</b>	<b>44**</b>	<b>8</b>

(\*) di cui 4 attivati in collaborazione con l'Accademia Navale di Livorno, 3 con la Scuola S. Anna, 1 con la Scuola Normale Superiore, 1 con l'Università di Firenze. (\*\*\*) 37 di area sanitaria

L'offerta formativa pre-laurea dell'a.a. 2020/2021 consta complessivamente di 140 i corsi di studio, 2 in più rispetto all'a.a. precedente.

Durante la fase di totale *lockdown* tutti gli insegnamenti sono stati erogati a distanza, così come si sono svolti a distanza gli esami di profitto e le sedute di laurea. Tutto questo è stato possibile grazie alla eccezionalità di risposta del corpo docente, ma anche dell'utenza studentesca che ha dato prova di grande responsabilità, oltre al consistente investimento nell'infrastruttura digitale.

Nel 2020 l'Ateneo ha anche ricevuto il rapporto finale della verifica esterna condotta dall'ANVUR nel 2019, ed ha conseguito ufficialmente l'accreditamento periodico della sede e di tutti i suoi Corsi di studio, con un giudizio pienamente soddisfacente e per la durata massima consentita dalla normativa vigente.

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 gestionale alla performance accademica. Anche per l'anno 2020 gli obiettivi operativi legati al macro-processo di AQ e accreditamento hanno trovato la loro declinazione negli obiettivi operativi delle strutture centrali di coordinamento e delle strutture dipartimentali (si veda Piano OPN 2020 allegato al PI 2020-2022).

Contrariamente alle previsioni, si è registrata una, seppur lieve, crescita del trend degli immatricolati "puri", di coloro cioè che per la prima volta si immettono nel sistema universitario. Fenomeno registrato anche a livello nazionale, che ha determinato una vera e propria inversione di tendenza sul dato delle immatricolazioni nelle università rispetto agli ultimi anni, frutto dell'ampliamento della platea dei beneficiari della no tax area, e dell'investimento in borse di studio per gli studenti meritevoli e privi di mezzi.

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 XXXVI ciclo (2020/21) si articola in 23 corsi di dottorato, uno in più rispetto all'a.a. precedente, 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' proseguito anche l'investimento nell'alta formazione (143 borse di dottorato, di cui di cui 7 riservate a laureati con formazione estera).

Per quanto concerne le **scuole di specializzazione** dell'area sanitaria, si registra l'eccezionale incremento dei contratti di formazione specialistica finanziati con fondi ministeriali (133 in più rispetto all'anno precedente), grazie all'aumento dello stanziamento di finanziamenti ministeriali a ciò finalizzati in ragione dell'emergenza epidemiologica.

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 neolaureati o di chi è già inserito nel mondo del lavoro.

Per l'a.a. 2020/2021 sono stati attivati complessivamente 62 corsi di master, 3 in meno rispetto all'a.a., di cui 39 primo livello e 23 di secondo livello; di questi 8 sono master di nuova istituzione, 54 sono rinnovi di master già attivati; 5 sono erogati interamente in lingua inglese. Il tutto 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.

Gli effetti della pandemia hanno avuto inevitabili ripercussioni sullo sviluppo dell'**internazionalizzazione**, uno dei settori che maggiormente ne ha risentito, sebbene, in coerenza con gli indirizzi ministeriali e le linee strategiche interne, si sia cercato di proseguire e potenziare il processo di **internazionalizzazione della didattica**,

come conferma il programma dell'Ateneo presentato nell'ambito della programmazione triennale 2021-2023. Ne è a dimostrazione il trend in continua crescita dei corsi di studio "internazionali", sebbene con il DM 12 dicembre 2016, n. 987 siano stati introdotti criteri più restrittivi per connotare un corso di studio come "internazionale". Dai 12 CdS internazionali dell'a.a. 2019/2020, siamo passati a 14 con l'a.a. 2020/2021, per arrivare a 16 con l'anno accademico 2021/2022, superando il trend prefissato in sede di programmazione triennale 2019-2021.

Notevoli sono stati i disagi e riflessi nel settore dell'internazionalizzazione, perdurati per tutto il 2020, nella gestione delle normali attività di collaborazione, mobilità ricerca e cooperazione internazionale.

Ne è conferma l'inflessione registrata nella stipula degli Accordi Quadro con atenei stranieri per l'anno 2020, per favorire la mobilità di docenti e studenti, rispetto al trend in continua crescita del triennio precedente: 46 accordi quadro stipulati a fronte dei 73 del 2019 (rispetto ai 51 del 2018, e 33 del 2017). Analogo fenomeno si è registrato nel numero delle convenzioni per co-tutele delle tesi di dottorato stipulate con università estere. Il trend in continua crescita degli ultimi anni (18 nel 2017, 19 nel 2018, 24 nel 2019), ha subito infatti un'inflessione nel 2020, scendendo a 15.

Anche il programma Visiting Fellow su cui l'Ateneo ha molto investito 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, in modo da favorire quella positiva contaminazione delle idee e rafforzare la competitività a livello nazionale e internazionale, ha risentito degli effetti della pandemia. Infatti, nonostante alcuni correttivi adottati, il numero dei Visiting Fellow ospitati complessivamente nel 2020 è sceso a 31, a fronte dei 92 dell'anno precedente.

Nonostante l'emergenza internazionale, si è invece registrato un considerevole incremento del numero di doppi titoli sottoscritti dall'Ateneo. Va tenuto in debito conto il fatto che la realizzazione di un percorso di doppio titolo è la parte conclusiva di un rapporto di collaborazione e reciproca fiducia, portato avanti nel corso del tempo e, quindi, sviluppato negli anni precedenti. E' pertanto un ottimo indicatore del crescente livello di cooperazione internazionale basata su criteri di effettiva operatività e stima reciproca.

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). Tutte azioni che hanno risentito degli inevitabili riflessi della pandemia, come conferma il numero in diminuzione di studenti internazionali iscritti al nostro Ateneo rispetto all'a.a. 2019/2020.

La stessa inflessione si è registrata inevitabilmente sul versante della **mobilità internazionale studentesca**, sia per gli studenti *incoming* che *outcoming*, nonostante le attività ed iniziative condotte in maniera integrata (programmi di scambio, bandi specifici per la mobilità studentesca internazionale, stanziamento di fondi dedicati, ecc.)<sup>8</sup> Si veda OPN 522- Piano OPN 2021, all.to al PI 2020/2022<sup>9</sup>

Anche il numero delle **summer school**, che era rimasto stabile fino al 2019, ha subito una inevitabile contrazione nel 2020. Di 32 summer school organizzate ne sono state attivate solo 10, di cui 3 svolte in presenza e 10 on line. Questo ha implicato necessariamente un numero inferiore di studenti (234 rispetto ai 750 del 2019)..

---

<sup>8</sup> Per approfondimenti si veda Bilancio unico di ateneo – esercizio 2020, unitamente alla Nota Integrativa sono pubblicati sul sito di ateneo, nella sezione amministrazione trasparente al seguente link: <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/itemlist/category/357-bilanci>

<sup>9</sup> Il Piano Integrato della performance dell'Università di Pisa 2020-2022, così come i Piani precedenti sono consultabili all'indirizzo <http://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/2749-piano-della-performance>

## Studenti e laureati

L'improvviso esplodere della pandemia agli inizi di marzo, ha chiaramente influito nelle ordinarie modalità di erogazione dei servizi e attività poste in essere dall'Ateneo per favorire, da un lato, **l'attrazione degli studenti**, dall'altro, **contenere il fenomeno degli abbandoni**.

Il tradizionale evento legato agli *"open days di orientamento alla scelta universitaria"* si è svolto a febbraio 2020, poco prima dell'insorgere dell'emergenza sanitaria, preceduto dal "Salone dello studente." Dopodiché non è stato possibile tenere, a differenza del passato, i numerosi eventi in presenza. Per ovviare a tale oggettiva impossibilità, sono stati progettati e messi in atto una serie di eventi digitali nei mesi da maggio a luglio, partecipando anche al *Salone digitale* organizzato da Campus.

Come già detto, nonostante il contesto peculiare, si è registrato un incremento nel numero degli "immatricolati puri". Relativamente al numero complessivo degli immatricolati si è registrata una differenza di 438 immatricolati in meno rispetto all'anno accademico precedente, motivata dalla mancanza delle re-immatricolazioni a seguito di decadenza, istituto non applicato nell'anno accademico 2019/2020, in considerazione delle difficoltà aggiuntive per gli studenti nel sostenimento degli esami causate dall'emergenza sanitaria Covid-19.

E' proseguita inoltre l'intensa attività di **orientamento 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 che riscontrano difficoltà nel loro percorso didattico.

Dall'a.a. 2017/2018 è stata anche introdotta la **figura dello studente a tempo parziale**, che prevede 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. L'istituto tuttavia stenta a decollare. E' inoltre proseguito il progetto, "OFA tramite e-learning", avviato in via sperimentale nel 2018, 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).

Sebbene più azioni vengano messe in atto per cercare di contenere il fenomeno degli abbandoni e migliorare il posizionamento dell'Ateneo relativamente al numero dei laureati in corso, il trend sebbene in leggero miglioramento, continua ad essere al di sotto della mediana nazionale.

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, anche se interamente riprogettate per effetto della situazione contingente venutasi a creare a causa della pandemia. Notevole infatti è stato l'impatto provocato nell'organizzazione degli eventi di *recruiting*, anche in ragione della forte crisi che ha investito il mondo del lavoro. Pertanto, sebbene proseguite le collaborazioni con le aziende per eventi di *recruiting day* riprogettati in modalità virtuale, la presenza delle aziende è andata riducendosi rispetto all'anno precedente (si veda al riguardo l'obiettivo operativo – OPN 533-2020, finalizzato ad accrescere le collaborazioni con enti e imprese nazionali ed internazionali, per offrire opportunità di orientamento professionale e reclutamento di studenti e laureati).

Va dato ancora una volta atto della capacità reattiva dimostrata da tutte le componenti, tradottasi anche nella capacità di riprogettazione di eventi, come ad esempio avvenuto per il *"Career Week"*, principale evento di Ateneo nel settore, che si è tenuto tra il 21 e 25 settembre in modalità interamente virtuale. E' proseguito, con successo, il ciclo di *Career Labs*, laboratori interattivi tesi a sviluppare le competenze e a favorire l'occupabilità; complessivamente ne sono stati attivati 62 nel 2020, rispetto ai 37 dell'anno precedente.

Gli effetti dell'impatto legati all'emergenza sanitaria si sono risentiti anche sul versante degli **sbocchi occupazionali** di laureati e dottorati, per monitorare i quali l'Ateneo ha aderito dal 2015 ad Alma Laurea.

Nel giugno 2021 è stata presentata la XXIII 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 un anno dal conseguimento del titolo, si riscontra un decremento di 5,5 punti percentuali del tasso di occupazione nel 2020 rispetto all'indagine dell'anno precedente (48,5% nell'indagine 2020 ai laureati nel 2019, 54,0% nell'indagine 2019, 53,1% nell'indagine 2018), e continua a crescere più della media nazionale (+0,5% nell'indagine 2020, +0,5% nell'indagine 2019, +0,2% nell'indagine 2018). 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 (40,1%, +2,6% rispetto all'anno precedente, rispetto al 34,8% nazionale). La media del voto di laurea (104,2) si è abbassata di 0,3 rispetto all'anno precedente, pur restando di 1,2 punti superiore alla media nazionale (103,0, in crescita di 0,1 punti)<sup>10</sup>.

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.

L'introduzione della figura del referente per la disabilità in ciascun dipartimento ha favorito il consolidamento della rete interna. L'Università di Pisa è all'avanguardia in Italia per quanto concerne i servizi di sostegno e consulenza per gli studenti con disabilità o DSA, e svolge tali 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 rendere l'Ateneo 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.

Il **servizio di ascolto e consulenza psicologica** agli studenti, ormai consolidato, è stato ulteriormente rafforzato nel corso del 2020, a conferma della particolare attenzione che l'Ateneo rivolge alle categorie di studenti che attraversano momenti di difficoltà durante il loro percorso di studio. Dal mese di aprile 2020, dopo una momentanea sospensione delle attività in presenza dovute all'emergenza sanitaria da Covid 19, tutti i servizi sono stati riattivati in modalità telematica per garantire agli studenti un pieno sostegno psicologico, mediante colloqui individuali, percorsi di gruppo e interventi seminariali, oltre che attraverso la realizzazione di eventi collettivi volti alla prevenzione del disagio studentesco. L'erogazione dei seminari in modalità telematica ha consentito di raggiungere un numero di studenti superiore rispetto a quelli normalmente registrati in presenza. Uno dei settori, questo, in cui la didattica a distanza, sebbene necessitata, ha prodotto risultati positivi, di cui tener conto nelle programmazioni future.

Infine, coerentemente alla politica messa in atto dall'Ateneo di non incidere sulla **contribuzione studentesca**, a fronte della progressiva diminuzione dei finanziamenti provenienti dal ministero, anche per l'a.a. 2020/2021 è stata rimodulata la fascia ISEE per la determinazione della contribuzione studentesca, confermando la "no-tax area" a 23.000,00 e aumentando ulteriormente la riduzione della contribuzione fino a 40.000 di ISEE e mantenendo invariata la contribuzione tra 40.000 e 72.000 di ISEE rispetto all'a.a. precedente.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Fonte dati: AlmaLaurea

<sup>11</sup> approfondimenti si veda Bilancio unico di ateneo – esercizio 2020, unitamente alla Nota Integrativa sono pubblicati sul sito di ateneo, nella sezione amministrazione trasparente al seguente link: <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/itemlist/category/357-bilanci>

Ulteriori interventi sono stati messi in atto a favore degli studenti in ragione del particolare contesto socio economico venutosi a creare per effetto della pandemia. L'Ateneo è infatti intervenuto più volte nel corso dell'anno a favore degli studenti, sia posticipando i termini di scadenza delle rate della contribuzione ai fini del pagamento, sia non applicando l'indennità di mora previsti da Regolamento. Inoltre, numerose sono state le istanze accolte, presentate dagli studenti, per ragioni di disagio economico sofferto dal nucleo familiare di appartenenza, derivante dalla pandemia in atto.

In ultimo, al fine di garantire il diritto allo studio anche agli studenti appartenenti alle famiglie meno abbienti e di consentire loro di poter sostenere esami e fruire della didattica a distanza, la cui adozione si è resa indispensabile a causa della pandemia, l'Ateneo ha indetto una selezione per l'assegnazione di 700 dispositivi digitali (laptop e tablet), in comodato d'uso gratuito. A fronte di 1.975 domande presentate, gli studenti idonei nella graduatoria finale sono risultati 1.846. Gli assegnatari sono stati 700, coprendo, con rinunce e scorrimenti, fino alla posizione 748.

Sempre per le stesse motivazioni più volte l'Ateneo è intervenuto nel corso del 2020 con stanziamenti di contributi a favore studenti universitari che si sono trovati in condizioni di difficoltà economica.

### 2.2.2 Ricerca

Il settore della ricerca è quello che, unitamente all'internazionalizzazione, maggiormente ha risentito degli effetti della pandemia, particolarmente per quei settori in cui è essenziale l'attività di laboratorio. Quello della ricerca è comunque il settore in cui, unitamente alle risorse umane ed al patrimonio immobiliare, anche per l'anno 2020 particolarmente significativo è stato l'impegno economico-finanziario dell'ateneo, proseguendo nella politica di investimento e sostegno alla ricerca attuata negli ultimi anni.

Complessivamente sono stati stanziati circa 10 ME a favore della ricerca nel 2020 da parte dell'Ateneo, come risulta dal Bilancio unico di Ateneo – esercizio 2020 <sup>12</sup>.

Questo in risposta ad un contesto caratterizzato da un finanziamento pubblico decrescente, e da un sistema sempre più competitivo a livello nazionale ed internazionale. A sostegno della ricerca è stata indirizzata anche la riorganizzazione della struttura tecnico-amministrativa dell'Ateneo, attuata a partire dal 2017, con la finalità di garantire 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 – il principale programma di finanziamento europeo - e supportare, in maniera più mirata e proattiva, la loro partecipazione. E' stato quindi riproposto, anche per il 2020 il "bando incentivi di ateneo per la presentazione di proposte Horizon 2020 e Oltre(BIHO 2020)", introdotto per la prima volta nel 2017.

Continua a registrarsi, anche per il 2020 un riscontro positivo nel numero dei progetti di **ricerca europea** vinti dall'Università di Pisa, nonostante il numero più ridotto di call disponibili, essendo il 2020 l'ultimo anno della programmazione europea 2014-2020. Nel 2020 sono stati vinti 43 nuovi progetti, di cui 39 nell'ambito Horizon

---

<sup>12</sup> 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>

2020 e 4 in ulteriori programmi europei, mantenendo quindi stabile il trend positivo dell'ultimo triennio (47 nel 2019, 41 del 2018 rispetto ai 27 del 2017 e ai 17 del 2016).<sup>13</sup>

E' stato inoltre emanato, anche nel 2020, NET4UNIPI, 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.

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 2020 è proseguito in maniera significativa il sostegno dell'Ateneo 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 (MUR), 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 2020 i Progetti di Ricerca di Ateneo (PRA) risultati assegnatari del finanziamento disposto dall'Ateneo a conclusione della procedura selettiva bandita (bando PRA 2020-2021). Complessivamente sono stati finanziati 68 progetti, uno in più rispetto all'edizione precedente.

Nell'ottobre 2020 il Ministero ha emanato il nuovo bando PRIN 2020 con scadenza nel gennaio 2021. In generale si può dire che gli effetti della pandemia hanno inciso sulla calendarizzazione ordinaria delle varie iniziative di finanziamento, che comunque sono andate avanti.

Significativo poi è stato il forte investimento dell'Ateneo in attrezzature scientifiche per il potenziamento del Centro di Ateneo di recente costituzione, 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.

Esito positivo ha avuto anche la seconda attività di monitoraggio, riferita all'anno 2019, condotta dal MUR, relativamente all'andamento dei progetti dipartimentali di sviluppo, per quei dipartimenti - Civiltà e forme del sapere e Ingegneria dell'informazione - 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.

L'insorgere della pandemia ha prodotto inevitabili effetti nel processo di **valutazione della qualità della ricerca** avviato a fine anno 2019 con l'emanazione delle *Linee guida per la Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR 2015-2019)*. Nel corso del 2020 il Ministero è dovuto infatti intervenire sulle citate *Linee guida* con conseguente modifica del bando VQR, pubblicato da Anvur agli inizi di gennaio 2020, e con la definizione di un nuovo crono programma con conseguente slittamento della conclusione della campagna VQR al 15 marzo 2022. A conferma dell'aggancio indissolubile della performance amministrativa a quella accademica, si richiama l'obiettivo necessario 2020 (n. 511) volto ad assicurare supporto diffuso e qualificato ai ricercatori e alle strutture nell'esercizio di valutazione della qualità della ricerca, oggetto di conseguente rimodulazione in

---

<sup>13</sup> Fonte dati: relazione complessiva gestione – esercizio 2020 e antecedenti <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9595-documenti-e-allegati-del-bilancio-consuntivo>.



sede di rendicontazione intermedia, per il mutato quadro di contesto. La procedura, come è noto, riveste particolare rilevanza essendo i risultati della VQR utilizzati per l'allocazione delle risorse della quota premiale dell'FFO (dove pesano per i 2/3).

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 nel 2019 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. Al fine di promuovere il continuo miglioramento della qualità della ricerca sono state anche revisionate le Linee guida di Ateneo per la valutazione dei prodotti della ricerca ai fini dell'attribuzione del rating e dei fondi di Ateneo e per la promozione delle pari opportunità nell'accesso ai finanziamenti (si veda OPN 526 -2020).

Oltre all'intensa attività volta alla diffusione dei risultati della ricerca ed alle sue ricadute, con contributi stanziati per l'organizzazione di convegni e per la pubblicazione di atti di convegno, va ricordata l'intensa attività comunicativa e promozionale svolta a favore della ricerca che, chiaramente, è stata in buona parte riprogettata, laddove erano previsti eventi in presenza. E' il caso, ad esempio, della "Notte dei Ricercatori in Toscana", uno dei principali eventi finalizzato a valorizzare l'attività di ricerca svolta dal nostro Ateneo. L'evento si è tenuto in modalità telematica a fine novembre 2020 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.

Tutte le iniziative di BRIGHT si sono svolte on line con circa 80 appuntamenti proposti.

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 subject<sup>14</sup>.

### 2.2.3 Terza missione

Con l'espressione "Terza missione" si concettualizzano 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, nel rispetto dei principi di sostenibilità ambientale e sociale, 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 2020, 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

---

<sup>14</sup> veda Bilancio unico di ateneo – esercizio 2020, unitamente alla Nota Integrativa sono pubblicati sul sito di ateneo, nella sezione amministrazione trasparente al seguente link: <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/itemlist/category/357-bilanci>

da rendere più attrattivo il portafoglio brevettuale dell'Ateneo; le trattative commerciali per lo sfruttamento economico dei brevetti. Sono complessivamente 12 le nuove domane di brevetto depositate nel 2020, mantenendo un trend stabile nell'ultimo triennio (14 del 2019 e 10 del 2018).

Ad inizio 2020 è stato anche emanato il nuovo Regolamento di Ateneo in materia di invenzioni, finalizzato 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, l'Ateneo mantiene il trend in crescita delle Aziende che portano il marchio "Azienda spin off dell'Università di Pisa" (32 nel 2020, 27 nel 2019, 24 nel 2018).

E' poi proseguita l'intensa attività sul versante promozionale e comunicativo sul tema dell'innovazione e del trasferimento tecnologico, anche con il ricorso a nuove metodologie, 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.

Il percorso formativo fa capo al Progetto *Contamination Lab (CLab)*, che nel 2020 è giunto alla sua terza edizione. Si tratta di formazione alla autoimprenditorialità, rivolta a studenti delle lauree magistrali, dottorandi, assegnisti, borsisti, ricercatori, finalizzato a favorire l'incontro tra università, ricerca ed imprese del territorio e a stimolare l'imprenditorialità giovanile.

Scopo del CLab, 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 skill 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).

L'insorgere dell'emergenza epidemiologica ha richiesto, anche in questo settore, la riprogettazione dell'organizzazione di eventi e la sperimentazione di nuovi canali di comunicazione, rafforzando la presenza sui social.

Sono inoltre 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 2020 sono state sviluppate nuove collaborazioni (30 nuovi accordi tra protocolli e convenzioni).

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 operano, anche attraverso l'interscambio culturale e tecnologico con il mondo dell'impresa. A tal fine è in atto nel 2020 la convenzione tra l'Università di Pisa e l'Unione industriale Pisana rinnovata nel 2019. La convenzione rafforza la collaborazione tra le due istituzioni nell'ambito della ricerca, della formazione, e della promozione 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, in un quadro di contesto generale significativamente mutato.

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 edilizio<sup>15</sup>. 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 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, la **cultura della sostenibilità** enunciata nell'articolo 1 dello Statuto. È di notevole interesse il *Rapporto di sostenibilità 2020*, che aggiorna quello relativo al 2019<sup>16</sup>, mentre sono in corso i lavori della 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. Nel 2020 è stato anche sottoscritto il protocollo d'Intesa per la formazione e la ricerca universitaria al servizio dello sviluppo sostenibile della Toscana.

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 finalizzato alla costituzione del Centro di Ateneo dedicato alla comunicazione ed alla produzione e diffusione della cultura, la cui proposta è stata approvata dal Consiglio di amministrazione nel febbraio 2020 e le cui procedure propedeutiche, compresa la modifica del Regolamento generale di Ateneo, sono state condotte nel corso dell'anno per consentirne l'attivazione ad inizio 2021<sup>17</sup>.

Come è noto, il dilagare della pandemia ha portato ad una sospensione per tutto il 2020 delle consuete cerimonie di Ateneo, e di tutti gli eventi e manifestazioni culturali in presenza, ma non alla loro rinuncia, dato che molti degli eventi e le iniziative scientifico-culturali si sono tenuti in modalità virtuale.

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

---

<sup>15</sup> 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.

<sup>16</sup> Si veda sito di ateneo <https://www.unipi.it/index.php/presentazione/itemlist/category/949-rapporto-di-sostenibilita>

<sup>17</sup> Il Centro per l'Innovazione e la Diffusione della Cultura (CIDIC) è stato costituito a decorrere dal 1° marzo 2021

studenti universitari, ma anche a utenti esterni. Il ruolo attivo nell'ambito della Terza missione trova declinazione nell'obiettivo operativo 2020 (n.504) volto alla **valorizzazione del patrimonio bibliografico** attraverso l'organizzazione della presentazione alla cittadinanza della mostra virtuale "Tra le nostre carte ... arti e scienze nelle biblioteche dell'Università di Pisa." Proseguono inoltre nell'area bibliotecaria le iniziative volte all'ampliamento e consolidamento dei servizi integrati con gli atenei di Firenze e Siena.

## 2.2.4 Ulteriori risultati di gestione

Il perseguimento degli obiettivi, siano essi strategici che operativi, è legato allo stanziamento di risorse, umane, finanziarie e strumentali. A tal fine la Direzione generale ha avviato nel 2020 un percorso graduale, ma progressivo, di integrazione del ciclo della performance con il ciclo di bilancio.

Come è noto la fonte di finanziamento primario per le università è costituita dal fondo di finanziamento ordinario (FFO) che nel 2020, ha subito un incremento complessivo a livello di sistema di 440,6 ME, grazie agli interventi di finanziamento straordinario introdotti dal decreto "Cura Italia" e dal decreto "Rilancio" per fronteggiare gli effetti scaturiti dalla pandemia.

In linea con la normativa generale e le linee di indirizzo ministeriali, continua a diminuire il peso della "quota base", mentre progressivamente sale il peso della "quota premiale" che è passata dal 22% del 2017 al 24% nel 2019 e 24,68 nel 2020. Il finanziamento assegnato all'Ateneo a titolo di FFO per l'anno 2020 ammonta a complessivi 211.787.551 ME, di cui 57.765,500 ME a titolo di quota premiale.<sup>18</sup>

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 per il biennio precedente, i livelli di miglioramento raggiunti da ciascun ateneo su un gruppo di indicatori autonomamente scelto, bensì la valutazione avviene sulla base di alcuni indicatori individuati direttamente dal Ministero.

Nel 2020 è stato anche disposto a favore dell'Ateneo lo stanziamento del finanziamento ministeriale finalizzato all'attuazione del programma presentato nell'ambito della programmazione triennale 2019-2021. Come riportato al par 2.2.1 della presente Relazione, a causa del mutato quadro di contesto dovuto al sopraggiungere della pandemia, il Ministero con DM 35/2020, integrativo delle Linee di indirizzo 2019-2021, ha attribuito le risorse agli atenei per un solo biennio, prescindendo dalla valutazione ex ante dei programmi. All'Università di Pisa sono stati assegnati 3.685.423 ME.

La Relazione complessiva sulla gestione - esercizio 2020 conferma ancora una volta 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, senza tuttavia allentare l'attenzione dall'andamento degli indicatori ministeriali introdotti dal D.Lgs 49/2012 (spese di personale, indebitamento e indicatori di sostenibilità economico-finanziaria).

E' proseguita così la politica di **investimento e valorizzazione del personale**, con un piano di assunzioni, sia per il personale docente che per il personale tecnico-amministrativo che ha consentito di attenuare, almeno in parte, la contrazione di organico dovuta alle cessazioni verificatesi nel corso degli ultimi anni. Complessivamente nel 2020 sono state assunte 141 unità di personale docente (compresi passaggio di ruolo) a fronte di

---

<sup>18</sup> Per approfondimenti sul dettaglio degli interventi e relativa analisi si rinvia alla *Nota Integrativa al bilancio unico di Ateneo - esercizio 2020*, pubblicata sul sito dell'ateneo, nella sezione amministrazione trasparente, alla voce "bilanci".

173 cessazioni. La componente del personale TA ha risentito maggiormente della contrazione di organico, con l'assunzione di 18 unità di personale a fronte di 67 cessazioni.

La Direzione del personale è stata impegnata nell'attuazione del piano di assunzioni deliberato dagli organi accademici, ma anche a supportare il Direttore generale nella complessa gestione della situazione venutasi a delineare per effetto dell'insorgere dell'emergenza epidemiologica e del ricorso necessitato al lavoro a distanza per la quasi totalità del personale almeno nella fase di totale *lockdown*, per poi passare a percentuali contenute entro il 50% nelle fasi di graduale ripresa. Situazione che si è protratta per tutto l'anno 2020.

È proseguita anche la politica di **valorizzazione del patrimonio immobiliare** dando seguito al *Piano di sviluppo edilizio e patrimoniale*<sup>19</sup> 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. Solo nel triennio 2020-2022, per la realizzazione degli interventi programmati è stato stimato un fabbisogno finanziario di circa 65,7 ME.

Per il dettaglio degli interventi posti in essere nel settore edilizio si rinvia alla *Relazione sulla gestione – esercizio 2020, allegata al consuntivo 2020*<sup>19</sup>.

Da registrare inoltre la partecipazione dell'Ateneo al bando per concorrere al co-finanziamento di interventi nel settore edilizio. E' dell'aprile 2021 il Decreto ministeriale di approvazione della relativa graduatoria, che vede l'Università di Pisa posizionata al terzo posto, con assegnazione di uno stanziamento pari a 5.886.000 ME.

Nonostante la situazione contingente è proseguito anche per il 2020 il monitoraggio sul nuovo modello organizzativo della struttura tecnico amministrativa che ha portato all'adozione di interventi organizzativi volti a favorirne l'efficacia e l'efficienza. Il perseguimento dell'obiettivo strategico volto al **miglioramento continuo del nuovo apparato organizzativo** ha trovato declinazione operativa negli obiettivi assegnati al Direttore generale per l'anno 2020, di cui sarà dato rendiconto nella sezione seconda della presente Relazione. Si è trattato di interventi che in parte costituiscono il *follow up* di quelli attuati nel 2019 (es. estensione della mappatura dei macro processi ai Centri ed ai Sistemi di Ateneo) o finalizzati alla definizione dei cruscotti di misurazione della performance organizzativa di Istituzione (POI) e di Struttura (POS).

Il percorso di **semplificazione e informatizzazione delle procedure, nell'ottica di una transizione al digitale dei processi amministrativi** ha subito una forte accelerazione per effetto dell'emergenza sanitaria che ha costretto l'Ateneo a spostare a distanza la quasi totalità dei propri servizi, inclusa la didattica. La Direzione Infrastrutture Digitali ha dovuto rimodulare le proprie attività e la programmazione degli investimenti per far fronte all'emergenza in modo da consentire l'espletamento delle attività sia in presenza che a distanza. Le principali linee di intervento portate avanti per garantire tale finalità, sono stati: potenziamento infrastruttura attiva e passiva del Green Data Center di Ateneo; potenziamento della infrastruttura di rete wireless; delocalizzazione delle strutture e delle risorse in modo da renderle fruibili in maniera efficace e indipendente dalla ubicazione geografica dei fruitori; potenziamento di tutta l'infrastruttura a supporto della mobilità e della delocalizzazione nella erogazione e della fruizione dei servizi di Ateneo; implementazione e potenziamento del sistema di calcolo scientifico. Grazie anche agli stanziamenti ministeriali finalizzati a potenziare l'infrastruttura

---

<sup>19</sup> La relazione sulla gestione, esercizio 2020 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>

digitale, è stato possibile dare attuazione al “Piano di potenziamento delle infrastrutture digitali dell’Università di Pisa”, presentato dall’Ateneo a seguito dell’avviso disposto dal MUR nel maggio 2020.

Sul versante dell’**informatizzazione** è proseguito il processo di migrazione della posta elettronica al nuovo sistema Exchange di Microsoft. L’insorgere della pandemia ha imposto anche in questo caso una rimodulazione dell’obiettivo in considerazione del fatto che le attività notoriamente svolte in presenza sono state riprogrammate e progettate a distanza (OPN 487-2020). E’ stato inoltre potenziato il ruolo delle centrali di acquisto hardware e software al fine di conseguire una razionalizzazione della spesa che si è resa necessaria per fronteggiare le esigenze di dotazione informatica del personale docente e tecnico amministrativo per postazioni fisse e mobili, per allestimenti di laboratori e delle aule didattiche.

E’ inoltre proseguita l’attività di revisione e sviluppo dei sistemi informatici da parte del Sistema Informatico di Ateneo in linea con le direttive Agid e la normativa europea in materia di trattamento dei dati personali (GDPR).

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*. Si richiama al riguardo l’OPN 506- 2020 consistente nella realizzazione di una guida per acquisti di beni e servizi di importo pari o superiore a 40.000 euro.

Ormai concluso l’iter di rinnovamento del sistema contabile avviato nel 2012, sono proseguite le attività condotte dalla Direzione finanza e fiscale volte all’affinamento della contabilità economico-patrimoniale con particolare riguardo al perfezionamento delle tecniche previsionali e gestionali, nonché le attività di studio volte alla introduzione di un sistema di contabilità analitica, declinazione dello strategico volto ad assicurare **l’equilibrio di bilancio e miglioramento del sistema di contabilità economico patrimoniale e analitica** (si veda OPN 502 – 2020).

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 realizzazione del nuovo sito “matricolandosi”, la riprogettazione di UnipiNews, la creazione di una rete di coordinamento dei canali social interni.

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, sia per quanto attiene la valutazione delle attività amministrative-gestionali 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 *l’avvio della revisione del sistema di gestione del rischio corruttivo (SGRC) di Ateneo* che ha visto nella Direzione Programmazione, valutazione e comunicazione istituzionale, la direzione capofila, con il coinvolgimento di tutte le strutture dell’ateneo (OPN 486 -2020), l’altro riguarda la costituzione *dell’Unità di*

*monitoraggio dei processi amministrativi* che ha nella Direzione Legale e affari generali la struttura proponente e di coordinamento (OPN 556-2020).

## SEZIONE SECONDA: LA GESTIONE ANNUALE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

### 1. Metodo di analisi e categorie di performance

#### 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 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, previo parere del NdV, con delibera 101/2019 (confermato poi CdA con delibera 457/2019) per il 2020.

Il Sistema intende collegare alla misurazione dei risultati inerenti agli obiettivi annuali, sia di natura progettuale (con scopo di attuazione degli obiettivi strategici), sia di miglioramento del 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 al funzionamento la contiguità è innegabile.

Il nuovo sistema di performance – integrato con quello di anticorruzione e trasparenza – deve in qualche modo rovesciare la vecchia prospettiva di misurazione della performance, incentrata sugli obiettivi annuali, permettendo progressivamente 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 (v. tematiche di collegamento performance-bilancio).

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

Il tutto da declinare in un sistema che parta dagli obiettivi generali (politica nazionale, programmazione triennale MUR), per evidenziare poi quelli strategici, 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 D. Lgs. 150/2009 e rec. modifiche).

Il passaggio successivo riguarda la declinazione degli indirizzi e obiettivi strategici in azioni operative: queste possono vedersi sia come **elementi orientanti dei processi ordinari, sia come** iniziative specificamente dedicate, cioè **obiettivi operativi** inseriti formalmente nel ciclo annuale di performance.

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*, per i processi ordinari<sup>20</sup>; la tematica è opportunamente contenuta in un obiettivo del Direttore Generale 2020, identificato tra quelli a diretta assegnazione del CdA.

---

<sup>20</sup> 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).



## 1.2 L'oggetto della sez. seconda: la prima definizione dei nuovi cruscotti di performance organizzativa previsti dal vigente SMVP e i risultati degli obiettivi 2020

Il SMVP fa riferimento ad una POI (performance organizzativa di istituzione), ad una POS (performance organizzativa di struttura) e ad 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 relativa missione<sup>21</sup>.

A questi fini il Consiglio di Amministrazione, con delibera 148 del 24 aprile 2020, ha nominato apposita commissione, presieduta dal prorettore vicario (attualmente, acquisita la prima versione del cruscotto POI, è in corso la definizione del cruscotto POS per tutte le strutture organizzative di primo livello: dipartimenti, centri, sistemi, direzioni).

Come stabilito dal CdA, la POI trova applicazione a partire dal ciclo 2020, la POS e la metodologia di ponderazione degli obiettivi strategici e operativi, dal ciclo 2021.

Per avere il quadro della performance complessiva dell'Ateneo, anno 2020, pur essendo opportuna una lettura congiunta della presente sezione con quella iniziale, nonché delle relazioni sulla gestione presenti nella documentazione del Bilancio consuntivo 2020, è per la prima volta disponibile **un indice sintetico POI**, validato dal Nucleo.

Il processo di determinazione della POI e la ricognizione dei risultati degli obiettivi strategici ed operativi 2020, inseriti nell'applicativo informatico dedicato U-GO, costituiscono l'oggetto principale delle analisi dei paragrafi che seguono.

È ovvio che tale verifica terrà conto degli inevitabili effetti dell'emergenza sanitaria da COVID19.

## 1.3 Il processo di definizione del cruscotto di performance organizzativa di istituzione

La prima riunione della Commissione cit. si è svolta nel maggio 2020. Tra i tre temi da trattare (POI, POS e metodologia di ponderazione degli obiettivi strategici e operativi) si è deciso di cominciare concentrandosi sul primo.

Si trattava dell'identificazione di un "cruscotto semplificato" per la misurazione della POI; nel corso dei lavori è stato naturale incrociare anche le altre questioni di competenza della Commissione. La loro progressiva analisi faciliterà la formulazione di un modello più completo, nonché la definizione di quello di struttura.

Giova ricordare che la POI ha tre finalità principali:

- a) **politica:** rendicontazione verso gli stakeholder, sia interni che – soprattutto – esterni;
- b) **politico/gestionale:** permettere ai rispettivi vertici di avere contezza di come "vanno le cose", secondo un modello conosciuto, nella prospettiva di attivare azioni correttive e/o di miglioramento e di poter valutare il loro risultato ed impatto dopo un tempo adeguato (spesso l'esercizio annuale è breve ...);
- c) **tecnica:** permettere - a partire dal 2020 - l'attivazione del meccanismo di valutazione individuale annuale del DG e dei dirigenti amm.vi e tecnici;

Si è ritenuto che inizialmente le esigenze avrebbero potuto trovare una prima sintesi in un modello non complesso, attivabile con dati/informazioni possibilmente già reperibili all'interno del sistema-ateneo o in DB ministeriali. In questa linea era opportuno cominciare con un limitato numero di indicatori, che dessero una prima

---

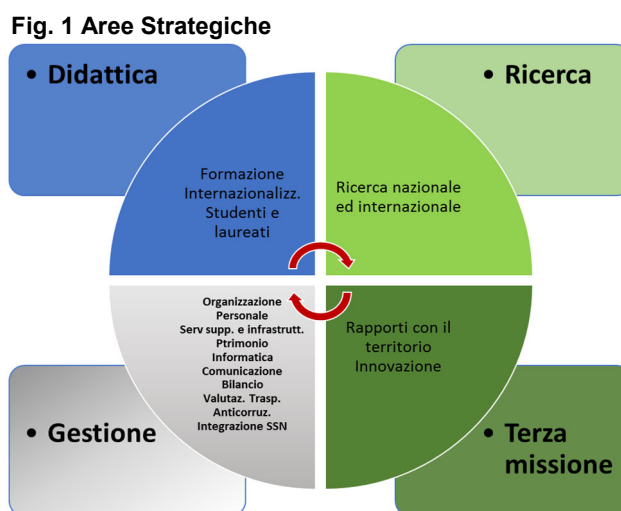
<sup>21</sup> È utile ricordare che nel 2019 sono stati mappati i macroprocessi core delle direzioni e nel 2020 quelli di Centri e Sistemi, in entrambi i casi usufruendo della consulenza del consorzio QUIINN.

idea del grado da poter attribuire alla performance di istituzione (POI); sarebbe inoltre stato utile verificare il risultato (con un backtest sul 2019), validando il modello presso gli Organi come "iniziale e sperimentale".

In questo contesto un ruolo indubbiamente importante è stato svolto anche dal NdV, per due ordini di ragioni:

- a) in quanto la POI è un sottosistema del SMVP, quindi oggetto di parere vincolante da parte dell'Organo;
- b) l'art. 7 comma 2 del D. Lgs. 150 recita che "la funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta a) dagli Organismi indipendenti di valutazione della performance di cui all'articolo 14, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso..."

Tra le prime questioni di metodo la Commissione ha affrontato la divergenza classificatoria tra il Piano Strategico 2018-22 ed il SMVP. Infatti, il primo definisce le tre missioni istituzionali ed una quarta dimensione denominata "Comunità", mentre il SMVP, in linea con quello che da sempre riportano i Piani integrati performance-anticorruzione-trasparenza, ragiona su quattro aree, nei termini sintetizzati nella figura 1 di Sez.1 (qui nuovamente riportata per comodità di lettura).



A livello di aggiornamento annuale degli obiettivi strategici gli schemi approvati dal CdA sono coerenti con questa seconda classificazione, indentificandosi espressamente un'area gestionale, da presidiare anche a livello strategico. La decisione è stata nel senso di strutturare il modello POI con le quattro aree previste nei Piani Integrati (PI), tenendo anche conto delle raccomandazioni ANVUR sull'integrazione tra performance accademica in senso stretto e performance gestionale, nonché secondo logiche che – ad es. - considerano:

- a) oggettiva prevalenza di processi, nonché di obiettivi, sia strategici che operativi, i quali vedono la stretta collaborazione di personale docente e tecnico amministrativo (es orientamento in ingresso, attività legate al modello AVA (SUA-CdS), attivazioni annuali CdD, gestione del bilancio dipartimentale, ...);
- b) indicazioni del NdV sulla positività della partecipazione di tutte le strutture dipartimentali al ciclo annuale del sistema obiettivi di performance, affermando che proprio in questi contesti risulta più facile verificare l'integrazione operativa tra la componente docente e TA.

## La definizione iniziale del modello POI

Tanto premesso la Commissione ha ritenuto di individuare indicatori che:

- a) siano in numero ragionevolmente circoscritto;
- b) siano di facile comprensione e di calcolo non eccessivamente oneroso;
- c) rappresentino aspetti significativi di ognuna delle quattro aree;

- d) siano valorizzabili con dati già presenti nel patrimonio informativo del sistema-ateneo o calcolati a livello nazionale;
- e) colgano aspetti considerati nel PS;
- f) tengano conto delle indagini di gradimento (CS) già svolte dall'Ateneo (studenti, laureandi, personale, ...) o in corso di pianificazione.

La Commissione ha poi valutato come interpretare i valori assumibili dai vari indicatori: quando un indicatore fornisce un valore da considerare positivo o meno, in termini assoluti (es. rispetta una soglia di legge/regolamento, si situa in una certa posizione, ove sia possibile un rank con analoghi di altri atenei) o relativi, come tendenza con il quale si presenta, almeno negli ultimi tre anni.

In prima battuta – cioè per il modello semplificato – si era ipotizzato di avere non più di due/tre indicatori per area, equi pesanti, come i totali di area; ove possibile in ogni area sarebbe stato inserito un indicatore di CS.

Il modello POI licenziato dalla Commissione nel settembre 2020, sul quale è stato acquisito il parere dal NdV<sup>22</sup>, ha di fatto rispettato i suindicati intendimenti, salvo per la difficoltà di limitare a tre gli indicatori per area. Tale specifica, anche se applicata a livello iniziale, avrebbe fortemente limitato l'effettiva significatività del modello.

Esso è pertanto risultato composto da 20 indicatori, tutti di peso corrispondente al 5% del totale del modello **Are strategiche**: didattica (25); ricerca (25); terza missione (20); gestione (30) per un totale di 100 pt.

**Tab.1 Modello POI: versione 2020**

Area Strategica	Indicatore
Didattica	Numero di immatricolati
	Percentuale di iscritti al I anno delle lauree magistrali che hanno conseguito la triennale in altro ateneo (iA4)
	Percentuale di laureati (L; LM; LM CU) entro la durata normale del corso (iA2)
	Numero CdS internazionali (tenendo conto del cambio di definizioni MUR)
	Soddisfazione complessiva per il corso di insegnamento BS2 (questionari studenti 2018/19)
Ricerca	Qualità delle pubblicazioni dei neoassunti <sup>23</sup>
	Numero medio di citazioni per docente normalizzato per "faculty area" (come da definizione ranking QS)
	Ricavi per ricerca da progetti nazionali, internazionali e da Enti privati
	Proporzione di immatricolati ai Corsi di dottorato che si sono laureati in altro Ateneo IT o estero
	Chiamate dirette dall'estero
Terza missione	Numero brevetti e spin-off
	Public engagement: numero di eventi organizzati, anche online, di natura culturale e formativa rivolti alla cittadinanza, nonché di job placement
	Numero iniziative formative post-laurea (corsi alta formazione, master di II livello etc. organizzati anche in collaborazione con ordini/associazioni etc.)
	Rapporto tra il fatturato dell'attività scientifica su commissione e il totale del personale docente strutturato
Gestione	Indicatore di sostenibilità economico finanziaria e Indicatore spese di personale
	Punteggio ateneo nel ranking CENSIS
	Valutazione degli studenti sulla qualità dei servizi
	Efficienza della Direzione edilizia nell'utilizzo delle risorse assegnate: percentuale dei costi/investimenti sostenuti rispetto al budget messo a disposizione
	Sviluppo dell'infrastruttura digitale: percentuale dei servizi amministrativi erogabili in smart working
	Risultati questionari benessere organizzativo docenti e PTA: valutazione di sintesi tramite media delle domande significative per la soddisfazione

<sup>22</sup> Con la nota del Direttore Generale 0106988/2020 il NdV ha avuto i dati inerenti alla sperimentazione che, in considerazione della delibera CdA 245/2020, di approvazione per il 2020 del cruscotto semplificato di valutazione della Performance organizzativa di istituzione (POI), lo stesso CdA chiede al NdV di effettuare. Si è trattato in sostanza di testare preventivamente la funzionalità del modello POI su dati triennio 2017- 2019.

<sup>23</sup> Indicatore rivisto rispetto alla formulazione iniziale, che è stata ritenuta migliorabile.

Il Nucleo, per l'applicazione in *backtest*, era incaricato dal CdA di "operare secondo ragionevolezza"; in base a tale mandato l'Organo di valutazione ha effettuato una serie di scelte di metodo, tra le quali la maggiormente rilevante è quella sulla metrica di valutazione. Essa è stata identificata dal NdV, nella relazione di accompagnamento alle valutazioni<sup>24</sup>, in un intervallo di numeri interi, 1 - 4; "questo ritenuto che, in prima approssimazione, la declinazione del "criterio di ragionevolezza" consigliasse una valutazione, sì numerica, ma che evitasse al contempo una granularità troppo fine. Quindi rispetto al verificarsi delle situazioni di fatto attese/auspiccate per i vari indicatori si è riassunto in:

- 1- situazione totalmente non verificata
- 2- situazione in prevalenza non verificata
- 3- situazione in prevalenza verificata
- 4- situazione totalmente verificata"

Il CdA, con delibera 94/2021 del 25/02/2021, confermando al momento gli indicatori presenti nel modello, ha preso contemporaneamente atto del lavoro del NdV, comprese le criticità rilevate<sup>25</sup>.

**Si è così pervenuti alla versione utilizzabile per l'anno 2020 del modello POI, della cui valorizzazione verrà dato conto nel § 6 della presente relazione.**

#### Cronoprogramma per calcolo POI 2020

	Marzo 21	Aprile 21	Maggio 21	Giugno 21
Strutture Direzionali di supporto incaricate del reperimento dati	(reperimento dati e loro inserimento nello schema POI 2020)			
Nucleo di valutazione		(valutazione dati e assegnazione punteggio singoli indicatori)		
Consiglio Amministrazione di				(delibera Relazione performance 2020)
Nucleo di valutazione				(validazione Relaz. performance 2020)

## 2. Gli obiettivi strategici e operativi

### 2.1 Le metriche generali di misurazione dei risultati

Il Piano 2020 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. Gli OPA possono (o meno) consistere in attività comunque correlabili ad un STR, senza però che una loro mancanza sia condizione ostativa al raggiungimento del risultato atteso da quest'ultimo (ove, come già detto, esso sia in grado di orientare i processi core delle strutture).

Il SMVP ha recepito questi profili consentendo di meglio monitorare lo svolgimento annuale delle attività.

<sup>24</sup> Con nota del 4 febbraio 2021 della Presidente del NdV sono stati trasmessi al DG 2 documenti, contenenti le valutazioni sui vari indicatori ed una serie di note di metodo con considerazioni generali sul modello, nonché su alcuni singoli indicatori.

<sup>25</sup> In ottica di miglioramento si è poi provveduto alla revisione della metodologia di calcolo di uno degli indicatori (v. nota 3) segnalati come migliorabili dall'Organo di valutazione.

**Tab.2 Obiettivi Strategici e punti di misura**

Tipologie di aggregazione di attività	Responsabilità	Punti di misura & valutazione	Logica	Note
<b>Obiettivi Strategici</b>	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
<b>Obiettivi operativi necessari (per il raggiungimento dell'Ob.Str.) OPN</b>	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 in n° >1)	Top-down	Indicatori definiti ex ante
<b>Obiettivi Operativi autonomi OPA</b>	Teoricamente qualsiasi struttura.	Tendenzialmente primario o mediato dagli indicatori di fase (se presenti n° >1)	Bottom-up	Indicatori definiti ex ante
<b>Fasi (gruppi omogenei di attività interne ad un obiettivo operativo)</b>	Struttura capofila o struttura che collabora.	Diretto con indicatori di fase	(come OBI)	Indicatori definiti ex ante

A quanto esposto in tabella si aggiungono, a partire dal 2020, le metriche di valutazione della performance organizzativa del cruscotto POI e, dal 2021, quelle che saranno identificate per la POS.

## 2.2 Il piano strategico di Ateneo

Il Piano strategico di Ateneo è stato approvato con delibera 371 del 29/11/2018. 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/gestionale<sup>26</sup>. Come già notato nella relazione 2019, questo ha quindi reso necessario individuare il modo migliore per rivedere il gruppo degli obiettivi strategici, da sempre presenti nei PI, alla luce del nuovo PS; a ciò si aggiunge la necessaria attenzione per nuove esigenze emergenti.

Proseguendo quindi sul percorso avviato lo scorso anno, il processo di riesame annuale delle politiche - che porta alla definizione degli obiettivi strategici da perseguire nel triennio successivo - è stato avviato nel mese di settembre 2019. Il processo di definizione delle linee strategiche ha visto il coinvolgimento del vertice politico e gestionale ( Rettore/ Prorettori/ Delegati - Direttore Generale/Dirigenti), e dei Direttori di Dipartimento, nelle persone dei rappresentanti dei sei settori culturali, presenti in Senato accademico. Il riesame condotto ha portato, in alcuni casi, ad una parziale rimodulazione degli obiettivi strategici (si veda asse str. C5 "Sviluppare l'infrastruttura digitale"), in altri ad integrazioni (si veda asse str. TM 7 "Cooperazione internazionale"). Da qui l'esigenza di assicurare l'allineamento del Piano Strategico. Nel complesso, comunque, si rileva continuità e coerenza nelle politiche. Si segnala che, proseguendo nell'operazione di razionalizzazione degli obiettivi strategici, in linea con le raccomandazioni dell'ANVUR e del Nucleo di valutazione, il numero è passato dai 52 del PI 2017-2019 ai 28 di quello 2020-22.

In via sperimentale sono state attuate azioni, con l'avvio del processo per la definizione del Bilancio unico di ateneo di previsione annuale 2020 e pluriennale 2020-2022, in modo da iniziare a coniugare le scelte strategiche con le risorse disponibili. Non agevola nel processo di programmazione il marcato disallineamento temporale tra i diversi livelli della stessa (es. solo recentemente - DM 289 del 25-03-2021 - si è concluso l'iter di perfezionamento del provvedimento ministeriale concernente le Linee di indirizzo per la programmazione triennale delle università 2021 -2023).

<sup>26</sup> Assetto confermato anche dal nuovo SMVP.

Il risultato finale per il triennio 2020-22 è contenuto nella delibera CdA 427 del 5/12/2019<sup>27</sup> che, al suo allegato 1, rivisita l'elenco degli obiettivi strategici precedente, correlandoli agli obiettivi-azioni, quindi agli assi del PS che le riguardano e, eventualmente, anche a più di una missione.

**Tab.3 Obiettivi strategici e missioni**

Descrizione Obiettivo Strategico	Didattica	Ricerca	Terza missione	Gestione	PI 19-21	PI 20-22
STR01 - Miglioramento continuo dell'efficacia/efficienza delle attività didattiche e delle metodologie di insegnamento (anche in relazione alle diverse condizioni degli studenti).						
STR02 - Razionalizzazione, sostenibilità ed innovazione dell'offerta didattica.						
STR03- Promozione e sostegno dell'internazionalizzazione della didattica (incoming - outgoing, iscritti stranieri e con titolo estero, incremento del numero degli insegnamenti affidati a docenti stranieri).						
STR04 - Miglioramento dell'assetto immobiliare (acquisizioni, riqualificazioni, alienazioni) e della dotazione strumentale tecnica dell'Ateneo, a supporto di didattica e ricerca e gestione.						
STR05 - 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.						
STR06 - Qualità e accreditamento dell'Ateneo e dei Corsi di studio (L, LM, CdD, Sc. Specializzazione).						
STR07 - Qualità, promozione e sostegno della ricerca; collaborazioni con altri atenei, anche esteri (accordi per lo sviluppo di progetti congiunti).						
STR08 - Miglioramento delle attività programmatiche dell'Ateneo e delle Strutture.						
STR09 - 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 ed internazionali.						
STR10 - Internazionalizzazione della ricerca, accordi per lo scambio di docenti, ricercatori, dottorandi, cotutele di Dottorato, CdD internazionali.						
STR11 - Promozione e sostegno all'alta formazione dottorale ed ai giovani ricercatori.						
STR12 - Promozione e sostegno della ricerca applicata in collaborazione con le imprese, la capacità brevettuale e l'imprenditorialità (spin - off).						
STR13 - Incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholder, sia interni che esterni.						
STR14 - Promozione del ruolo dell'Ateneo come polo di diffusione della cultura in senso ampio.						
STR15 - Valorizzazione del potenziale di laureandi e laureati per favorire l'occupabilità.						
STR16 - Promozione della comunicazione di Ateneo: interna, esterna (dialogo con la città, il territorio) ed internazionale						
STR17 - 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.						
STR19 - Incremento e valorizzazione dei rapporti con il territorio, anche per sintonizzare l'offerta didattica con le competenze richieste dalle imprese e professionisti.						
STR20 - Incremento del coinvolgimento dell'Ateneo in reti internazionali di università e organizzazioni no-profit, e in progetti di cooperazione internazionale e cooperazione allo sviluppo.						
STR21 - Miglioramento, condivisione e semplificazione dei servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica ed alla ricerca - trasferimento tecnologico.						
STR22 - Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione).						

<sup>27</sup> Per tale schema stato acquisito il parere positivo da parte del Senato Accademico, con delibera n. 246/2019 del 14 novembre 2019.

Descrizione Obiettivo Strategico	Didattica	Ricerca	Terza missione	Gestione	PI 19-21	PI 20-22
STR23 - 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 - Revisione e miglioramento della regolamentazione interna di Ateneo (a partire da codice etico e di comportamento).						
STR25 - Equilibrio di bilancio e miglioramento del sistema di contabilità economico patrimoniale ed analitica.						
STR26 - Ottimizzazione delle politiche di reclutamento del personale docente e tecnico amministrativo - gestione ed integrazione organizzativa.						
STR27 - Miglioramento continuo del nuovo apparato organizzativo.						
STR28 - Capitalizzazione, condivisione, regolamentazione, semplificazione, miglioramento e valorizzazione dell'infrastruttura e dei servizi informatici a supporto delle missioni istituzionali e dei servizi amministrativi, bibliotecari e tecnici.						

Il SMVP fornisce una chiara indicazione per l'identificazione di indicatori direttamente correlati agli obiettivi strategici<sup>28</sup>, i quali, come detto, dovranno trovare una loro collocazione in fasce di rilevanza, sulla base di un modello di "pesatura" dedicato.

### 2.3 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 dal Piano strategico 2018-22. In questo senso molto importante è il lavoro che il Presidio – in accordo con il NdV<sup>29</sup> - ha svolto 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 una sistemazione 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.2 Il quadro generale



<sup>28</sup> V. anche Piano strategico 2018-22 e presenza in esso di molti indicatori, ma non direttamente collegati a target numerici.

<sup>29</sup> 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 2018-2022 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.3 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 perseguiti<sup>30</sup>. Al momento risultano redatti o in itinere i Piani dei Dipartimenti di:

**Tab. 4 Piani strategici dei dipartimenti**

Dipartimento	Stato documento	Data deliberazione
Biologia	Publicato	Delibera n. 3 del 19/01/2021
Chimica e chimica industriale	Publicato	Delibera n. 26 del 06/05/2020
Civiltà e forme del sapere	Publicato	Delibera n. 138 del 08/06/2020
Economia e management	Publicato	Delibera n.268 il 20/12/2018
Farmacia	Publicato	Delibera n. 1105 del 13/11/2019
Filologia, letteratura e linguistica	Publicato	Delibera n. 40 del 08/05/2020
Fisica	Publicato	Delibera n. 102 del 04/10/2017
Giurisprudenza	Publicato	Delibera n. 39 del 07/05/2020
Informatica	Publicato	Delibera n. 40 del 18/05/2020
Ingegneria Civile e Industriale	Publicato	
Ingegneria dell'Energia, dei Sistemi, del Territorio e delle Costruzioni	Publicato	Delibera n. 103 del 25/09/2020
Ingegneria dell'Informazione	Publicato	Delibera n. 50 del 25/02/2019
Matematica	Publicato	Delibera n. 40 del 04/06/2020
Medicina Clinica e Sperimentale	Publicato	Delibera n. 82 del 24/09/2020
Patologia Chirurgica, Medica, Molecolare e dell'Area Critica	Publicato	Delibera n. 75 del 28/07/2020
Ricerca Traslationale e Nuove Tecnologie in Medicina e Chirurgia	Publicato	Delibera n.28 del 04/12/2018
Scienze agrarie, alimentari e agro-ambientali	Publicato	Delibera n. 73 del 07/05/2020
Scienze della terra	Publicato	Delibera n. 35 del 02/04/2020
Scienze politiche	Publicato	Delibera n. 28 del 07/05/2020
Scienze veterinarie	Publicato	Delibera n. 133 del 14/11/2018

<sup>30</sup> Una più completa condivisione di lessico e semantica tra il sistema performance tecnico/gestionale e quello legato alle missioni istituzionali appare auspicabile.



## 2.4 Obiettivi strategici, operativi e partecipazione del personale

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 di tutto il personale, consentendo di fatto una collocazione negli obiettivi più mirata, al prezzo di un piccolo decremento percentuale della copertura.

La questione principale è dunque favorire il senso di partecipazione, senza forzare inserimenti di personale in obiettivi/attività dove assumerebbero comunque ruoli residuali o solo formali.

Il dettaglio della situazione sarà ripreso più avanti.

## 3. Obiettivi 2020: schemi di riepilogo delle pianificazioni

### 3.1 Gli obiettivi operativi

Come già ricordato, il Piano integrato della performance 2020/22 contiene anche l'aggiornamento degli obiettivi strategici che l'Ateneo intende perseguire nel triennio; il CdA, nella seduta del 24 gennaio 2020, di approvazione del Piano Integrato, delibera n. 30/2020 (con la quale si riserva di approvare in successiva seduta il prospetto definitivo degli OPN), ha anche assegnato gli obiettivi al Direttore Generale (delibera 31/2020).

Come per lo scorso anno, tali obiettivi si caratterizzano per affrontare tematiche comuni a tutta l'organizzazione; parte di essi avranno ulteriore declinazione per le Strutture Dirigenziali (per il 2020 si possono citare quelli sul Miglioramento continuo del nuovo apparato organizzativo, Mappatura dei processi di Centri e Sistemi e quello sulla definizione dei cruscotti POI e POS (v. § 1.3).

La registrazione degli obiettivi operativi, in maggioranza, è stata effettuata dai rispettivi Responsabili nel SW di monitoraggio U-GO nel periodo febbraio - aprile 2020. Il DG ha dato avvio alle operazioni di definizione obiettivi ed inserimento nell'applicativo informatico con note del 30/1(direzioni) e 5/2 2020 (dipartimenti, centri e sistemi)<sup>31</sup>.

Le rendicontazioni intermedie sono state redatte a giugno 2020, mentre le definitive sono iniziate a gennaio 2021 e terminate a febbraio 2021.

---

<sup>31</sup> Con le cit. note DG del 30/1 e 5/2 2020 il Direttore Generale ricordava che la definizione degli obiettivi operativi deve tenere conto:

- del riesame del livello qualitativo (efficienza ed efficacia nel rispondere alle esigenze di utenti, sia esterni che interni) delle attività ordinarie, che sono state oggetto di mappatura nel 2019;
- dell'opportunità di orientare l'allocazione delle risorse disponibili all'attuazione prioritaria di uno o più
- obiettivi strategici, identificando i relativi obiettivi operativi necessari (OPN);
- dell'opportunità di ricercare sinergie tra strutture dirigenziali e dipartimentali
- raggiungere il risultato di razionalizzare - e tendenzialmente diminuire - la numerosità degli OPN da attivare per il 2020.
- porre attenzione alla pianificazione di misure volte alla prevenzione della corruzione ed alla promozione della trasparenza, anche mediante appositi obiettivi di performance;
- fare il possibile per coinvolgere tutto il personale in almeno un obiettivo.

L'aggancio fra il sistema di gestione della performance e di quello di gestione del rischio corruttivo ha favorito una visione non legata al formale adempimento delle disposizioni normative in tema di prevenzione della corruzione, ma capace di coniugare dimensione etica ed 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.5 Numerosità degli obiettivi operativi per tipologia e STR di riferimento**

<b>Cod. STR</b>	<b>Denominazione Obiettivo Strategico</b>	<b>OPN</b>	<b>OPA</b>
STR02	Razionalizzazione, sostenibilità ed innovazione dell'offerta didattica.	4	
STR03	Promozione e sostegno dell'internazionalizzazione della didattica (incoming - outgoing, iscritti stranieri e con titolo estero, incremento del numero degli insegnamenti affidati a docenti stranieri, titoli congiunti).	1	
STR04	Miglioramento dell'assetto immobiliare (acquisizioni, riqualificazioni, alienazioni) e della dotazione strumentale tecnica dell'Ateneo, a supporto di didattica e ricerca e gestione.	4	
STR05	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.	3	
STR06	Qualità e accreditamento dell'Ateneo e dei Corsi di studio (L, LM, CdD, Sc. Specializzazione).	2	
STR07	Qualità, promozione e sostegno della ricerca; collaborazioni con altri atenei, anche esteri (accordi per lo sviluppo di progetti congiunti).	4	
STR08	Miglioramento delle attività di programmazione, monitoraggio e valutazione delle attività istituzionali dell'Ateneo e delle Strutture.	11	
STR13	Incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholder, sia interni che esterni.	11	
STR14	Promozione del ruolo dell'Ateneo come polo di diffusione della cultura in senso ampio.	13	
STR15	Valorizzazione del potenziale di laureandi e laureati per favorirne l'occupabilità.	1	
STR16	Promozione della comunicazione di Ateneo: interna, esterna (dialogo con la città, il territorio) ed internazionale.	1	
STR17	Valorizzazione del patrimonio storico-artistico di ateneo, anche come elemento di promozione dell'immagine e delle attività dell'Università.	2	
STR19	Incremento e valorizzazione dei rapporti con il territorio, anche per sintonizzare l'offerta didattica con le competenze richieste dalle imprese e professioni.	1	
STR20	Incremento del coinvolgimento dell'Ateneo in reti internazionali di università e organizzazioni no-profit, e in progetti di cooperazione internazionale e cooperazione allo sviluppo.	1	
STR21	Miglioramento, condivisione e semplificazione dei servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica ed alla ricerca - trasferimento tecnologico.	3	
STR22	Miglioramento, condivisione e semplificazione dei servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica ed alla ricerca - trasferimento tecnologico.	8	
STR23	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).	1	
STR24	Revisione e miglioramento della regolamentazione interna di Ateneo (a partire da codice etico e di comportamento).	3	
STR25	Equilibrio di bilancio e miglioramento del sistema di contabilità economico patrimoniale ed analitica.	2	
STR27	Miglioramento continuo del nuovo apparato organizzativo.	3	
STR28	Capitalizzazione, condivisione, regolamentazione, semplificazione, miglioramento e valorizzazione dell'infrastruttura e dei servizi informatici a supporto delle missioni istituzionali e dei servizi amministrativi, bibliotecari e tecnici.	6	
<b>Totale OPN</b>		<b>85</b>	
<b>Totale OPA</b>			<b>78</b>
<b>Totale complessivo</b>		<b>163</b>	

La tab. 5 evidenzia un sottoinsieme di obiettivi strategici (7 su 28) per i quali non sono presenti formalmente obiettivi operativi necessari 2020. 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 bis STR non correlati a OPN 2020**

Denominazione obiettivo strategico
STR01 - Miglioramento continuo dell'efficacia/efficienza delle attività didattiche e delle metodologie di insegnamento (anche in relazione alle diverse condizioni degli studenti).
STR09 - 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 ed internazionali.
STR10 - Internazionalizzazione della ricerca, accordi per lo scambio di docenti, ricercatori, dottorandi, cotutele di Dottorato, CdD internazionali.
STR11 - Promozione e sostegno all'alta formazione dottorale ed ai giovani ricercatori.
STR12 - Promozione e sostegno della ricerca applicata in collaborazione con le imprese, la capacità brevettuale e l'imprenditorialità (spin -off).
STR18 - Miglioramento dei processi di sviluppo in ambito biomedico e integrazione con l'AOUP.
STR26 - Ottimizzazione delle politiche di reclutamento del personale docente e tecnico amministrativo - gestione ed integrazione organizzativa.

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 direttamente la pianificazione di progetti ed obiettivi di miglioramento/innovazione ad hoc.

Come già visto nell'estratto iniziale, gli 85 OPN collegati alle linee strategiche sono distribuiti come da fig. a lato (anche per gli obiettivi autonomamente identificati dalle strutture il riferimento gestionale è prevalente), da considerare in ogni modo che anche gli obiettivi associati alle tre missioni spesso hanno per oggetto attività di supporto e facilitazione.

Tra gli altri obiettivi rilevanti del ciclo 2020 sono certamente da annoverare quelli vocati al consolidamento dei *datacenter* di ateneo (attività collegate alla realizzazione – obiettivo 535 di un sistema *storage* strutturato ad uso dei sistemi di calcolo scientifico; migrazione dei servizi informatici alla sala macchine di S. Piero), nonché quello – 639 – relativo al supporto informatico alla transizione alla didattica ONL e allo *smart working*. In tema di ricerca, con gli obiettivi 517 e 526, si è consolidato il supporto alla gestione e rendicontazione dei progetti di ricerca e proseguito nella definizione delle modalità di accesso ai fondi di ateneo per la ricerca (rating). L'ascolto ed il supporto psicologico degli studenti con bisogni speciali è stato oggetto dell'obiettivo 521 che, seppure in modalità Teams, ha realizzato le attività previste. Degna di nota l'iniziativa – obiettivo 506 - per una comunicazione efficace a supporto della le strutture dipartimentali: guida con modi, tempi e strumenti per gli acquisti di importo pari o superiore a 40 mila euro. In ultimo, ma non per importanza, l'impegno dell'Ateneo sulla legalità dell'azione amministrativa è testimoniato dalle molte strutture che hanno attivato obiettivi in tema di Attuazione del Sistema di Ateneo per la Gestione del rischio corruttivo (v. infra sez.3).



### 3.2 Le pianificazioni iniziali: risorse mobilitate

È importante che i Responsabili operativi e quelli dirigenziali impostino adeguatamente le pianificazioni iniziali, esse devono riportare informazioni utili per una adeguata comprensione delle singole iniziative:

- una chiara definizione di situazione iniziale vs. situazione finale desiderata;
- metrica di misurazione del *gap* da superare (indicatore di risultato);
- dei costi di ogni operazione, almeno a livello di stima iniziale (per adesso sarebbe sufficiente la corretta indicazione dell'impegno del personale in giorni/uomo e l'indicazione dei costi diretti a bilancio, se presenti).

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. Questo dato emerge in modo sufficiente solo in una frazione degli obiettivi operativi 2020.

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

Fig. 4



La Direzione Generale ha continuato nel corso del 2020 ad assicurare 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.

Sempre in tema di risorse associate agli obiettivi, segue ora una tabella che ne riassume per ogni struttura la numerosità per il 2020 e il peso in termini di impegno medio del personale afferente. Il valore medio di Ateneo è del 20%, sostanzialmente identico a quello mediano (21%).

Tab.6 STR e obiettivi 2020 – peso medio in termini di personale per singola struttura

Strutture descrizione	OPA	OPN	Totale OBI	media PTA OPA	media PTA OPN	Media PTA OBI	PTA struttura	% media PTA OBI vs PTA struttura
Centro di Ricerca "E. Piaggio"	1	1	2	4	7	6	10	55,0%
Centro di Ricerche Agro-ambientali "E. Avanzi"	1	6	7	4	10	9	51	17,6%
Centro di Servizi Polo Universitario "Sistemi Logistici" - Livorno		1	1		9	9	8	>100
Centro Interdisciplinare Scienze per la Pace (C.I.S.P.)	1		1	5		5	4	>100
Centro Linguistico	1		1	11		11	9	>100
Centro per l'integrazione della Strumentazione Scientifica dell'Università di Pisa (CISUP)	1	1	2	4	4	4	1	>100
Dipartimento di Biologia	6		6	24		24	47	51,1%
Dipartimento di Chimica e Chimica Industriale	1	1	2	30	17	24	41	57,3%
Dipartimento di Civiltà e Forme del Sapere	5	1	6	7	18	9	32	28,6%
Dipartimento di Economia e Management	1	1	2	9	13	11	29	37,9%
Dipartimento di Farmacia	3	1	4	15	7	13	31	41,1%
Dipartimento di Filologia, Letteratura e Linguistica	1	1	2	5	15	10	17	58,8%
Dipartimento di Fisica	3	1	4	11	4	9	32	28,1%
Dipartimento di Giurisprudenza	1		1	19		19	20	95,0%
Dipartimento di Informatica	2	1	3	7	7	7	15	44,4%

Strutture descrizione	OPA	OPN	Totale OBI	media PTA OPA	media PTA OPN	Media PTA OBI	PTA struttura	% media PTA OBI vs PTA struttura
Dipartimento di Ingegneria Civile e Industriale	3		3	22		22	66	33,8%
Dipartimento di Ingegneria dell'Energia, dei Sistemi, del Territorio e delle Costruzioni	2	3	5	18	5	10	43	22,8%
Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione	4	1	5	8	9	8	31	25,8%
Dipartimento di Matematica		2	2		10	10	13	73,1%
Dipartimento di Medicina Clinica e Sperimentale	2		2	14		14	32	42,2%
Dipartimento di Patologia Chirurgica, Medica, Molecolare e dell'Area Critica	2		2	8		8	12	62,5%
Dipartimento di Ricerca Traslazionale							39	
Dipartimento di Scienze Agrarie, Alimentari e Agro-ambientali	2	2	4	44	12	28	91	30,5%
Dipartimento di Scienze della Terra	1	1	2	12	14	13	26	50,0%
Dipartimento di Scienze Politiche	1	1	2	9	13	11	22	50,0%
Dipartimento di Scienze Veterinarie	1	1	2	33	28	31	54	56,5%
Direzione Area di Medicina		3	3		59	59	74	79,7%
Direzione del Personale	2	1	3	23	35	27	63	42,9%
Direzione Edilizia	1	2	3	51	33	39	69	56,5%
Direzione Finanza e Fiscale	1	2	3	29	38	35	46	75,4%
Direzione Gare, Contratti e Logistica	1	1	2	30	14	22	38	57,9%
Direzione Generale	5	4	9	11	6	8	69	12,2%
Direzione infrastrutture digitali		3	3		10	10	26	37,2%
Direzione Legale	1	5	6	14	9	10	34	28,4%
Direzione Programmazione, Valutazione e Comunicazione Istituzionale	1	3	4	4	6	6	14	39,3%
Direzione Servizi per la Didattica e Gli Studenti	3	5	8	25	15	19	93	20,3%
Direzione Servizi per la Ricerca e il Trasferimento Tecnologico	1	3	4	16	17	17	44	38,1%
Museo di Storia Naturale	7	10	17	9	16	13	21	61,6%
Rettorato	2		2	9		9	10	90,0%
Scuola Interdipartimentale di Ingegneria	1		1	5		5	3	>100
Sistema Bibliotecario di Ateneo (S.B.A.)	1	7	8	84	14	23	117	19,7%
Sistema Informatico di Ateneo	2	4	6	50	25	33	99	33,5%
Sistema Museale di Ateneo (S.M.A)	3	5	8	7	9	8	29	28,4%
<b>Totale complessivo</b>	<b>78</b>	<b>85</b>	<b>163</b>	<b>17</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>1625</b>	

È interessante constatare che il totale degli obiettivi di performance nel 2020 si sia sensibilmente ridotto, passando dai 218 (2018), ai 219 (2019) e ai 163 del 2020.

Considerando che sono circa 45 (al lordo delle variazioni organizzative) le strutture dell'ateneo che propongono obiettivi di performance, si potrebbe ipotizzare un valore centrale di circa 4 obiettivi/struttura, con variazioni in più o in meno, derivanti dalla numerosità del personale afferente e dalle caratteristiche operative specifiche (grado di frammentazione operativa).

La situazione appare tuttavia piuttosto differenziata, come si evince dall'istogramma di Fig.5a che segue, dove per gli ultimi 3 anni (2018-9-20), i dati di ogni struttura sono presentati con ordinamento per media del triennio crescente.

Fig. 5a

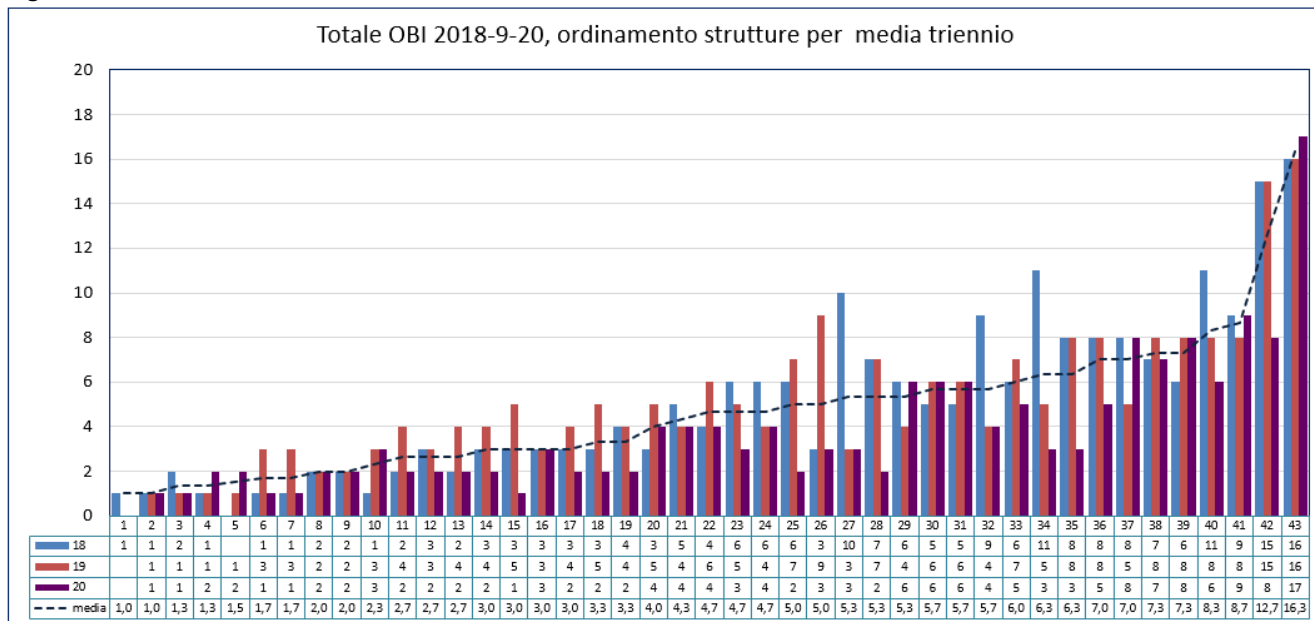


Fig. 5b Tabella strutture rappresentate nell'istogramma

n	Strutture_descrizione	20	19	18	media
1	Dipartimento di Ricerca Traslationale			1	1,0
2	Scuola Interdipartimentale di Ingegneria	1	1	1	1,0
3	Centro di Servizi Polo Universitario "Sistemi Logistici" - Livorno	1	1	2	1,3
4	Rettorato	2	1	1	1,3
5	Centro per l'integrazione della Strumentazione Scientifica dell'Universita' di Pisa	2	1		1,5
6	Centro Interdisciplinare Scienze per la Pace (c.i.s.p.)	1	3	1	1,7
7	Centro Linguistico	1	3	1	1,7
8	Dipartimento di Medicina Clinica e Sperimentale	2	2	2	2,0
9	Dipartimento di Patologia Chirurgica, Medica, Molecolare e dell'Area Critica	2	2	2	2,0
10	Direzione Infrastrutture dig.	3	3	1	2,3
11	Centro di Ricerca "E. Piaggio"	2	4	2	2,7
12	Dipartimento di Filologia, Letteratura e Linguistica	2	3	3	2,7
13	Dipartimento di Scienze Politiche	2	4	2	2,7
14	Dipartimento di Economia e Management	2	4	3	3,0
15	Dipartimento di Giurisprudenza	1	5	3	3,0
16	Dipartimento di Ingegneria Civile e Industriale	3	3	3	3,0
17	Dipartimento di Scienze Veterinarie	2	4	3	3,0
18	Dipartimento di Matematica	2	5	3	3,3
19	Dipartimento di Scienze della Terra	2	4	4	3,3
20	Dipartimento di Fisica	4	5	3	4,0
21	Dipartimento di Farmacia	4	4	5	4,3
22	Dipartimento di Scienze Agrarie, Alimentari e Agro-ambientali	4	6	4	4,7
23	Direzione Edilizia	3	5	6	4,7
24	Direzione Servizi per la Ricerca e il Trasferimento Tecnologico	4	4	6	4,7
25	Dipartimento di Chimica e Chimica Industriale	2	7	6	5,0
26	Dipartimento di Informatica	3	9	3	5,0
27	Direzione Area di Medicina	3	3	10	5,3
28	Direzione Gare, Contratti e Logistica	2	7	7	5,3
29	Direzione Legale	6	4	6	5,3
30	Dipartimento di Biologia	6	6	5	5,7
31	Dipartimento di Civiltà e Forme del Sapere	6	6	5	5,7
32	Direzione Programmazione, Valutazione e Comunicazione Istituzionale	4	4	9	5,7
33	Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione	5	7	6	6,0
34	Direzione del Personale	3	5	11	6,3
35	Direzione Finanza e Fiscale	3	8	8	6,3
36	Dipartimento di Ingegneria dell'Energia, del Territorio e delle Costruz	5	8	8	7,0
37	Direzione Servizi per la Didattica e Gli Studenti	8	5	8	7,0
38	Centro di Ricerche Agro-ambientali "E. Avanzi"	7	8	7	7,3
39	Sistema Museale di Ateneo (s.m.a)	8	8	6	7,3
40	Sistema Informatico di Ateneo	6	8	11	8,3
41	Direzione Generale	9	8	9	8,7
42	Sistema Bibliotecario di Ateneo (s.b.a.)	8	15	15	12,7
43	Museo di Storia Naturale	17	16	16	16,3
	<b>Totale complessivo</b>	<b>163</b>	<b>219</b>	<b>218</b>	<b>200,0</b>

## 4.1 risultati di performance per singolo obiettivo strategico e per struttura

Passando alla parte relativa ai risultati degli obiettivi operativi 2020, vengono di seguito tabellate le percentuali di raggiungimento, come da autovalutazione condotte dai relativi Responsabili operativi ed approvate dalle rispettive figure dirigenziali.

**Tab.7 Riepilogo Obiettivi: autovalutazione della percentuale di raggiungimento**

Cod. Strategico	Denominazione Obiettivo Strategico	100%	<100% e >= 80	<80%
	OBIETTIVO OPERATIVO AUTONOMO	77	1	
STR02	Razionalizzazione, sostenibilità ed innovazione dell'offerta didattica.	4		
STR03	Promozione e sostegno dell'internazionalizzazione della didattica (incoming - outgoing, iscritti stranieri e con titolo estero, incremento del numero degli insegnamenti affidati a docenti stranieri, titoli congiunti).	1		
STR04	Miglioramento dell'assetto immobiliare (acquisizioni, riqualificazioni, alienazioni e della dotazione strumentale tecnica dell'Ateneo, a supporto di didattica e ricerca e gestione.	4		
STR05	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.	3		
STR06	Qualità e accreditamento dell'Ateneo e dei Corsi di studio (L, LM, CdD, Sc. Specializzazione).	2		
STR07	Qualità, promozione e sostegno della ricerca; collaborazioni con altri atenei, anche esteri (accordi per lo sviluppo di progetti congiunti).	3		
STR08	Miglioramento delle attività di programmazione, monitoraggio e valutazione delle attività istituzionali dell'Ateneo e delle Strutture.	11		
STR13	Incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholder, sia interni che esterni.	12		
STR14	Promozione del ruolo dell'Ateneo come polo di diffusione della cultura in senso ampio.	12		1
STR15	Valorizzazione del potenziale di laureandi e laureati per favorirne l'occupabilità.	1		
STR16	Promozione della comunicazione di Ateneo: interna, esterna (dialogo con la città, il territorio) ed internazionale.	1		
STR17	Valorizzazione del patrimonio storico-artistico di ateneo, anche come elemento di promozione dell'immagine e delle attività dell'Università.	2		
STR19	Incremento e valorizzazione dei rapporti con il territorio, anche per sintonizzare l'offerta didattica con le competenze richieste dalle imprese e professioni.	1		
STR20	Incrementare il coinvolgimento dell'ateneo in reti internazionali di università e organizzazioni no-profit, e in progetti di cooperazione internazionale e cooperazione allo sviluppo.	1		
STR21	Miglioramento, condivisione e semplificazione dei servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica ed alla ricerca - trasferimento tecnologico.	3		
STR22	Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione).	8		
STR23	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).	1		
STR24	Revisione e miglioramento della regolamentazione interna di Ateneo (a partire da codice etico e di comportamento).	3		
STR25	Equilibrio di bilancio e miglioramento del sistema di contabilità economico patrimoniale ed analitica.	2		
STR27	Miglioramento continuo del nuovo apparato organizzativo.	3		
STR28	Capitalizzazione, condivisione, regolamentazione, semplificazione, miglioramento e valorizzazione dell'infrastruttura e dei servizi informatici a supporto delle missioni istituzionali e dei servizi amministrativi, bibliotecari e tecnici.	6		
	<b>TOTALE</b>	<b>161</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

Si ricorda che ogni autovalutazione della percentuale di raggiungimento è accompagnata da una rendicontazione delle attività svolte e dalla valorizzazione dell'indicatore di risultato scelto.

VI sono poi un rilevante numero di casi (33 OPN e 23 OPA), nei quali i Responsabili di obiettivo, al fine di fornire migliore evidenza di quanto realizzato, si sono avvalsi della possibilità fornite dall'applicativo informatico U-GO di effettuare l'upload di specifica documentazione.

Per l'anno 2020 è emersa la necessità (v. nota DG sulla rendicontazione intermedia) di rimodulare sensibilmente gli obiettivi operativi, in considerazione dell'emergenza COVID19; nel caso di OPN la procedura prevede che tali richieste siano approvate dal CdA, che ha provveduto con delibera n. 295/2020 del 24 luglio 2020. Il dettaglio è riportato nella tabella seguente. La numerosità delle richieste di rimodulazione è risultata comunque non alta.

**Tab.7 bis OPN rimodulati**

<b>Id OPN</b>	<b>Obiettivo strategico</b>	<b>Titolo OPN 2020</b>	<b>Sintesi/motivazione della richiesta di rimodulazione</b>
20-486	GST8 - Miglioramento delle attività di programmazione, monitoraggio e valutazione delle attività istituzionali dell'Ateneo e delle Strutture.	<b>Avvio della revisione del Modello SGRC di Ateneo.</b>	Il sopravvenire di eventi imprevedibili e non programmabili, quali l'emergenza epidemiologica da Covid 19, ha reso necessaria la riprogettazione di una parte delle attività che richiedevano la compresenza fisica.
20-487	GST28 - Capitalizzazione, condivisione, regolamentazione, semplificazione, miglioramento e valorizzazione dell'infrastruttura e dei servizi informatici a supporto delle missioni istituzionali e dei servizi amministrativi, bibliotecari e tecnici.	<b>Nuovo sistema di posta elettronica: migrazione dell'utenza d'Ateneo.</b>	Riduzione della % di migrazione al nuovo sistema di posta elettronica dell'utenza di ateneo, causa rallentamenti attività dovuti all'emergenza epidemiologica da Covid 19.
20-493	GST13 - Incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholder, sia interni che esterni.	<b>Attuazione, nell'ambito della Direzione Edilizia, della misura "Condivisione di prassi riguardanti la prevenzione del rischio di conflitto di interesse e relative azioni di sensibilizzazione".</b>	Non sono previste variazioni nel target finale bensì nelle modalità di espletamento di una parte delle attività, che prevedevano incontri in presenza, causa pandemia da Covid-19.
20-504	TM14 - Promozione del ruolo dell'Ateneo come polo di diffusione della cultura in senso ampio.	<b>Valorizzazione del patrimonio librario del Sistema Bibliotecario di Ateneo attraverso l'organizzazione della presentazione alla cittadinanza della mostra virtuale "Tra le nascoste carte... arti e scienze nelle Biblioteche dell'Università di Pisa" e la collaborazione con altre realtà culturali locali.</b>	Virtualizzazione delle iniziative, con la presentazione della mostra alla cittadinanza attraverso alcuni brevi video.
20-507	GST4 - Miglioramento dell'assetto immobiliare (acquisizioni, riqualificazioni, alienazioni) e della dotazione strumentale tecnica dell'Ateneo, a supporto di didattica e ricerca e gestione.	<b>Attuazione di procedure di valorizzazione e vendita di immobili.</b>	Il sopravvenire della pandemia ed il conseguente lockdown ha causato una oggettiva difficoltà nei contatti e coordinamenti con enti esterni, nonché l'impedimento per effettuare i sopralluoghi presso gli immobili interessati.
20-511	RIC8 - Miglioramento delle attività di programmazione, monitoraggio e valutazione delle attività istituzionali dell'Ateneo e delle Strutture.	<b>Supporto diffuso e qualificato alle strutture e ai ricercatori nel nuovo esercizio di Valutazione della Qualità della Ricerca VQR (2015-2019).</b>	Si è reso necessario rimodulare le tempistiche dell'obiettivo, senza modifiche sui risultati finali attesi, ma soltanto sulle scadenze delle fasi in ragione dell'allineamento al nuovo crono programma ANVUR ed alle preannunciate modifiche alle Linee guida ministeriali.
20-517	RIC7 - Qualità, promozione e sostegno della ricerca; collaborazioni con altri atenei, anche esteri (accordi per lo sviluppo di progetti congiunti).	<b>Supporto avanzato ed integrato lungo tutto il ciclo di vita dei progetti di ricerca con crescente attenzione ai profili di gestione e rendicontazione.</b>	Per cause non governabili si prevede di non poter ottenere i risultati previsti nella 3° fase (attività di auditing), con una ripianificazione attualmente in corso: riduzione del numero di audit e ricorso, ove possibile, a modalità di verifica da remoto.
20-533	TM15 - Valorizzazione del potenziale di laureandi e laureati per favorirne l'occupabilità.	<b>Potenziamento delle collaborazioni con gli stakeholder esterni per favorire l'occupabilità dei laureati.</b>	Virtualizzazione delle iniziative; spostamento del Career week a settembre in modalità in modalità di partecipazione virtuale con conseguente ipotizzabile riduzione del numero di aziende presenti.



21-569	TM19 - Incremento e valorizzazione dei rapporti con il territorio, anche per sintonizzare l'offerta didattica con le competenze richieste dalle imprese e professioni.	<b>Formazione permanente insegnanti di scienze naturali, guide e operatori museali. Mantenimento requisiti Museo di Rilevanza Regionale.</b>	Le attività saranno riprogettate in modalità a distanza, salvo possibili riaperture museali in ragioni dell'evolversi dell'emergenza COVID19.
20-591	GST22 - Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione).	<b>Implementazione di attività di trattamento del rischio corruttivo e di cattiva amministrazione, conseguenti all'autoanalisi svolta nel 2019.</b>	Con l'emergenza COVID - 19 sono cambiate le modalità di interazione, che richiedono una riprogettazione delle modalità di svolgimento delle attività pianificate.
21-614	DID2 - Razionalizzazione, sostenibilità ed innovazione dell'offerta didattica.	<b>Iniziative dedicate al supporto delle attività di docenti in discipline botaniche e museali finalizzate alla valorizzazione del loro impegno didattico.</b>	L'obiettivo si è "naturalmente" allineato alle limitazioni delle attività in presenza.
21-616	TM14 - Promozione del ruolo dell'Ateneo come polo di diffusione della cultura in senso ampio.	<b>Incremento del patrimonio del Museo, miglioramento della sua fruizione, sua valorizzazione e promozione</b>	Il target finale prevede la riduzione del numero degli eventi previsti, da 3 programmati ad 1.

Più in generale anche per il 2020 si mantiene sostanzialmente la capacità delle strutture di raggiungere i risultati pianificati, anche adeguandosi, ove materialmente possibile in corso d'opera, alle modalità di lavoro a distanza imposte dall'emergenza sanitaria (da notare che circa 1/3 delle rendicontazioni definitive degli obiettivi fa riferimento espresso a variazioni operative per tale causa).

Ciò, al netto dell'indubbia prova di reattività alla crisi sanitaria, mantiene all'attenzione dell'Ateneo un problema di verifica su quanto i target individuati fossero effettivamente sfidanti e sull'efficacia degli indicatori utilizzati.

Continua quindi l'azione della Direzione Generale volta a favorire la formulazione di obiettivi sfidanti e di più ampio respiro, gestendo con la dovuta attenzione i risvolti della loro realizzazione nei confronti della valutazione individuale delle varie categorie di personale.

#### 4.1 I risultati degli obiettivi assegnati dal CdA al Direttore Generale per il 2020

Per il 2020 gli obiettivi al DG sono stati assegnati con delibera CdA n° 31 del 24/01/2020, su proposta del Rettore.

Essi riguardano miglioramenti/innovazioni su materie generali o ampie aree operative, che necessitano, accanto a eventuali provvedimenti formali del DG, di forte commitment/coordinamento 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 è 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.

<b>STR riferimento</b>	<b>GST27 - Miglioramento continuo del nuovo apparato organizzativo.</b>
<b>Titolo</b>	<b>Mappatura processi dei Dipartimenti, Sistemi e dei Centri di Ateneo e ricognizione delle criticità di processo presenti – follow –up 2019 (OPN 641)</b>
<b>Descrizione</b>	L'obiettivo si pone in continuità con quello del 2019 che ha portato alla mappatura dei macro-processi per le strutture (direzioni e uffici di staff) in cui è articolata la struttura tecnico amministrativa centrale. L'obiettivo si propone pertanto di estendere la mappatura dei macro-processi e rilevazioni criticità anche alle strutture didattiche, scientifiche, di servizio (Dipartimenti, Sistemi, Centri di Ateneo).
<b>Target</b>	Report di fine anno al CdA – Rettore sui risultati, analisi e proposta di interventi da attuare nel 2021

<b>Risorse</b>	Oltre ai costi interni, derivanti dall'impiego del personale, sia della struttura di diretto supporto al direttore generale nella gestione del processo (DPVCI), che del personale delle strutture che saranno coinvolte nella rilevazione, è previsto un costo di 25.000,00 euro + IVA da imputare sulla Voce Coan del bilancio unico di previsione di ateneo 2020, per la collaborazione del Consorzio Quinn, che ha curato la prima fase del progetto.
<b>Indicatore sintetico</b>	Report finale prodotto in termini
<b>Strutture interessate</b>	Direzione Programmazione, valutazione e comunicazione istituzionale e Dipartimenti, Sistemi, Centri di ateneo,
<b>Rendicontazione finale</b>	L'obiettivo, che rappresenta il naturale follow up dell'obiettivo 2019, è stato oggetto di rimodulazione come da delibera CdA n. 295/2020 del 24 luglio 2020, a causa dell'impatto che l'emergenza epidemiologica da Covid-19 ha determinato in tutti gli ambiti di attività. Si è resa pertanto una ripianificazione temporale delle fasi intermedie in cui lo stesso è articolato, con uno slittamento del risultato finale del progetto (analisi dei risultati della mappatura di Centri, Sistemi e Dipartimenti) a fine giugno 2021. Sono pertanto rimaste necessariamente in stand -by le fasi 4 e 5 del progetto. Al netto quindi di queste ultime fasi, l'obiettivo è da ritenersi raggiunto al 100%. Rispetto alle previsioni iniziali è stato quindi possibile avviare le trattative con il Consorzio Quinn solo sul finire dell'estate 2020. Peraltro, nel corso delle trattative sono emerse ulteriori esigenze non considerate nella proposta iniziale, quali l'individuazione di possibili indicatori per monitorare i processi core delle strutture che si andavano a mappare, non previste nella richiesta originaria. È stato inoltre deciso di estendere la mappatura ad un numero di strutture maggiore rispetto a quello che era stato ipotizzato nelle previsioni. Come da rimodulazione approvata si è proceduto intanto con l'affidamento del servizio al consorzio Quinn per la mappatura dei Centri e Sistemi di Ateneo (per un importo di 13.000,00 euro, IVA esclusa da imputarsi sulla voce CA 04.002.08.01.09.01 "compensi per consulenze e incarichi" del bilancio unico di previsione esercizio 2020). I lavori sono stati monitorati e condivisi dal Gruppo di coordinamento, coordinato dal Direttore generale. Agli inizi di novembre è stato definito con gli esperti QUINN il cronoprogramma dei lavori e le strutture oggetto di mappatura. Immediatamente a seguire la presentazione del progetto, ha preso avvio la fase di interlocuzione con le singole strutture (interviste) secondo un calendario concordato con i consulenti che si è protratta fino agli inizi di febbraio 2021. Nel rispetto del protocollo di sicurezza tutte le riunioni si sono svolte per via telematica. A conclusione dei lavori, il Consorzio Quinn ha prodotto il 23 febbraio 2021 la mappa dei macro-processi delle strutture analizzate (Centri di ateneo e Sistemi), i diagrammi di flusso dei macro-processi; il report di analisi sulle criticità percepite ed infine, il report con la proposta di un modello di indicatori per i processi delle strutture analizzate
<b>Evidenze prodotte</b>	Report mappatura macro-processi Centri di ateneo e Sistemi di Ateneo ricompresi nel perimetro delle strutture da analizzare.

<b>STR riferimento</b>	<b>GST27 - Miglioramento continuo del nuovo apparato organizzativo.</b>
<b>Titolo</b>	<b>Processi delle strutture direzionali – individuazione delle ownership e degli indicatori di Performance (OPN 642)</b>
<b>Descrizione</b>	La mappatura dei processi, con ricognizione delle criticità, effettuata da QUINN è una fonte rilevante di dati, ma ha bisogno di essere "incrociata" in modo diretto con le posizioni organizzative attualmente attivate, anche di 2° e 3° livello (attualmente il riferimento, anche nei diagrammi di flusso è alle varie direzioni nel loro complesso). Inoltre, è necessario associare ad ogni macroprocesso core uno o più indicatori, che ne possano identificare l'andamento, in relazione alle esigenze (livelli di efficacia/efficienza attesi) alle quali risponde ed al superamento delle criticità ev. individuate. Tali indicatori dovranno anche monitorare il superamento delle eventuali criticità in merito alle modalità di comunicazione direzioni-strutture dipartimentali, emergenti dall'analisi del questionario ad hoc somministrato nel 2019 (OPN 415/2019). Ciò in relazione alle procedure previste dal SMVP per la individuazione della POS, performance organizzativa di struttura. L'obiettivo si pone con funzione di coordinamento per quelli collegati, da assegnare ad ogni direzione che è stata oggetto di mappatura di processo nel 2018-19.
<b>Target</b>	Report di fine anno con la descrizione del modus operandi effettivamente utilizzato ed i processi di ogni direzione, con associate le posizioni organizzative e un pool di indicatori di monitoraggio, adeguatamente motivati e descritti, con i relativi target, anche in ottica determinazione POS di direzione.
<b>Risorse</b>	Costi derivanti dall'impegno di personale interno. A livello di coordinamento è prevedibile l'impegno di una unità di personale EP, due D, 1 C. Ogni direzione attiverà risorse, di conseguenza, nelle forme specificate nei relativi obiettivi collegati.
<b>Indicatore sintetico</b>	Report prodotto in termini s/n.
<b>Strutture interessate</b>	Direzione Programmazione, valutazione e comunicazione istituzionale, come struttura di supporto diretto al DG, più le altre strutture direzionali centrali, relativamente alla scelta e monitoraggio degli indicatori.
<b>Rendicontazione finale</b>	In linea con la tempistica rimodulata è stato dato avvio al processo di acquisizione delle informazioni necessarie ad individuare le posizioni organizzative associate a ciascun macro-processo mappato da QUINN, unitamente al pool di indicatori di monitoraggio della performance organizzativa della struttura (nota a firma DG prot. 0095022 del 14 ottobre 2020). Questa fase, particolarmente complessa, ha visto il coinvolgimento fattivo di tutte le direzioni e si è protratta

	fino alla fine del 2020. L'attività di supporto e consulenza è stata assicurata dalla Direzione programmazione, valutazione e comunicazione istituzionale. I dati sono stati sistematizzati in un DB access dedicato, con produzione di report complessivo a gennaio 2021. Sono state effettuate delle verifiche sulla qualità degli indicatori scelti, che hanno evidenziato una significativa varietà di approcci. Ciò è in parte dipendente dalle diverse missioni delle varie direzioni; appare però possibile una omogeneizzazione su tematiche e servizi comuni (es attività di consulenza). Si ritiene quindi che, una volta individuate precisamente queste aree, sia utile un confronto di metodo con il Nucleo di valutazione, analogamente a quanto fatto per gli indicatori relativi alla performance organizzativa di Istituzione (POI), prima di portare il tutto all'attenzione del CdA.
<b>Evidenze prodotte</b>	Report positivamente prodotto in termini come da rimodulazione obiettivo.

<b>STR riferimento</b>	<b>GST22 - Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione).</b>
<b>Titolo</b>	<b>Coordinamento ciclo della performance e bilancio – follow up obiettivo 2019. (OPN 643)</b>
<b>Descrizione</b>	L'obiettivo si prefigge di revisionare le procedure per identificare un unico flusso operativo di aggiornamento annuale degli indirizzi strategici e ciclo budgeting, anticipando i tempi, in modo da consentire, al momento della predisposizione del preventivo, il collegamento tra risorse e obiettivi strategici.
<b>Target</b>	Definizione di un documento di coordinamento con gli obiettivi strategici da applicarsi al preventivo 2021.
<b>Risorse</b>	È previsto solo impiego risorse interne.
<b>Indicatore sintetico</b>	Positiva definizione della procedura S/N.
<b>Strutture interessate</b>	Direzione Finanza e Fiscale e Direzione Programmazione, Valutazione e Comunicazione Istituzionale, Direzione Servizi Informatici e Statistici.
<b>Rendicontazione finale</b>	Il presente obiettivo rappresenta il naturale follow -up dell'obiettivo 2019. Le attività, volte a identificare un unico flusso operativo di aggiornamento annuale degli indirizzi strategici e ciclo di budgeting, si sono svolte come da piano, seppur con alcuni lievi ragionevoli scostamenti nella pianificazione delle singole fasi, dovute all'insorgenza della pandemia. Con il supporto della direzione programmazione, valutazione, comunicazione istituzionale (DPVCI), è stato avviato a fine giugno, il processo di riesame annuale delle politiche ai fini della definizione degli obiettivi strategici 2021-2023. È stato individuato il percorso metodologico, condiviso con la parte politica, che contemperasse esigenza di celerità del processo e coinvolgimento delle varie componenti. La mappa degli obiettivi strategici 2021-2023, che si pone in continuità con quelli 2020-2022, è stata approvata dal CdA nella seduta del 18 settembre 2020, previa delibera del SA del 10 settembre 2020. Gli Organi accademici si sono riservati una ripresa in esame delle politiche e degli obiettivi strategici a seguire l'adozione delle linee di indirizzo per la programmazione triennale delle università, 2021- 2023, preannunciate dal MUR per la fine di gennaio 2021. La mappa degli obiettivi strategici 2021-2023 è pubblicata sul sito di ateneo, nella sezione Amministrazione trasparente, al seguente link <a href="https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/14167-piano-della-performance">https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/14167-piano-della-performance</a> Per garantire il raccordo tra ciclo della performance e ciclo di bilancio e consentire, al momento della predisposizione del preventivo, il collegamento tra risorse e obiettivi strategici, è stato messo a punto dalla Direzione finanza e fiscale, con la collaborazione della Direzione servizi informatici e statistici, un form per la sottomissione delle proposte di budget da parte delle direzioni, che prevede la compilazione guidata ed obbligatoria sia dei campi relativi alle coordinate contabili, sia per quanto riguarda gli obiettivi strategici di riferimento (per il dettaglio si veda rendicontazione finale fase 2). Per la sottomissione delle proposte di budget è stata inoltre realizzata una procedura informatica che consentisse di canalizzare le richieste provenienti dalle varie direzioni. Le proposte pervenute dalle direzioni sono state opportunamente riclassificate dalla Direzione Finanza e Fiscale sulla base degli stanziamenti richiesti per la realizzazione di specifici obiettivi strategici. Ha fatto seguito la fase di "negoiazione" con le singole direzioni, sulla base delle indicate priorità politiche, fino ad addivenire alla formulazione della proposta di bilancio definitiva da presentare agli organi di governo. La Nota Illustrativa al Bilancio di previsione annuale 2021, riproducendo le quattro aree strategiche - Didattica, Ricerca, Terza missione e Gestione - evidenza, per ciascuna di esse, il collegamento tra obiettivi strategici e risorse (costi/investimenti) allocate per il loro perseguimento. Il Bilancio di previsione unico di ateneo annuale 2021 e pluriennale 2021- 2023, è stato approvato dal senato accademico E consiglio di amministrazione nella seduta congiunta del 23 dicembre 2020.La Nota illustrativa è consultabile sul sito di Ateneo, nella sezione amministrazione trasparente, al seguente link <a href="https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/itemlist/category/1049-bilancio-preventivo">https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/itemlist/category/1049-bilancio-preventivo</a>
<b>Evidenze prodotte</b>	Positiva definizione della procedura.

<b>STR riferimento</b>	GST22 - Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione).
<b>Titolo</b>	<b>Definizione dei cruscotti di Performance organizzativa di Istituzione (POI) e della Performance organizzativa di Struttura (POS). (OPN 645)</b>
<b>Descrizione</b>	Il nuovo Sistema MVP prevede, a livello di misurazione della performance organizzativa, la presenza di due cruscotti generali: a) per definire e misurare la POI (Performance organizzativa di Istituzione); b) per definire e misurare la POS; Performance organizzativa di Struttura. A tal fine, Il consiglio di amministrazione, con delibera n. 457/2019 del 20/12/2019, ha stabilito di procedere alla nomina di una Commissione appositamente incarica di formulare una proposta in tal senso (oltre alla definizione di un modello che dovrebbe portare, nei fatti, all'implementazione di un sistema di graduazione degli obiettivi, sia strategici che operativi a partire dal 2021) Il presente obiettivo è vocato all'accompagnamento, facilitazione e supporto dei lavori della suddetta commissione, per i due cruscotti POI e POS.
<b>Target</b>	Report di fine anno CdA – Rettore. Utilizzabilità dei dati per la relazione (ex post) sulla performance relativa al ciclo 2020 (così delibera CdA gennaio 2020).
<b>Risorse</b>	Si prevede l'impegno dei componenti della commissione più del responsabile dell'Unità valutazione e ciclo della performance, della DPVCI. Non è possibile allo stato fare una previsione ancorché di massima, non essendo ancora stata nominata la Commissione, al momento della pianificazione iniziale dell'obiettivo. La previsione, tuttavia, non potrà che essere fatta in termini di stima, perché dipendente dal numero di riunioni e dalle necessità istruttorie, verificabili solo in corso d'opera.
<b>Indicatore sintetico</b>	Cruscotto POI semplificato (presentazione CdA) Cruscotto POI completo (dicembre 2020) Cruscotto POS (dicembre 2020).
<b>Strutture interessate</b>	Direzione Programmazione, Valutazione e Comunicazione Istituzionale ed altre strutture, centrali e periferiche, relativamente alla scelta e monitoraggio degli indicatori.
<b>Rendicontazione finale</b>	Come specificato nelle rendicontazioni di fase, la Commissione, presieduta dal prof. Petronio, ha presentato in termini al CdA la proposta relativa al cruscotto POI semplificato; il Consiglio lo ha approvato con delibera 245/2020, peraltro rimettendo al NdV un test di prima applicazione. Fase 2: nelle more di questo esercizio era ovviamente inappropriato procedere nella direzione del modello definitivo, la cui corretta definizione sicuramente potrà usufruire del valore aggiunto del lavoro del Nucleo. Il Nucleo, incaricato con apposita nota del DG, ha deliberato definitivamente solo a gennaio 2021, per cui la fase 2 (cruscotto completo) è rimasta necessariamente in sospenso, ripartendo presumibilmente nella primavera del 2021. Questa situazione realizza i presupposti di una rimodulazione di fatto dell'obiettivo, escludendo dalla finestra temporale 2020 la fase 2. La terza fase ha avuto esito positivo, in quanto un draft del cruscotto POS per i Dipartimenti è stato prodotto, mentre per le altre strutture (Centri, Sistemi, Direzioni) i lavori devono coordinarsi con gli esiti di altre iniziative. In particolare, con la nuova mappatura MP QUINN (Centri e Sistemi) e con i risultati dell'OPN 20-642 "Processi delle strutture direzionali – individuazione delle ownership e degli indicatori di performance". In sostanza l'obiettivo è da ritenersi, al netto della fase 2 in stand-by, positivamente concluso, in forza di ciò l'autovalutazione ha valore 100%.
<b>Evidenze prodotte</b>	Cruscotto semplificato: presentato CdA in termini Cruscotto completo: in attesa di esiti del test NdV sul cruscotto semplificato Cruscotto POS: draft per Dipartimenti individuato, per strutture direzionali, Centri e Sistemi stesura da coordinare con info provenienti da altre iniziative.

## 5. Il personale effettivamente coinvolto nell'attuazione degli obiettivi operativi 2020

La politica della Direzione Generale, da alcuni anni, è nel senso 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 Ospedaliera<sup>32</sup>.

<sup>32</sup> Il conteggio della popolazione teorica è al netto del personale: cessato per qualsiasi causa prima del 01/02/2020 - assente tutto l'anno 2020. 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 2020 tale personale non è stato conteggiato nella popolazione teorica, per la frazione effettivamente priva di obiettivi universitari.

**Tab.8 Personale coinvolto e non - anno 2020**

CATEGORIA	Numero unità di personale non coinvolto	Popolazione teorica cui sono attribuibili obiettivi 2020	% personale non coinvolto		
			2020	2019	2018
B	12	226	5,3	5,5	4,6
C	69	860	8,	3,7	2,4
D	41	437	9,4	5,8	2,0
EP	–	73	0	0	0
DIRIGENTI	–	8+1**	0	0	0
<b>Totale</b>	<b>122</b>	<b>1605</b>	<b>7,6%</b>	<b>4,3</b>	<b>2,4</b>

\*\* 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, 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.**

La situazione 2020 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. 8 bis**

Personale di categoria:	Afferenza organizzativa	Numero unità di personale non coinvolto	Totale unità personale TA	% personale non coinvolto
<b>B</b>	AC	7	70	10%
	SIST.	-	27	0%
	CEN	1	36	2,8%
	DIP	4	93	4,3%
<b>B Totale</b>		<b>12</b>	<b>226</b>	<b>5,3%</b>
<b>C</b>	AC	19	345	5,5%
	SIST.	2	134	1,5%
	CEN	1	43	2,3%
	DIP	47	338	13,9%
<b>C Totale</b>		<b>69</b>	<b>860</b>	<b>8,0%</b>
<b>D</b>	AC	1	123	0,8%
	SIST.	3	64	4,7%
	CEN	1	20	5%
	DIP	36	230	15,7%
<b>D Totale</b>		<b>41</b>	<b>437</b>	<b>9,4%</b>
<b>EP</b>	AC	0	28	0%
	SIST.	0	40	0%
	CEN	0	20	0%
	DIP	0	21	0%
<b>EP Totale</b>		<b>0</b>	<b>73</b>	<b>0%</b>
<b>DIRIGENTE</b>	AC	0	8+1	0,0
<b>Tot complessivo</b>		<b>122</b>	<b>1605</b>	<b>7,6%</b>

Legenda sede lavoro:

AC	Amministrazione centrale
SIST.	Sistemi
CEN	Centri interdipartimentali
DIP	Dipartimenti

La tabella 9 – analogamente allo scorso anno - rappresenta la titolarità di ruoli all'interno della pianificazione dei 163 obiettivi operativi censiti per il 2020.

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 55 obiettivi il Dirigente di riferimento è uno dei titolari delle Direzioni dell'AC (mentre in 108 casi è un docente); la responsabilità di obiettivo si radica in prevalenza sul personale di categoria EP, mentre i D sono in maggioranza nella responsabilità di fase.

**Tab. 9 Ruoli rivestiti dai membri delle varie categorie di personale**

Ruolo/categoria	Dirigente riferimento	EP di riferimento	Partecipanti almeno una fase	Responsabile fase	Responsabile obiettivo
<b>Dirigenti</b>	55		1	2	10
<b>Docenti</b>	108		27	14	10
<b>B</b>			213	2	
<b>C</b>			775	79	
<b>D</b>			337	191	59
<b>EP</b>		141	49	56	84
<b>Tot.</b>	<b>163</b>	<b>141</b>	<b>1402</b>	<b>344</b>	<b>163</b>

NB: in 22 progetti non è previsto un EPR (ruolo sostanzialmente associabile a facilitatore di processo)

Interessanti i casi nei quali Responsabile operativo 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.

**Tab. 9 bis Obiettivi con docenti RO**

Tipo	N°	Titolo	Struttura di riferimento
<b>OPA</b>	<b>539</b>	Interventi e procedure da adottare per l'adeguamento dei laboratori e delle aziende didattico/sperimentali del Dipartimento di Scienze Agrarie, Alimentari e Agro-ambientali (DiSAAAa) alla normativa antincendio	Dipartimento di Scienze Agrarie, Alimentari e Agro-ambientali
<b>OPA</b>	<b>580</b>	Trasloco, allestimento e messa in opera dei laboratori del Centro presso il Polo Tecnologico di Navacchio	Centro di Ricerca "E. Piaggio"
<b>OPA</b>	<b>585</b>	Documenti d'artista - Comunicare i processi creativi	Dipartimento di Civiltà e Forme del Sapere
<b>OPA</b>	<b>606</b>	Incremento e valorizzazione dei rapporti con il territorio, anche per sintetizzare l'offerta formativa con le competenze richieste da enti e associazioni.	Centro Interdisciplinare Scienze per la Pace (c.i.s.p.)
<b>OPA</b>	<b>610</b>	Supporto all'attività didattica svolta dal Dipartimento di Biologia	Dipartimento di Biologia
<b>OPA</b>	<b>611</b>	Organizzazione dei materiali dei laboratori scientifici e didattici	Dipartimento di Ingegneria dell'Energia, dei Sistemi, del Territorio e delle Costruzioni
<b>OPA</b>	<b>617</b>	Sostegno alle attività di ricerca svolte nel Dipartimento di Biologia	Dipartimento di Biologia
<b>OPA</b>	<b>619</b>	Supporto al funzionamento e al mantenimento dei beni mobili e immobili del Dipartimento di Biologia	Dipartimento di Biologia
<b>OPA</b>	<b>629</b>	Revisione inventario bene mobili	Centro Linguistico
<b>OPA</b>	<b>636</b>	Progettazione e iniziale implementazione di nuove modalità di lavoro in risposta alla pandemia COVID 19	Dipartimento di Chimica e Chimica Industriale

## 6. La performance organizzativa di istituzione 2020

Il DG, con nota 64769 del 3 giugno 2021, ha comunicato al NdV lo schema del cruscotto POI per la valutazione 2020. All'interno di tale comunicazione sono stati evidenziati i miglioramenti del set di indicatori, effettuati in linea con le raccomandazioni fatte dal Nucleo in occasione dell'esercizio di test sul 2019.

Inoltre si precisa che: *"l'Organo è ora chiamato dal CdA ad effettuare la prima applicazione operativa del cruscotto in oggetto; a tal proposito ricordo brevemente, non avendo disposto diversamente il CdA, che anche in questa occasione:*

- Il NdV ha facoltà di attribuire a ciascun indicatore il punteggio pieno in caso di completa verifica del valore/situazione desiderata, altrimenti di procedere in modo discrezionale secondo ragionevolezza;*
- Il NdV potrà inoltre decidere di ignorare alcuni degli indicatori e rimodulare i pesi, in modo che il totale resti 100 e che nessuno scenda sotto il 5%."*

Il NdV, con delibera del 21 giugno ha fornito le proprie valutazioni, che vengono di seguito sinteticamente riportate. Esse sono state approvate dal CdA, che ha provveduto anche a determinare il corrispondente indice sintetico, che per il 2020 ammonta a 84,6 su 100.

**Tab. 10 Determinazione POI 2020**

Area Strategica	Peso % Area su modello	Indicatore	Previsione, fonte dati & utilizzo	Valore atteso/desiderato	Peso % indicatore	Valutazione NdV 2020
Didattica	25	Numero di immatricolati	ANS & PS; AVA 2.0	Trend positivo o stabile ultimo triennio rapportato a quello nazionale	5	3
		Percentuale di iscritti al I anno delle lauree magistrali che hanno conseguito la triennale in altro ateneo	ANS & PS; AVA 2.0	Trend positivo o stabile ultimo triennio	5	4
		Percentuale di laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale del corso (IA2)	ANS & PS; AVA 2.0	Trend positivo o stabile ultimo triennio	5	3
		Numero CdS internazionali (tenendo conto del cambio di definizioni MUR)	ANS & PS; AVA 2.0 & PRO3	Trend positivo o stabile ultimo triennio	5	2
		Soddisfazione complessiva per il corso di insegnamento BS2 (questionari studenti 2018/19)	Questionario studenti & AVA 2.0	Media di ateneo > 3 e per nessun CdS < 2,5	5	4
Ricerca	25	Qualità delle pubblicazioni dei neoassunti <sup>33</sup>	SSD non bibliometrici - media pro-capite SSD bibliometrici media pro-capite	Trend positivo o stabile ultimo triennio	5	3
		Numero medio di citazioni per docente normalizzato per "faculty area" (come da definizione ranking QS)	Estratto dal Fact File ricevuto ann. da QS	Trend positivo o stabile ultimo triennio	5	4
		Ricavi per ricerca da progetti nazionali, internazionali e da Enti privati	Bilancio Ateneo	Trend positivo o stabile ultimo triennio	5	4
		Proporzione di immatricolati ai Corsi di dottorato che si sono laureati in altro Ateneo IT o estero	ANS & PS; AVA 2.0	Trend positivo o stabile ultimo triennio	5	3
		Chiamate dirette dall'estero	Ateneo & PRO3	Trend positivo o stabile ultimo triennio	5	3
3Terza missione	20	Numero brevetti e spin-off	Ateneo & PS	Trend positivo o stabile ultimo triennio	5	4
		Public engagement: numero di eventi organizzati, anche online, di natura culturale e formativa rivolti alla cittadinanza, nonché di job placement	Ateneo & PS	Trend positivo o stabile ultimo triennio	5	Non applicabile
		Numero iniziative formative post-laurea (corsi alta formazione, master di II livello etc. organizzati anche in collaborazione con ordini/associazioni etc.)	Ateneo	Trend positivo o stabile ultimo triennio	5	4
		Rapporto tra il fatturato dell'attività scientifica su commissione e il totale del personale docente strutturato	Ateneo & PS	Trend positivo o stabile ultimo triennio	5	3
Gestione	30	Indicatore di sostenibilità economico finanziaria e Indicatore spese di personale	Ateneo & MIUR (D.Lgs 49/2012)	>1 < 80%	5	3
		Punteggio ateneo nel ranking CENSIS	CENSIS	Trend positivo o stabile ultimo triennio	5	3
		Valutazione degli studenti sulla qualità dei servizi	Questionario laureandi	Media > 2.5	5	4

<sup>33</sup> Indicatore rivisto rispetto alla formulazione iniziale che è stata ritenuta migliorabile.

Area Strategica	Peso % Area su modello	Indicatore	Previsione, fonte dati & utilizzo	Valore atteso/desiderato	Peso % indicatore	Valutazione NdV 2020
		Efficienza della Direzione edilizia nell'utilizzo delle risorse assegnate: percentuale dei costi/investimenti sostenuti rispetto al budget messo a disposizione	Dati bilancio	Trend positivo o stabile ultimo triennio	5	4
		Sviluppo dell'infrastruttura digitale: percentuale dei servizi amministrativi erogabili in smart working	Ateneo	Trend positivo	5	4
		Risultati questionari benessere organizzativo docenti e PTA: valutazione di sintesi tramite media delle domande significative per la soddisfazione <sup>34</sup>	Ateneo & Relazione performance ANVUR	Miglioramento complessivo rispetto a questionari precedenti	5	2

## 7.La performance individuale (PID)

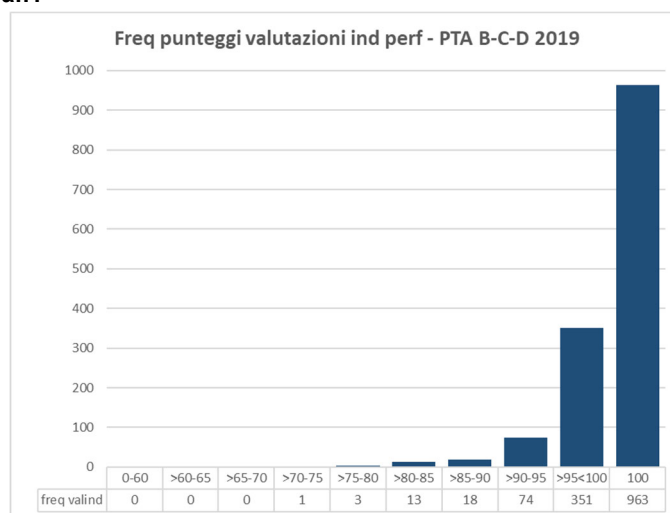
Le rendicontazioni degli obiettivi operativi sono state chiuse a febbraio 2021, in linea con la tempistica dello scorso anno; la Direzione Generale, ha sistematizzato le informazioni, ha redatto (§ precedenti) i report riassuntivi sulla base degli esiti di autovalutazione condotta dai vari Responsabili operativi, come approvate dai Responsabili dirigenziali.

Tali informazioni sono state rese disponibili al 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 del D.lgs. 150/2009.

Le schede individuali di valutazione sono state predisposte di conseguenza secondo i parametri del nuovo SMVP, rimanendo anche per il 2020 la situazione transitoria, per la quale la POS viene calcolata mediante la media delle percentuali di raggiungimento di tutti gli obiettivi di performance di ogni struttura.

La problematica emergente riguardo a questa tipologia di valutazione è la consolidata tendenza della relativa distribuzione di frequenza a polarizzarsi verso il valore massimo, come si può già vedere dall'istogramma che segue, relativo al 2019 ed alle categorie di personale numericamente prevalenti.

**Graf.1**



**(I dati relativi alla PID e la relativa analisi saranno inseriti appena terminato il rientro delle schede di valutazione dalle strutture)**

<sup>34</sup> 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.

Per il 2021 il tavolo attivato dal Prorettore all'organizzazione sta valutando la riattivazione delle iniziative, anche in considerazione dell'attuale contesto emergenziale.



## 8. La struttura tecnica ed i sistemi informativi coinvolti

Per l'anno 2020 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. Essa è stata disattivata con delibera CdA 75 del 19 febbraio 2021, creandosi all'interno della Direzione Generale l'Ufficio per la programmazione e valutazione. Analogamente al 2019 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 2020 è stato il terzo 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, specialmente in ragione della dematerializzazione delle schede relative alla performance individuale.

## 9. Bilancio di genere

Il Bilancio di Genere (BdG), è stato redatto sulla base delle Linee Guida per il Bilancio di Genere negli Atenei Italiani, pubblicate dalla CRUI nel 2019. Tali linee si erano rese necessarie in quanto, nonostante le disposizioni normative e la sensibilità in materia espressa da alcuni Rettori e Rettrici, al 2019 solo una decina di atenei italiani si era dotata di un BdG. Sulla base di tali premesse, l'Università di Pisa è stata tra i primi atenei che nel 2020 hanno iniziato a redigere un BdG sulla base delle indicate linee guida CRUI.

La prima parte del BdG analizza il contesto, in modo tale da rilevare i punti di forza dell'Ateneo e quelli critici in materia di genere, a partire dai quali vengono focalizzati gli obiettivi da perseguire ed individuati gli indicatori più rilevanti da monitorare.

L'Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo Sviluppo Sostenibile è un programma d'azione sottoscritto nel settembre 2015 che ha come presupposto quella di incorporare 17 obiettivi per lo sviluppo sostenibile in un grande programma d'azione che i governi dei Paesi membri dell'ONU (193) si sono impegnati a realizzare entro il 2030. Tra questi c'è anche il gender equality – l'eguaglianza di genere.

Le Università italiane si sono mobilitate sugli obiettivi dell'Agenda 2030, al fine di risultare tra gli enti pionieri dello sviluppo sostenibile.

Le linee guida configurano il BdG come un documento che contiene molteplici obiettivi: dal fornire un quadro della distribuzione di genere tra le diverse componenti che compongono l'Ateneo e della partecipazione di donne e uomini all'interno degli Organi di gestione dell'Università; vengono monitorate le azioni svolte dall'Ateneo per favorire l'uguaglianza di genere e in ultimo valutato l'effettivo impatto di queste e delle politiche dell'Ateneo. Il BdG diventa uno strumento sia di pianificazione che di rendicontazione. Al fine di favorire l'uguaglianza di genere e la promozione delle pari opportunità l'Università di Pisa si è basata su un insieme di principi stabiliti da fonti internazionali ("Il Trattato dell'Unione Europea"), nazionali (La Costituzione Italiana) ed interne ("Statuto, Codice Etico e Codice di Comportamento").

Nell'Università di Pisa le azioni atte a promuovere l'uguaglianza di genere e la valorizzazione delle differenze sono realizzate dal Comitato Unico di Garanzia (CUG) e dal delegato/a del Rettore alle attività di "Gender Studies and Equal Opportunities". La Commissione Etica interviene in caso di emersione di comportamenti non corretti all'interno della comunità universitaria.

Il CUG, istituito dalla Legge 183/2010 ed in Ateneo costituito nel 2012, assume compiti propositivi, consultivi e di monitoraggio al fine di promuovere le pari opportunità e valorizzare il benessere organizzativo.

Il CUG predispone nell'ambito delle sue azioni di monitoraggio e proposta il Piano di Azioni Positive (PAP), con cadenza triennale; il PAP 2018 – 20 è stato approvato con delibera del CdS n.137 del 12 aprile 2018.

Il Piano di Azioni Positive dell'Università di Pisa, prevede che saranno individuate misure che rispondano alle esigenze logistiche e di orario delle lavoratrici e dei lavoratori dell'Università di Pisa, di studentesse e studenti, di dottorande e dottorandi, perfezionande e perfezionandi, personale a tempo determinato.

La platea di misure è varia: sono stati attivati "servizi alla famiglia", come quello di baby sitter, baby transfer, contributi economici per campi estivi per bambine/i ed è stata istituita, a partire dal 2018, la banca ore per il servizio di babysitting.

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.

Di altra tipologia le iniziative del CUG, di sensibilizzazione e contrasto al fenomeno del mobbing, che, se pure non ha come vittime solo le lavoratrici, coinvolge soprattutto queste e assume sovente specifiche connotazioni di genere.

Il CUG promuove anche iniziative rivolte non solo alla comunità accademica, ma a tutta la cittadinanza pisana. Il BdG analizza il contesto dell'ateneo pisano, prendendo in esame quattro categorie principali: la componente studentesca, il personale docente, il personale tecnico – amministrativo e la Governance di Ateneo. L'analisi si basa per tutte sulla composizione di genere e su altri indicatori, che variano in base alle categorie oggetto di studio.

L'analisi sulla componente studentesca è stata effettuata per composizione, mobilità, performance negli studi ed occupazione e retribuzione dei laureati e delle laureate. Nell'a.a. 2018/2019 la composizione di genere per tipologia di corso ha evidenziato che per le lauree triennali il 49,4% sono ragazze ed il 50,4% ragazzi; per le lauree magistrali il 47,8% sono ragazze ed il 52,2% ragazzi; per le lauree a ciclo unico il 63,5% sono ragazze e il 46,5% ragazzi.

Per quel che riguarda l'analisi del personale docente, che include anche quello dei ricercatori, l'analisi di genere fatta al 31 dicembre 2018 evidenzia che su 1839 persone 1156 sono uomini (62,9%) e 683 donne (37,1%).

Per il personale tecnico amministrativo l'analisi è stata fatta sulla base di dati al 31 dicembre 2018 sulla base di cinque ambiti: la composizione, la situazione occupazionale, le assenze, il turnover e la retribuzione.

La distribuzione di genere dell'Ateneo mostra che il 61% sono femmine ed il 39% uomini; l'analisi a livello di incarichi dirigenziali invece evidenzia che il 29% sono donne ed il 71% uomini.

In ultimo l'analisi della composizione di genere della Governance evidenzia una netta prevalenza maschile.

## 10.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 2019.

**Tab.11 Punti di forza e debolezza**

Aree di analisi e punti di attenzione NdV	Punti di forza	Punti debolezza o aree da rivedere e migliorare o completare
	Mantenimento di un numero equilibrato di STR, (da 29 a 28)	
Evidenze dei rapporti del sistema obiettivi annuale con	Momenti di condivisione e verifica tra vertici politici di Ateneo, rappresentati dipartimentali, dirigenti.	

Aree di analisi e punti di attenzione NdV	Punti di forza	Punti debolezza o aree da rivedere e migliorare o completare
<p><b>politiche/strategie dell'Ateneo</b></p> <p><b>Progressi nell'integrazione tra ciclo delle performance e ciclo di bilancio</b></p> <p><b>Integrazione con il sistema di contrasto alla corruzione</b></p>	<p>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) → <b>OPN 2020, assegnato dal CdA al DG</b></p> <p>Integrazione progressiva delle tre prospettive: performance, anticorruzione e trasparenza.</p>	<p>Coordinamento performance-bilancio ancora in itinere</p>
<p><b>Applicazione di modelli e strumenti di autovalutazione dell'organizzazione</b></p> <p><b>Coinvolgimento delle parti interessate interne ed esterne nella valutazione dei risultati di performance</b></p>	<p>Utilizzo diffuso di strumenti e tecniche di assicurazione della qualità (AQ)</p> <p>Approvazione, previo test da parte del NdV, della <b>prima versione del modello POI</b>, che di fatto si configura come <b>modello di autovalutazione organizzativa</b>.</p>	<p>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).</p> <p>Determinazione degli standard di qualità dei servizi ancora da definire in quasi tutte le strutture.</p> <p>Acquisizione dei contributi valutativi delle parti interessate per le performance organizzativa ancora marginale (solo studenti e personale)</p>
<p><b>Pianificazione degli obiettivi operativi</b></p> <p><b>Obiettivi del DG</b></p>	<p>Doppio approccio alla progettazione: top-down (OPN) e bottom-up (OPA).</p> <p>Netto decremento della frammentazione degli obiettivi operativi, da 219 a 163</p> <p>Maggiore qualità nella partecipazione del personale ad obiettivi: solo dove effettivamente opportuno (sistema NON ADEMPIMENTALE).</p> <p><b>Prosecuzione dell'assegnazione diretta di obiettivi al DG da parte del CdA.</b></p>	<p>Situazione ancora differenziata sensibilmente per struttura. <b>Problematiche riguardanti l'individuazione del corretto obiettivo strategico cui associare l'OPN, che necessiterebbero maggiore attività di coaching verso le strutture</b></p> <p>Situazione ancora differenziata sensibilmente per struttura.</p> <p>Mancanza di una procedura operativa che garantisca una selezione ex ante degli OPA, OPN legata al loro valore aggiunto → <b>applicazione progressiva del nuovo SMVP</b></p> <p>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)</p>
<p><b>Monitoraggio in itinere e reporting</b></p>	<p>Applicativo informatico di supporto utile a favorire una razionale progettazione; con conseguente miglioramento della funzionalità dopo due anni dalla messa in funzione di U-Go</p> <p>Rimodulazioni efficaci per gli obiettivi dove l'emergenza sanitaria COVID 19 imponeva un cambio di modalità attuative</p>	
<p><b>Rendicontazione dei risultati da parte dei responsabili degli obiettivi operativi</b></p> <p><b>Risultati degli obiettivi e valutazione della performance organizzativa ed individuale</b></p>	<p>Molti obiettivi sono descritti e rendicontati in maniera più che accettabile.</p> <p>Possibilità di upload di evidenze oggettive dei risultati ottenuti direttamente su U-GO, in sede di rendicontazione finale.</p>	<p>Ancora migliorabile la qualità delle informazioni inserite nei vari campi delle form web, anche in termini di coerenza (la situazione è molto differenziata).</p>

Aree di analisi e punti di attenzione NdV	Punti di forza	Punti debolezza o aree da rivedere e migliorare o completare
		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. Equi pesatura di tutti gli obiettivi, a prescindere dalla tipologia (OPN, OPA) → <b>situazione affrontata dal nuovo SMVP</b>
	Miglioramento della procedura di valutazione individuale, in linea con raccomandazioni NdV, con relativo aggiornamento del SMVP.	
	Chiara indicazione da parte della Direzione Generale per l'attivazione da parte dei valutatori di <b>“momenti di confronto e di interlocuzione con il valutato, che non siano circoscritti solo alla fase conclusiva di valutazione finale, ma che vengano possibilmente attivati anche nel corso dell'anno</b> , in modo da favorire il coinvolgimento del personale sin dalla fase iniziale di ogni ciclo annuale, favorendo così il raggiungimento degli obiettivi prefissati e i comportamenti organizzativi attesi” (nota DG 39316/2021).	
Questioni generali e di cultura organizzativa		Il sistema di valutazione continua a portare i punteggi di PID irrealisticamente quasi totalmente verso i valori massimi
		Presidio in termini di personale del processo per il monitoraggio sottodimensionato.
		Persistenza ancora rilevante di una visione prevalentemente “formale-adempimentale” del ciclo della performance (v. punto debolezza sull'appiattimento delle PdR)
	Il SMVP affronta il problema di una concezione del ciclo di performance legata strettamente all'andamento complessivo delle attività delle strutture (ordinarie (processi <i>core</i> ) e di miglioramento ed innovazione. La sperimentazione dei cruscotti POI e POS favorirà nel personale tale percezione. Azioni formative saranno comunque opportune.	Docenti con funzioni dirigenziali: mancanza nel loro meccanismo di valutazione individuale di riferimenti ai risultati del ciclo di performance. Attualmente ancora insufficiente percezione del ciclo annuale di performance come legato sia all'andamento dei processi <i>core</i> delle strutture, sia ai risultati degli obiettivi annuali formalizzati su U-GO.

## Appendice sez. 2 OBIETTIVI NECESSARI 2020

OBI Strategico	Titolo	Cod. OPN	Tot.
<b>STR02 - Razionalizzazione, sostenibilità ed innovazione dell'offerta didattica.</b>	Istituzione della laurea magistrale interateneo in "Innovazione Sostenibile in Viticoltura ed Enologia"	529	1
	Assicurare la regolarità del percorso di studi della laurea triennale in Informatica e la prevenzione di abbandoni, ritardi e dispersioni.	559	1
	Sostenibilità dell'offerta didattica -Riduzione incarichi esterni	588	1
	Iniziative dedicate al supporto delle attività di docenti in discipline botaniche e museali finalizzate alla valorizzazione del loro impegno didattico	614	1
<b>Totale STR02</b>			<b>4</b>
<b>STR03 - Promozione e sostegno dell'internazionalizzazione della didattica (incoming - outgoing, iscritti stranieri e con titolo estero, incremento del numero degli insegnamenti affidati a docenti stranieri, titoli congiunti).</b>	Pianificazione ed eventuale successiva realizzazione di servizi per la gestione, il supporto e il tutoraggio degli studenti dei tre cicli di studio in mobilità outgoing e incoming,	522	1
<b>STR04 - Miglioramento dell'assetto immobiliare (acquisizioni, riqualificazioni, alienazioni) e della dotazione strumentale tecnica dell'Ateneo, a supporto di didattica e ricerca e gestione.</b>	Mappatura degli interventi edilizi riguardanti il sistema museale di Ateneo, ai fini della valorizzazione del medesimo	489	1
	Attuazione di procedure di valorizzazione e vendita di immobili	507	1
	Riqualificazione delle aree a verde dell'Ateneo	566	
	Miglioramento e creazione di nuovi spazi per la didattica	572	1
<b>Totale STR04</b>			<b>4</b>
<b>STR05 - 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.</b>	Consolidamento, omogeneizzazione ed espansione delle attività del polo bibliotecario sei finalizzate a supportare e partecipare efficacemente alle attività dei Dipartimenti afferenti e dei singoli docenti, soprattutto sul versante didattico, mediante tirocini, promozione, corsi bibliografici, analisi delle collezioni etc.	492	1
	Attività e servizi a supporto delle iniziative e delle esigenze didattiche per migliorare e potenziare la conoscenza e l'utilizzo delle risorse delle biblioteche del Polo 1 (Agraria, Economia, Medicina veterinaria).	516	1
	Azioni coordinate del Centro di Ascolto di Ateneo finalizzate a fornire strumenti idonei a facilitare lo studio e di supporto psicologico a studenti universitari con bisogni speciali	521	1
<b>Totale STR05</b>			<b>3</b>
<b>STR06 - Qualità e accreditamento dell'Ateneo e dei Corsi di studio (L, LM, Cdd, Sc. Specializzazione).</b>	Condivisione e comunicazione dei documenti relativi al monitoraggio e al riesame ciclico	498	1
	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).	525	1
<b>Totale STR06</b>			<b>2</b>
<b>STR07 - Qualità, promozione e sostegno della ricerca; collaborazioni con altri atenei, anche esteri (accordi per lo sviluppo di progetti congiunti).</b>	Supporto avanzato ed integrato lungo tutto il ciclo di vita dei progetti di ricerca con crescente attenzione ai profili di gestione e rendicontazione	517	1
	Realizzazione di un dispositivo sperimentale di lungo periodo per il miglioramento genetico dei cereali biologici	602	1
	Creazione di un nuovo sistema di archiviazione dei dati sanitari e gestionali per il settore zootecnico	604	1
	Realizzazione di un prototipo per la piattaforma liberamente accessibile destinata alla pubblicazione e alla gestione di riviste accademiche open access.	620	1
<b>Totale STR07</b>			<b>4</b>
<b>STR08 - Miglioramento delle attività di programmazione, monitoraggio e valutazione delle attività istituzionali dell'Ateneo e delle Strutture.</b>	Attuazione del Sistema di Gestione del Rischio Corruptivo (SGRC) di Ateneo e programmazione delle azioni di trattamento.	555; 571; 583; 595; 607; 630	6
	Avvio della revisione del Modello SGRC di Ateneo	486	1
	Monitoraggio dei crediti del CiRAA "E. Avanzi"	484	1
	Sistema di Gestione del Rischio Corruptivo (SGRC) di Ateneo: attuazione delle azioni di trattamento con riguardo a due processi oggetto di analisi nel 2019	635	1
	Supporto diffuso e qualificato alle strutture e ai ricercatori nel nuovo esercizio di Valutazione della Qualità della Ricerca VQR (2015-2019).	511	1

OBI Strategico	Titolo	Cod. OPN	Tot.
	Unità di monitoraggio dei processi amministrativi, proposta di attivazione	556	1
<b>Totale STR08</b>			<b>11</b>
<b>STR13 - Incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholder, sia interni che esterni.</b>	Attuazione, nell'ambito della Direzione Edilizia, della misura "Condivisione di prassi riguardanti la prevenzione del rischio di conflitto di interesse e relative azioni di sensibilizzazione"	493	1
	Condivisione di prassi riguardanti la prevenzione del rischio di conflitto di interessi e relative azioni di sensibilizzazione	552;553	2
	Dematerializzazione del ciclo della spesa – 3 ° fase	485	1
	Gestione delle risorse economiche senza vincolo di destinazione - Ridefinizione dei criteri di distribuzione in un'ottica di trasparenza e accessibilità, con particolare riguardo all'utilizzo del fondo economale	598	1
	Maggiore trasparenza e informazione attraverso la nuova pagina web per il Dottorato di Ricerca in Fisica.	579	1
	Partecipazioni e adempimenti correlati- Promozione di misure per la legalità e la trasparenza nelle società e negli enti in controllo pubblico, aventi come riferimento l'Università di Pisa	524	1
	Proseguimento attività relative alle azioni di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza. Attuazione della misura prevista nell'allegato misure (PTPCT 2020-22) - "Condivisione di prassi riguardanti la prevenzione del rischio di conflitto d'interesse e relative azioni di sensibilizzazione"	530	1
	Realizzazione portale per invio modulistica digitale	514	1
	Trasparenza delle informazioni e dei criteri di valutazione in tema di benefici individuali e opportunità di lavoro e ricerca.	500;509	2
	<b>Totale STR13</b>		
	Allestimento della nuova sala sulla Biodiversità, con particolare attenzione alla zoogeografia continentale, con materiale della Collezione Barbero di recente acquisizione	562	1
	Attività educative, divulgative e didattiche per le scuole, organizzazione e gestione, Museo Storia Naturale	568	1
	Inclusione sociale, educativa e benessere al Museo di Storia Naturale. Iniziative culturali rivolte alla comunità, progettazione, organizzazione e gestione.	570	1
	La valorizzazione dei fondi bibliografici personali: la Biblioteca Stampacchia	551	1
	Museo botanico. Attività volte alla valorizzazione del patrimonio storico-museale: incremento delle collezioni, miglioramento della loro visibilità e organizzazione di eventi dedicati.	616	1
	Museo botanico: restauro della collezione di tavole didattiche murali ottocentesche e catalogazione. Proseguimento.	532	1
	Riordino per aggiornamento sistematico della "collezione Rondani" di Diptera con informatizzazione dei dati relativi	544	1
	Riorganizzazione e valorizzazione delle collezioni di Diritto Pubblico della Biblioteca Giuridica del Polo 2	491	1
	Sala degli Orsi	563	1
	Un sistema museale integrato nella realtà culturale pisana.	621	1
	Una nuova collezione all'Orto botanico: le graminacee	512	1
	Valorizzazione, riqualificazione e recupero degli spazi espositivi e degli allestimenti del Museo di Storia Naturale	592	1
	Valorizzazione del patrimonio librario del Sistema Bibliotecario di Ateneo attraverso l'organizzazione della presentazione alla cittadinanza della mostra virtuale "Tra le nascoste carte... arti e scienze nelle Biblioteche dell'Università di Pisa" e la collaborazione con altre realtà culturali locali.	504	1
	<b>Totale STR14</b>		
<b>STR15 - Valorizzazione del potenziale di laureandi e laureati per favorirne l'occupabilità.</b>	Potenziamento delle collaborazioni con gli stakeholder esterni per favorire l'occupabilità dei laureati	533	1
<b>STR16 - Promozione della comunicazione di Ateneo: interna, esterna (dialogo con la città, il territorio) ed internazionale.</b>	Supporto alla comunicazione istituzionale di Ateneo: coordinamento dei processi comunicativi e creazione di nuovi strumenti.	628	1
<b>STR17 - Valorizzazione del patrimonio storico-artistico di ateneo, anche come</b>	Riqualificazione degli spazi verdi e ripristino dei servizi ecosistemici della Certosa Monumentale di Pisa	574	1

OBI Strategico	Titolo	Cod. OPN	Tot.
<b>elemento di promozione dell'immagine e delle attività dell'Università.</b>	Restauro, conservazione, valorizzazione del Complesso monumentale della Certosa di Calci e dei suoi Poli Museali	576	1
<b>Totale STR17</b>			<b>2</b>
<b>STR19 - Incremento e valorizzazione dei rapporti con il territorio, anche per sintonizzare l'offerta didattica con le competenze richieste dalle imprese e professioni.</b>	Formazione permanente insegnanti di scienze naturali, guide e operatori museali. Mantenimento requisiti Museo di Rilevanza Regionale.	569	1
<b>STR20 - Incrementare il coinvolgimento dell'ateneo in reti internazionali di università e organizzazioni no-profit, e in progetti di cooperazione internazionale e cooperazione allo sviluppo.</b>	Pianificazione, monitoraggio e sviluppo di accordi con altre università e/o reti universitarie e tematiche	528	1
<b>STR21 - Miglioramento, condivisione e semplificazione dei servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica ed alla ricerca - trasferimento tecnologico.</b>	Digitalizzazione del processo "Acquisti" e del processo "Compensi" del CiRAA "E. Avanzi"	483	1
	Realizzazione di software per l'unità didattica della Direzione Area di Medicina	496	1
	Azioni per una comunicazione efficace con le Strutture: modi, tempi e strumenti per gli acquisti di importo pari o superiore a 40 mila euro.	506	1
<b>Totale STR21</b>			<b>3</b>
<b>STR22 - Miglioramento, condivisione e semplificazione dei servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica ed alla ricerca - trasferimento tecnologico.</b>	Attuazione del Sistema di Gestione del Rischio Corruttivo (SGRC) e programmazione delle azioni di trattamento	510	1
	Coordinamento ciclo della performance e bilancio – follow up obiettivo 2019	643	1
	Definizione dei cruscotti di Performance organizzativa di Istituzione (POI) e della Performance organizzativa di Struttura (POS).	645	1
	Il processo di digitalizzazione come attività di miglioramento del flusso delle informazioni in un'ottica di trasparenza e di implementazione di buone pratiche	600	1
	Implementazione di attività di trattamento del rischio corruttivo e di cattiva amministrazione, conseguenti all'autoanalisi svolta nel 2019.	591	1
	Prototipo di mappatura dei processi interni alla struttura.	618	1
	Redazione di vademecum per una efficace e trasparente comunicazione tra docenti, personale tecnico ed Unità Bilancio inerente alle esigenze di scarico e smaltimento dei beni mobili di proprietà del Dipartimento non più idonei all'uso: modi, tempi e modulistica	589	1
	Ricognizione dei processi del Dipartimento di Scienze della Terra finalizzata alla sperimentazione della mappatura dei processi della struttura	575	1
<b>Totale STR22</b>			<b>8</b>
<b>STR23 - 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).</b>	Disciplina concernente i finanziamenti alla ricerca e il rating.	523	1
<b>STR24 - Revisione e miglioramento della regolamentazione interna di Ateneo (a partire da codice etico e di comportamento).</b>	Regolamento del Dipartimento di Scienze Veterinarie aggiornamento	531	1
	Procedura per la presentazione e la gestione di richieste di nuovi regolamenti o di modifiche e/o abrogazione di norme regolamentari	534	1
	Revisione e miglioramento del regolamento generale di Ateneo e di altri regolamenti	554	1
<b>Totale STR24</b>			<b>3</b>
<b>STR25 - Equilibrio di bilancio e miglioramento del sistema di contabilità economico patrimoniale ed analitica.</b>	Ricerca di miglioramento dell'equilibrio di bilancio attraverso un migliore consolidamento dell'apparato organizzativo della Direzione Area di Medicina a tre anni dall'attivazione	497	1
	Studio di un sistema di rilevazione analitico finalizzato a determinare il costo dell'attività di docenza interna per i corsi di studio	501	1
<b>Totale STR25</b>			<b>2</b>
	Formazione specifica per tutto il personale per introduzione alla gestione del Rischio Corruttivo (SGRC) di Ateneo e ai contenuti specifici della PTPCT 2020-22	495	1

OBI Strategico	Titolo	Cod. OPN	Tot.
<b>STR27 – Miglioramento continuo del nuovo apparato organizzativo.</b>	Mappatura processi dei Dipartimenti, Sistemi e dei Centri di Ateneo e ricognizione delle criticità di processo presenti – follow –up 2019	641	1
	Processi delle strutture direzionali – individuazione delle ownership e degli indicatori di performance	642	1
<b>Totale STR27</b>			<b>3</b>
<b>STR28 - Capitalizzazione, condivisione, regolamentazione, semplificazione, miglioramento e valorizzazione dell'infrastruttura e dei servizi informatici a supporto delle missioni istituzionali e dei servizi amministrativi, bibliotecari e tecnici.</b>	Servizi informatici d'Ateneo: razionalizzazione, miglioramento, messa in sicurezza e adeguamento a nuove esigenze e normative	481	1
	Nuovo sistema di posta elettronica: migrazione dell'utenza d'Ateneo	487	1
	Microservizi relativi ai sistemi gestionali di Ateneo: realizzazione distribuzione e documentazione	490	1
	Migrazione di servizi informatici alla sala macchine di San Piero	508	1
	Progettazione e realizzazione di un sistema di storage strutturato ad uso dei sistemi di calcolo scientifico del datacenter di San Piero a Grado e delle strutture di Ateneo	535	1
	Completamento della revisione della infrastruttura fisica e logica della rete dei servizi infrastrutturali.	536	1
<b>Totale STR28</b>			<b>6</b>
<b>Totale OPN</b>			<b>85</b>



## SEZIONE TERZA: ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

La presente sezione della Relazione espone i risultati raggiunti rispetto a quanto posto in programmazione nell'ambito del PTPCT 2020-22, terza sezione del Piano integrato performance, anticorruzione e trasparenza 2020-22<sup>36</sup>.

Tiene tuttavia conto anche delle notazioni conclusive della Relazione sulla performance 2019, approvata dall'organo a fine luglio 2020<sup>37</sup>, ancora nel pieno dell'emergenza sanitaria da Covid 19.

Le riflessioni sull'andamento ed il significato della programmazione anticorruzione espresse in quella sede hanno infatti orientato in modo determinante la traduzione operativa di quanto inizialmente previsto per il 2020.

Occorre in primo luogo riepilogare alcuni aspetti fondamentali del percorso di programmazione ed attuazione del PTPCT 2020-22.

### 1. Il contesto di riferimento

#### ***Il punto di partenza: gli obiettivi ed i contenuti della fase di programmazione.***

Il Piano Anticorruzione e trasparenza 2020-22, approvato dal CdA il 24 gennaio 2020, cioè prima della manifestazione della pandemia da Covid 19, ha un primario obiettivo di natura metodologica.

Si è infatti concluso il ciclo programmatorio precedente, avviatosi con il Piano integrato 2016-18<sup>38</sup> e, come programmato, ci si accinge ad una revisione del modello di Sistema di Gestione del Rischio Corruttivo adottato ed applicato nella sua completa formulazione a partire dall'anno 2018.

L'Ateneo, nell'intero periodo di riferimento, ha affrontato il difficile tema della sensibilizzazione diffusa e del coinvolgimento di tutto il personale nella strategia preventiva, ha avviato un processo di integrazione con la dimensione della performance via via più stringente, ha perseguito la strada della piena integrazione della strategia preventiva con le missioni istituzionali e, in funzione di queste, sta cominciando ad entrare nel merito del significato e dell'applicazione delle misure previste dalle norme.

Rispetto al tema delle misure sono state sperimentate nuove prassi operative che si sono dimostrate efficaci rispetto allo sviluppo di una strategia preventiva di Ateneo, mirata al coinvolgimento di tutte le parti interessate ed alla costruzione di una "rete" di prevenzione. Queste consistono nella realizzazione di gruppi di lavoro e approfondimento su specifici temi connessi alle misure di prevenzione e trovano una sistematizzazione nel così detto Ciclo del controllo, descritto nel PTPCT 2018<sup>39</sup>.

Vengono favoriti in questo modo processi di scambio e interazioni fra le diverse componenti dell'Ateneo, utili sia per focalizzare eventuali criticità connesse alla gestione dei processi, sia per individuare in modo più puntuale gli interventi da attivare per la loro riduzione.

A livello nazionale, anche l'ANAC sta ponendo in revisione il modello per la gestione del rischio corruttivo, adottato con il PNA 2013, e promosso presso tutte le pubbliche amministrazioni. Per questo motivo, dopo un ampio periodo di consultazione, ha approvato il PNA 2019<sup>40</sup>.

---

<sup>36</sup> Piano integrato Performance, anticorruzione e trasparenza 2020-22 – Sezione III Piano triennale per la prevenzione della corruzione e la promozione della trasparenza. d.A. Delibera n. 30/2020 <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9109-archivio-tpct>

<sup>37</sup> Relazione sulla performance - Anno 2019. – C.d.A. Delibera n. 294/2020 In particolare: SEZIONE TERZA: ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA §6. *Verso migliori livelli di trasparenza ed un nuovo modo di considerare la gestione dei rischi.* <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/2877-relazione-sulla-performance>

<sup>38</sup> <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/14167-piano-della-performance>

<sup>39</sup> Piano integrato performance, anticorruzione e trasparenza 2018- SEZIONE TERZA: Piano triennale per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza. C.d.A. delibera n. 456/2017 <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9109-archivio-tpct>

<sup>40</sup> ANAC Delibera n. 1064 del 13 novembre 2019. Approvazione in via definitiva del Piano Nazionale Anticorruzione 2019 <http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/AttivitaAutorita/AttiDellAutorita/Atto?id=8ed911d50a778042061d7a5d0028cba2>

Il nuovo documento d'indirizzo, che le amministrazioni sono tenute a seguire, è sostitutivo dei precedenti e si caratterizza per rifondare integralmente la metodologia per l'individuazione, l'analisi ed il trattamento dei rischi di corruzione o malamministrazione connessi alla gestione dei processi. Le novità introdotte con la nuova metodologia sono consistenti in quanto comprendono tutte le diverse fasi del modello e richiedono un grosso sforzo preparatorio: vanno infatti tradotte in prassi operative, vanno sperimentate, e rispetto ad esse è necessario riavviare le azioni di sensibilizzazione.

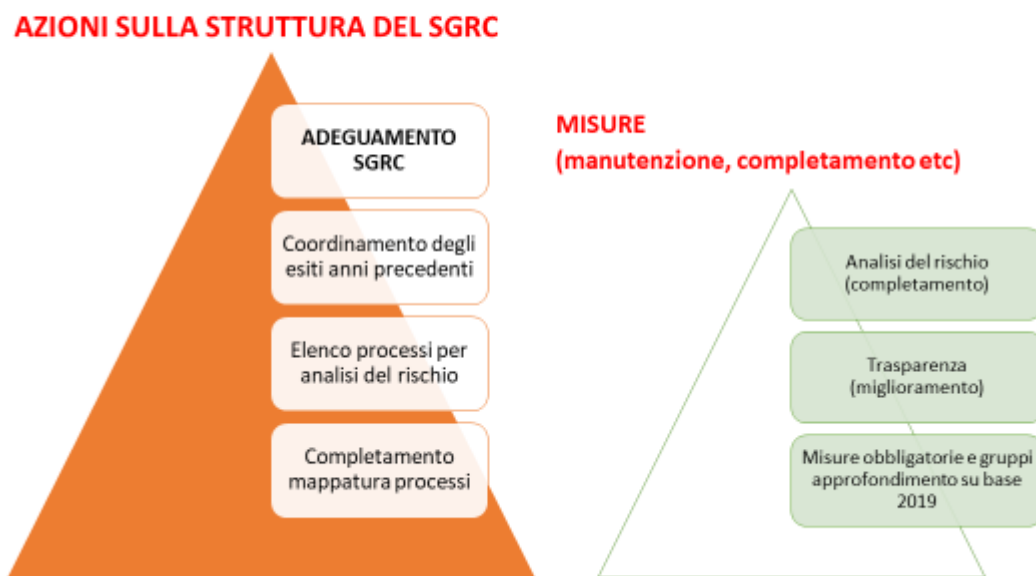
Ciò che contraddistingue il nuovo modello è un marcato approccio qualitativo alle fasi di analisi e valutazione e la necessità di mobilitare risorse di diversa provenienza ed a carattere multidisciplinare.

Molta enfasi viene poi attribuita ad aspetti della metodologia ancora non adeguatamente indagati, quali quelli relativi all'analisi del contesto interno ed esterno ed alla strutturazione delle azioni di monitoraggio.

Con questo quadro di riferimento iniziale, viene approvato il PTPCT 2020-22 che, quindi, assume principalmente due prospettive:

- **Sul piano metodologico** è orientato a mettere a fuoco l'operatività del nuovo Sistema di Gestione del Rischio, dedicandovi una specifica area di impegno, per avviare quegli elementi strutturali che saranno completati in atti programmatici successivi.
- **Sul piano operativo** prevede di attuare quegli interventi che proprio grazie al lavoro dei gruppi di approfondimento svolti nell'anno precedente (2019) si sono evidenziati come necessari. Inoltre, si prefigge di completare il primo ciclo di analisi del rischio coinvolgendo le strutture che non vi hanno ancora preso parte. Infine prevede azioni mirate in tema di obblighi di pubblicazione.

## IL PTPCT 2020: le azioni programmate



Al momento del lock-down nazionale, prima decade di marzo 2020, le prime fasi della programmazione operativa si sono già svolte secondo il calendario e le modalità previste:

- È stata aperta la finestra di inserimento degli obiettivi operativi, anche integrati con misure di prevenzione<sup>41</sup>;

<sup>41</sup> Si veda in merito quanto riportato nella sezione dedicata al ciclo della performance

- Sono state attivate le iniziative di supporto collettive alla programmazione degli obiettivi integrati con misure di prevenzione e trasparenza<sup>42</sup>;
- È stato svolto il consueto primo incontro formativo di inquadramento e avvio della programmazione operativa per l'anno in corso<sup>43</sup>.

## 2.1 risultati della fase di programmazione

La fase di programmazione operativa quindi si svolge regolarmente ed anzi dimostra, rispetto agli anni precedenti, un consolidamento delle prassi tese ad una migliore integrazione fra dimensioni programmatiche.

Soprattutto si evidenzia una maggiore consapevolezza circa la possibilità di fare dell'attuazione di misure di prevenzione della corruzione e trasparenza delle azioni organiche, in grado di coinvolgere il personale nella realizzazione di un obiettivo operativo che realizzi obiettivi strategici dell'Ateneo, andando a supportare, oltre la dimensione più strettamente gestionale, anche quelle proprie delle aree di missione.

Il quadro strategico generale, di riferimento per il PTPCT 2020-22 è infatti quello definito per il complesso dell'Ateneo: comprende quanto valorizzato nel Piano Strategico deliberato nel 2018<sup>44</sup> e la relativa declinazione in obiettivi strategici<sup>45</sup>.

**Tabella 1: Correlazione/integrazione obiettivi di Performance con Misure di prevenzione: andamenti.**

	Totale obiettivi operativi	Obiettivi correlati a misure di prevenzione	% di correlazioni sul totale degli obiettivi operativi
<b>2016</b>	210	34	16,2%
<b>2017</b>	214	51	23,8%
<b>2018</b>	218	67	30,7%
<b>2019</b>	219	82	37,4%
<b>2020</b>	163	73	44,7%

**Tabella 2 Esiti della fase di programmazione operativa degli obiettivi 2020**

TOTALE OBIETTIVI 2020	DI CUI OPN INTEGRATI CON MISURE	DI CUI OPA INTEGRATI CON MISURE	TOTALE OBIETTIVI INTEGRATI	% OBIETTIVI INTEGRATI SUL TOTALE OBIETTIVI
163	54	19	73	44,7%

**Tabella 3 Contributo degli obiettivi di performance integrati con misure ACT alla realizzazione degli obiettivi strategici di ateneo**

Denominazione dell'obiettivo strategico	N. OPN programmati	% di riferimento all'Obiettivo strategico rispetto al totale
GST13 - Incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholder, sia interni che esterni.	9	17%

<sup>42</sup> Tre incontri di supporto alla programmazione operativa delle misure anticorruzione a cui hanno partecipato un complesso di 94 dipendenti, fra personale tecnico amministrativo (88) e docenti (6).

<sup>43</sup> Incontro formativo: Il nuovo ciclo della programmazione anticorruzione e trasparenza di ateneo (2020-22). Contenuti e programmazione operativa delle misure. 2 marzo 2020 Aula magna Fratelli Pontecorvo <https://www.unipi.it/index.php/formazione/item/17552-incontro-formativo-il-nuovo-ciclo-della-programmazione-anticorruzione-e-trasparenza-di-ateneo-contenuti-e-programmazione-operativa-delle-misure>

<sup>44</sup> C.d.A. delibera 371 del 29/11/2018

<sup>45</sup> C.d.A. delibera n. 427 del 5/12/2019

GST22 - Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione).	8	15%
GST24 - Revisione e miglioramento della regolamentazione interna di Ateneo (a partire da codice etico e di comportamento).	3	6%
GST27 - Miglioramento continuo del nuovo apparato organizzativo	3	6%
GST8 - Miglioramento delle attività di programmazione, monitoraggio e valutazione delle attività istituzionali dell'Ateneo e delle Strutture.	10	19%
<b>ALTRI OBIETTIVI STRATEGICI</b>	21	39%
<b>Totale obiettivi integrati performance/anticorruzione e trasparenza che realizzano obiettivi strategici (OPN)</b>	<b>54</b>	<b>100%</b>

L'Allegato Misure al PTPCT 2020-22<sup>46</sup> individua l'obiettivo strategico di riferimento per ciascuna azione di trattamento. Ciò nonostante, come si nota dalla tabella precedente, le strutture in molti casi preferiscono valorizzare l'obiettivo strategico di riferimento per l'area di missione in cui si collocano i temi affrontati nell'obiettivo, specialmente se le misure da condurre si integrano solo con alcune sue fasi.

**Tabella 4 Misure di prevenzione valorizzate in relazione alle aree di missione**

<b>AREA DI MISSIONE- TIPOLOGIA DI INTERVENTO PREVENTIVO PROGRAMMATO</b>	<b>Misura prevalente dell'obiettivo<sup>47</sup></b>
<b>DIDATTICA</b>	<b>6</b>
1- PIANO INTEGRATO	4
7- TRASPARENZA	1
9- MIGLIORAMENTO DI PROCESSO E ANALISI DEL RISCHIO	1
<b>GESTIONE</b>	<b>39</b>
1 - PIANO INTEGRATO	4
2 - CODICI E REGOLAMENTAZIONE	3
3 - CONFLITTO D' INTERESSE	5
5 - ROTAZIONE DEL PERSONALE-ORGANIZZAZIONE-COMUNICAZIONE	4
6 - ENTI IN CONTROLLO PUBBLICO	1
7 – TRASPARENZA	8
8 - FORMAZIONE	1
9 - MIGLIORAMENTO DI PROCESSO E ANALISI DEL RISCHIO	13
<b>RICERCA</b>	<b>1</b>
7 – TRASPARENZA	1
<b>TERZA MISSIONE</b>	<b>8</b>
1- PIANO INTEGRATO	1
7- TRASPARENZA	3
9 - MIGLIORAMENTO DI PROCESSO E ANALISI DEL RISCHIO	4
<b>TIPOLOGIA DI MISURE PROGRAMMATE PER GLI OBIETTIVI OPERATIVI AUTONOMI</b>	<b>19</b>
1 - PIANO INTEGRATO	2
5 - ROTAZIONE DEL PERSONALE-ORGANIZZAZIONE-COMUNICAZIONE	1

<sup>46</sup> <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9109-archivio-ptpct>

<sup>47</sup> Con misura prevalente si intende quella valorizzata, al momento della pianificazione, come prevalente per l'intero obiettivo. Sono tuttavia molteplici i casi di obiettivi che prevedono la realizzazione di un insieme di Misure di prevenzione, normalmente collegando la realizzazione a singole fasi dell'obiettivo.

7 – TRASPARENZA	9
8 - FORMAZIONE	1
9 - MIGLIORAMENTO DI PROCESSO E ANALISI DEL RISCHIO	6

L'esito della fase programmatica propone come particolarmente centrati su tematiche di anticorruzione e trasparenza alcuni obiettivi:

**Tabella 5 Obiettivi che realizzano Misure di prevenzione/trasparenza**

TEMA AFFRONTATO NELL'OBBIETTIVO	N. obiettivi	Cod. Obiettivo
Obiettivi in tema di conflitto d'interesse	4	493, 530, 552, 553
Obiettivi rivolti alla formazione e sensibilizzazione del personale della struttura	1	495
Obiettivi in tema di mappatura dei processi/che prevedono interventi in tema di organizzazione	3	618, 641, 642
Obiettivo in attuazione della proposta rettorale del 2018 <sup>48</sup>	1	556
Obiettivi inerenti procedure o interventi sulla regolamentazione	7	601, 526, 554, 589, 626, 600, 558
Obiettivi mirati ad attivare il SGRC nella struttura o conseguenti alle attività sul SGRC condotte nell'anno precedente	10	607, 635, 583, 609, 510, 591, 555, 571, 595, 630
Obiettivo rivolto a promuovere la prevenzione della corruzione e la trasparenza negli enti controllati e partecipati	1	524
Obiettivi focalizzati sulla trasparenza delle informazioni e dei criteri di valutazione	3	500, 579, 509
<b>Obiettivo di revisione del SGRC</b>	<b>1</b>	<b>486</b>
<b>Totale complessivo</b>	<b>31</b>	

Per sviluppare la dimensione metodologica e di sistema è stato attivato un obiettivo dal titolo **Avvio della revisione del Modello SGRC di Ateneo (Cod. 486)** che prevede:

- La revisione e l'aggiornamento dell'elenco dei processi gestiti<sup>49</sup>, coerentemente con gli esiti delle attività di mappatura degli stessi promosse dall'Ateneo<sup>50</sup>, ed una prima riorganizzazione delle aree di rischio anche sulla base delle indicazioni emergenti dai PNA Anac;
- Il coordinamento dei risultati delle attività di analisi del rischio già condotte nelle annualità precedenti con il nuovo elenco dei processi da analizzare, al fine di verificare la copertura delle analisi già condotte rispetto al totale dei processi gestiti e quindi di pianificare le successive azioni di indagine e valutazione;
- Una fase di confronto, circa le metodologie di analisi e valutazione del rischio proposte dall' Anac, con quanto adottato dall'Ateneo e da diverse amministrazioni, in particolare dalle università, anche attraverso la costituzione di un gruppo di lavoro, e quindi l'avvio della revisione del modello di analisi e valutazione del rischio. Si prevede, in questa fase, di individuare gli elementi da cambiare rispetto al modello già in uso;

<sup>48</sup> Conseguentemente all'approvazione del PNA 2017, che contiene uno specifico approfondimento sulle istituzioni universitarie, il C.d.A. di Ateneo, con delibera n. 306/2018 del 26/9/2018 definisce di "dare mandato al rettore di procedere alla costituzione di apposita commissione a composizione mista (componente politica e gestionale) affinché il processo di analisi e valutazione, nelle materie oggetto di attenzione nell'Aggiornamento 2017 al PNA, sia condotto in stretto raccordo con la componente politica". Il PTPCT 2019-21 recepisce la proposta della commissione rettorale ed identifica una serie di azioni da promuovere nel triennio fra cui, anche "**L'istituzione (e regolamentazione) del servizio ispettivo**". Tale azione è programmata per il 2020 e trova concreta realizzazione nell'obiettivo di performance della Direzione legale denominato "Unità di monitoraggio dei processi amministrativi, proposta di attivazione".

<sup>49</sup> Il precedente elenco, elaborato su base prevalentemente documentale nel 2017 in funzione delle attività di analisi da svolgersi a partire dal 2018, si era infatti rivelato lacunoso in molte parti e non sempre coerente in termini di tecnica descrittiva, livello di aggregazione delle attività etc.

<sup>50</sup> Si veda in merito quanto riportato nella II sezione della presente relazione

- La prosecuzione delle attività di sensibilizzazione sulle misure obbligatorie per legge, attraverso la costituzione di gruppi di approfondimento, ed una prima strutturazione del sistema di monitoraggio sulla loro attuazione.

L'obiettivo in sostanza si focalizza su alcune fasi della metodologia di rilevazione e analisi del rischio ma anche su quanto evidenziato nel PNA 2019 in tema di monitoraggio circa l'attività preventiva condotta.

Inoltre mira al consolidamento di una prassi, quella legata alla realizzazione dei gruppi di lavoro e approfondimento, che si è dimostrata efficace e sostanzialmente ben recepita.

Nel suo complesso l'obiettivo mira a contribuire all'obiettivo strategico

**GST8 - Miglioramento delle attività di programmazione, monitoraggio e valutazione delle attività istituzionali dell'Ateneo e delle Strutture.**

### 3.L'attuazione della pianificazione nel 2020: dall'emergenza al valore aggiunto

Lo scoppio della pandemia, in fase di avvio delle iniziative programmate, e lo spostamento improvviso del personale in smart working, con annessa necessità di riorganizzare tutti i servizi essenziali, hanno ovviamente determinato un brusco blocco di tutto ciò che richiedeva impegno su attività non altrettanto urgenti<sup>51</sup>.

Si è quindi provveduto a far proseguire quanto poteva essere svolto in back office e che riguardava tanto le molteplici e consistenti attività previste nell'ambito dell'obiettivo di revisione del SGRC, che il fatto di monitorare l'evoluzione dello stato di crisi, cercando di coglierne le ricadute rispetto a potenziali rischi di corruzione e malamministrazione. Proprio questo secondo aspetto dell'attività ha permesso di focalizzare una **questione di merito, rispetto alla capacità del Sistema di Gestione del Rischio adottato** dall'Ateneo -con i suoi obiettivi di estensione, di trasversalità e di sostegno alle missioni istituzionali- **di svolgere effettivamente le proprie funzioni.**

Di fatto la pandemia, con tutto quanto ne è derivato, ha messo sotto stress il modello teorizzato e di cui negli anni precedenti si era avviata la sperimentazione. Si è quindi intrapresa una verifica, non solo per gli aspetti relativi alla metodologia di analisi e valutazione del rischio, ma anche per quanto previsto nel Ciclo del Controllo fin dal PTPCT 2018-20.

#### **BOX di Approfondimento: Dalla "Relazione sulla performance. Anno 2019"<sup>52</sup>**

*(...), 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 gestite<sup>53</sup> così come quella di promuovere maggiori livelli di trasparenza<sup>54</sup>.*

*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'organizzazione (...)<sup>55</sup>.*

<sup>51</sup> Sullo sforzo fatto da tutte le strutture per ripartire quanto prima, sebbene a distanza, si è ampiamente esposto nelle precedenti sezioni della presente relazione.

<sup>52</sup> Relazione sulla performance. Anno 2019. Delibera C.d.A. n.294/2020 del 24 luglio 2020. <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/2877-relazione-sulla-performance>

<sup>53</sup> L. 190/2012 Art. 1 c. 9 lett.a

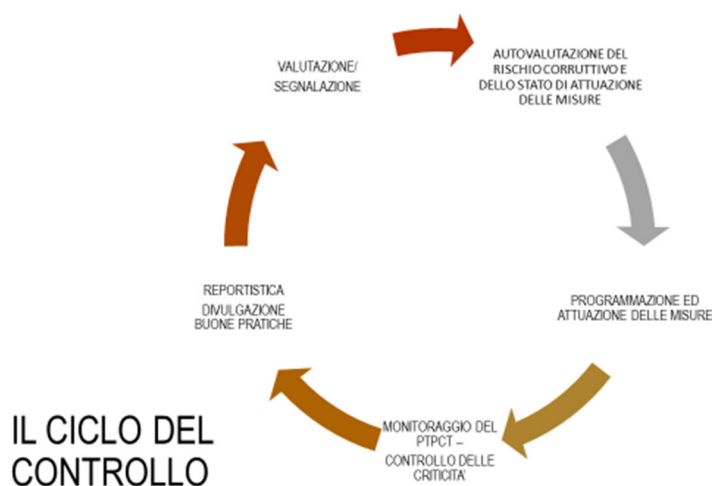
<sup>54</sup> D.lgs. 33/2013

<sup>55</sup> L. 190/2012 Art. 1 c. 8 bis

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 comunitario<sup>56</sup>, 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.

(...)



La pandemia, con la conseguente crisi sanitaria, economica e sociale, ha posto infatti sotto i riflettori nuovi e più evidenti rischi di corruzione e di cattiva amministrazione, poi riportati nel Piano Anticorruzione e trasparenza 2021-23<sup>57</sup> **ma ha anche messo in rilievo la necessità di ridefinire i contenuti fondamentali della strategia di Ateneo per la loro riduzione<sup>58</sup> e di disporre di strumenti di rilevazione e trattamento rapidamente efficaci**, o comunque in grado di rispondere prontamente a situazioni tanto improvvise e inattese, anche sotto il profilo della gestione del rischio di corruzione e malamministrazione.<sup>59</sup>

**Il percorso complessivamente affrontato con il 2020 assume quindi la valenza di un momento di snodo della strategia preventiva di Ateneo, di cui si è cominciato a delineare i tratti sul finire del 2019, ma che subisce una decisa accelerazione in corso d'opera.**

**L'attuazione delle misure, negli obiettivi di performance.** Il sistema di prevenzione dell'Ateneo si caratterizza per un coordinamento forte del monitoraggio e dell'andamento della pianificazione. L'RPCT<sup>60</sup> interviene dando impulso all'attuazione delle misure e degli obiettivi con note operative, predisponendo strumenti per la

<sup>56</sup> 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>

<sup>57</sup> Si veda in particolare l'Introduzione ed il § 1.1 *Analisi del contesto esterno*. In Piano integrato Performance, anticorruzione e trasparenza 2021-23 - SEZIONE TERZA: PIANO TRIENNALE PER LA PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E LA PROMOZIONE DELLA TRASPARENZA (PTPCT 2021-23) <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9435-piano-integrato-2016-2018>

<sup>58</sup> Relazione sulla performance - Anno 2019. - C.d.A. Delibera n. 294/2020 In particolare: SEZIONE TERZA: ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA §6. *Verso migliori livelli di trasparenza ed un nuovo modo di considerare la gestione dei rischi.*

<sup>59</sup> LEGGE 6 Novembre 2012, n. 190 Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione. Art.1. c. 10 lett. a.

<sup>60</sup> Ruolo rivestito nell'università di Pisa dal Direttore Generale. Per maggiori dettagli rispetto alle funzioni ed alle responsabilità connesse all'attuazione della pianificazione anticorruzione e trasparenza, nell'ateneo, si veda il paragrafo 3. **La governance del sistema di prevenzione. Sezione terza: Piano triennale per la prevenzione della corruzione e la promozione della trasparenza (PTPCT 2021-23)** del Piano integrato Performance, anticorruzione e trasparenza 2021-23. Delibera C.d.A. n. 57/2021 del 29 gennaio 2021. <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9435-piano-integrato-2016-2018>

rilevazione dei rischi, promuovendo formazione, sensibilizzando ed ovviamente monitorando quanto condotto. Infatti, il ruolo che la legge attribuisce al RPCT è di impulso, caratterizzato da una responsabilità diretta in caso si verificano casi di corruzione o malamministrazione e non si sia in grado di dimostrare attività in tal senso<sup>61</sup>.

La programmazione anticorruzione viene quindi resa operativa fondamentalmente in tre modi<sup>62</sup>:

1. Sotto il coordinamento dell'RPCT, per le misure integrate in obiettivi di performance, quando è previsto nel PTPCT che l'azione sia più stringente (vedi gruppi di lavoro e approfondimento sulle misure; analisi e valutazione dei rischi, formazione, etc.);
2. Autonomamente dalle strutture per obiettivi di prevenzione, più circoscritti e normalmente integrati in più ampi obiettivi di performance dalle stesse promossi;
3. Indipendentemente da obiettivi di performance, sia per impulso dell'RPCT che autonomamente dalle strutture, in ottemperanza spesso ad indicazioni normative.

## **Il Coordinamento dell'RPCT e risultati della pianificazione integrata- LE MISURE**

L'attuazione della pianificazione è quindi partita nell'estate del 2020 con una nota del Direttore Generale<sup>63</sup> che evidenziava i temi dei gruppi di approfondimento per l'annualità, in continuità con quanto condotto in precedenza, e con una calendarizzazione delle attività operative e delle scadenze.

Nel 2020, sia a causa del previsto necessario percorso di revisione della metodologia relativa al SGRC, sia a causa delle difficoltà operative in cui si sono trovate le strutture per effetto della pandemia, si è infatti ritenuto di richiedere l'attività di analisi del rischio di processo -nelle modalità previste dal SGRC allora adottato dall'Ateneo- solo a quelle che non l'avevano effettuata nei due anni precedenti<sup>64</sup>. Per tutte le altre era invece previsto un prevalente impegno nei gruppi di approfondimento.

### **Le attività delle strutture in tema di anticorruzione e trasparenza (anno 2020)**

I grafici sottostanti rappresentano, in sintesi, come siano davvero poche le strutture dell'Ateneo che non hanno riservato almeno uno spazio, in un anno così complesso, per almeno una fra le attività di formazione, verifica, analisi rispetto alle tematiche di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza.

---

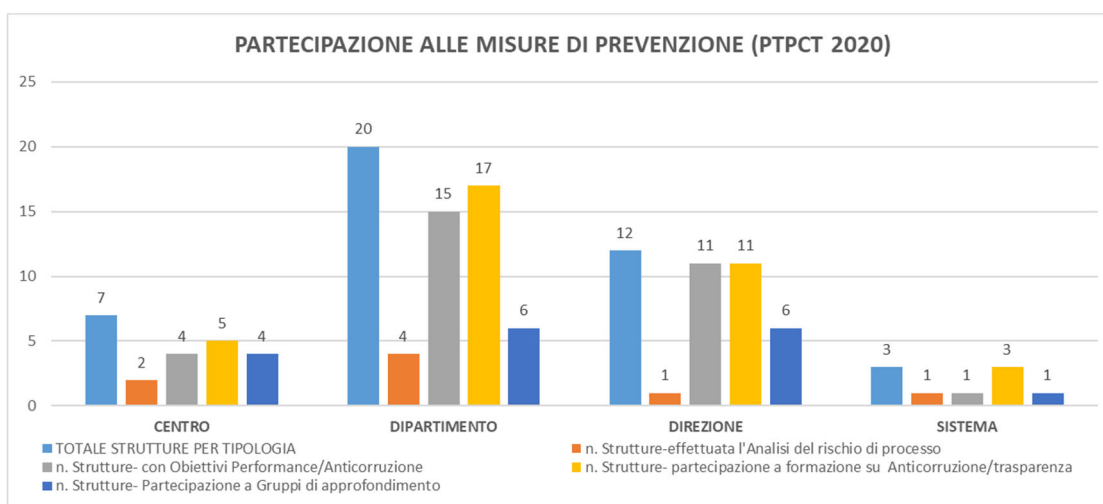
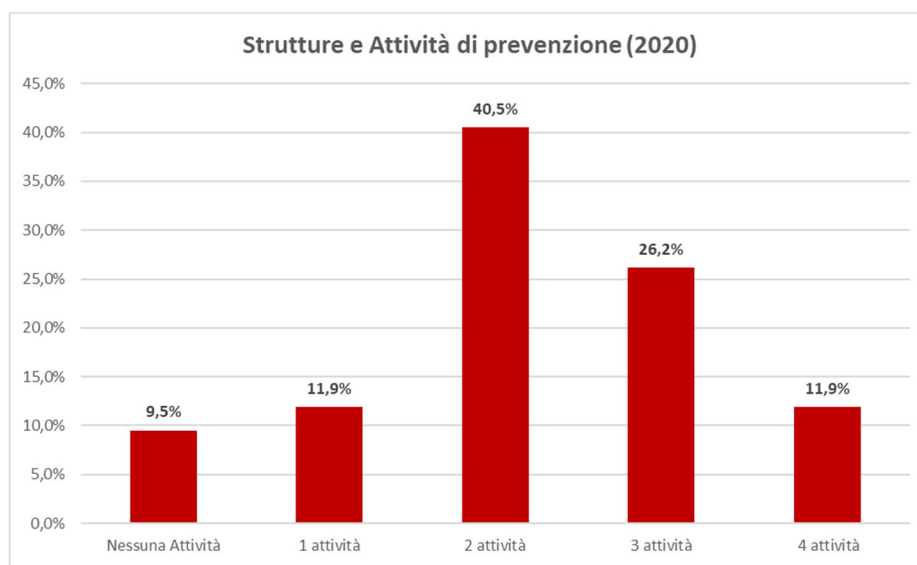
<sup>61</sup> LEGGE 6 Novembre 2012, n. 190 Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione. Art.1. commi 12, 13, 14.

<sup>62</sup> In questa sezione della relazione si evidenziano i risultati degli obiettivi in particolare riferiti al primo punto. Degli obiettivi integrati del secondo tipo infatti si è relazionato nelle precedenti sezioni. Alle misure realizzate, ma non nell'ambito di obiettivi di performance si farà cenno qualora l'esposizione sia funzionale al discorso complessivo.

<sup>63</sup> Nota del Direttore Generale del 28/7/2020 [https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/download/21160\\_0de5f30d6a382fea2f717cc2050764e1](https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/download/21160_0de5f30d6a382fea2f717cc2050764e1)

<sup>64</sup> Dalle nuove analisi effettuate dalle 8 strutture coinvolte non sono emersi profili di rischio innovativi né sono stati analizzati processi precedentemente non sottoposti a valutazione. Per i risultati complessivi delle attività di individuazione, analisi e valutazione dei rischi del triennio 2018-2020 è quindi possibile fare riferimento a quanto già riportato nel PTPCT 2020-22. <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9435-piano-integrato-2016-2018> .





## I gruppi di lavoro e approfondimento

Da quanto detto emerge come si sia preferito condurre l'analisi delle maggiori criticità nelle forme dei gruppi di approfondimento, proseguendo quel percorso di scambio fra unità di personale afferente a strutture e funzioni professionali diverse.

Una scelta che si è rivelata particolarmente utile: in un anno così complesso era infatti necessario fornire sostegno, ridurre l'isolamento e ricostruire reti di comunicazione fra operatori oltre a comprendere quali problemi si fossero generati con un ricorso così massiccio ed improvviso al lavoro a distanza.

Pur in una linea di continuità con quanto affrontato nel 2019, i lavori dei gruppi (svolti integralmente per mezzo della piattaforma TEAMS) hanno quindi permesso una condivisione più immediata e diretta delle problematiche connesse alle nuove modalità di lavoro, anche rispetto alla dimensione specifica della promozione della trasparenza e della prevenzione della corruzione.

## I contenuti affrontati nei gruppi di approfondimento del 2019 e del 2020

TEMA/ MISURA	2019 (totale partecipanti: 59)	2020 (totale partecipanti: 61)
PIANO INTE-GRATO	Cosa ostacola l'adesione alle attività di prevenzione e cosa è opportuno promuovere per superare tali resistenze.	NON DISCUSO

TEMA/ MISURA	2019 (totale partecipanti: 59)	2020 (totale partecipanti: 61)
CODICE ETICO E DI COMPORTAMENTO	Cosa ostacola il percorso di integrazione fra i codici -Etico e di Comportamento- adottati dall'ateneo e quali dimensioni, in particolare, dovrebbero essere integrate. Come rendere i codici dei documenti "vivi" per la comunità.	<b>Gruppo trasversale 1:</b> <i>Formare e sensibilizzare al rispetto dei principi di comportamento e di condotta etica; la segnalazione di illeciti in tutela delle risorse pubbliche</i> - La coerenza e l'applicabilità delle norme del codice in condizioni di lavoro agile - Consolidare o ridefinire principi sui comportamenti positivi da tenere anche in un contesto di lavoro agile. -Esempi di comportamenti positivi vs rischi di corruzione e malamministrazione.
CONFLITTO D'INTERESSE	Come parlare di conflitto d'interesse a tutti, anche a chi non ha una preparazione giuridica, e come sensibilizzare sul tema. Esempi di casi che prefigurano il conflitto; criteri di valutazione e loro applicazione.	<b>Gruppo trasversale 2:</b> <i>Affrontare tematiche complesse sotto il profilo del rischio di conflitto d'interesse (per esempio in caso di partecipazioni pubbliche; conferimento di incarichi in ambito didattico a personale universitario ed esterno; problematiche di trasparenza) operando una sensibilizzazione attraverso la formazione ed altri strumenti innovativi anche su chi, pur direttamente coinvolto (docenti), non ha specifiche responsabilità amministrative.</i> Strumenti per favorire una consapevolizzazione circa le proprie carenze formative in tema di trasparenza, privacy e conflitto d'interesse.
WHISTLEBLOWING	Non analizzato.	<b>Vedi Gruppo trasversale 1</b>
ROTAZIONE E MISURE ALTERNATIVE	I casi i cui la legge prevede l'applicazione delle misure di rotazione; possibilità di alternative alle misure e modalità organizzative per l'adozione.	<b>Verifiche sulle informazioni trasmesse nei flussi di processo</b> <i>Studio di un caso.</i> <b>Processo:</b> Gestione del flusso informativo in entrata (nella fase istruttoria) e in uscita (comunicazione delle delibere) di organi collegiali di strutture decentrate di Ateneo. <b>Obiettivo del processo:</b> Garantire un completo ed efficiente reperimento dei documenti in ingresso ed una tempestiva comunicazione a tutti gli interessati delle delibere, nel rispetto dei vincoli normativi sul rispetto della privacy
ENTI CONTROLLATI	Non analizzato.	<b>Vedi Gruppo trasversale 2</b>
TRASPARENZA	<b>TEMA A:</b> Riflessioni su come rendere chiare ed applicabili le norme dei regolamenti. <b>TEMA B:</b> Come rendere più accessibili i siti web delle strutture: <ul style="list-style-type: none"> <li>• linee guida/circolari/indicazioni operative su come pubblicare dati, documenti e informazioni sul web;</li> <li>• arrivare a soluzioni condivise su alcuni problemi (esp. dati e privacy; trasparenza del procedimento/ riservatezza; diritto all'oblio e durata delle pubblicazioni);</li> <li>• lavorare sui processi (sulla base di una mappatura) per definire i tempi del procedimento.</li> </ul>	<b>TEMA A:</b> <i>Rapporti con soggetti esterni- Omogeneizzare le casistiche e proceduralizzare: Studio di caso pratico.</i> Analisi di alcune criticità emerse nei "contratti conto terzi" relativamente ai quali sussiste il rapporto sinallagmatico tra prestazione e corrispettivo <b>TEMA B:</b> <i>-I procedimenti amministrativi di dipartimenti, centri e sistemi: prima ricognizione ai fini dell'aggiornamento della tabella dei procedimenti.</i>
FORMAZIONE	<b>Riflessioni su quali azioni concrete promuovere per coinvolgere tutti – docenti, tecnici, amministrativi -nella formazione, supportando la creazione di un senso di gruppo ed una maggiore conoscenza interpersonale;</b>	<b>Vedi Gruppo trasversale 2.</b>

TEMA/ MISURA	2019 (totale partecipanti: 59)	2020 (totale partecipanti: 61)
	<p>Comprendere come fare formazione, a chi farla, con quali strumenti ed identificando temi specifici d'interesse comune ed immediato.</p> <p>Curare le modalità di svolgimento della formazione, in particolare se coinvolge la componente docente.</p>	
<p>MONITORAGGIO ANALISI DEI RISCHI E MIGLIORAMENTO DI PROCESSO.</p>	<p><b>Casi pratici di adozione delle modalità di analisi previste dal SGRC per l'individuazione di criticità in processi relativi ad attività di missione:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flussi di richieste di procedure in tema di reclutamento, affidamento di bandi di gara, anticipazioni di fondi in occasione della presentazione di molteplici progetti di ricerca.</li> <li>• Gestire i flussi di richiesta di servizi in ambito informatico.</li> </ul>	<p><b>Misure per l'informatizzazione e la proceduralizzazione:</b></p> <p><i>Individuazione, da parte del gruppo, di alcune criticità:</i> Emerse carenze principalmente nella preparazione del personale all'uso di molti applicativi.</p> <p><i>Individuazione di alcune azioni da condurre:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investire maggiormente sull'uso di TEAMS, che viene considerato idoneo per lo svolgimento anche di procedure amministrative specifiche (es. sedute per bandi di gara)</li> <li>• Incentivare l'uso di TITULUS per la protocollazione e la fascicolazione (utile confronto tra strutture per uniformarne la modalità d'utilizzo) e prediligere rispetto a U GOV nell'uso per archiviazione documenti</li> <li>• Digitalizzare banche dati (DURC ONLINE) e archivi (vedi VERBALI degli organi collegiali) anche per snellire i rapporti commerciali con ditte esterne,</li> <li>• Digitalizzare la registrazione delle MISSIONI e della relativa documentazione</li> <li>• Estendere il più possibile l'uso della FIRMA DIGITALE anche tra il personale docente</li> </ul> <p><b>AMBITO DIDATTICA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessario ripulire archivi in MOODLE per la gestione degli effettivi iscritti</li> <li>• ISWS si suggerisce di abilitarlo anche per studenti IPH</li> <li>• Implementare un applicativo per la GESTIONE SCORTE del materiale di uso comune</li> <li>• Gestire contratti e borse di studio tramite una piattaforma on-line</li> </ul>

### Le linee di sviluppo 2021-23

Il lavoro di coordinamento dell'RPCT (sugli esiti dell'attuazione delle misure e degli obiettivi di performance) ha favorito l'identificazione di alcune aree prioritarie di azione a cui rivolgere l'impegno preventivo dell'Ateneo, tenendo conto delle esigenze concrete manifestate dalle strutture e operando, quindi, delle scelte rispetto al complesso delle azioni preventive possibili.

Con una delibera del 23 dicembre 2020<sup>65</sup> il CdA ha adottato 5 linee di sviluppo utili per orientare l'azione pianificatoria, in tema di misure, nel successivo triennio.

#### Box di approfondimento: Le linee di sviluppo della programmazione anticorruzione e trasparenza (2021-23)

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

<sup>65</sup> C.d.A. delibera n. 485 del 23 dicembre 2020 <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9435-piano-integrato-2016-2018>

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

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

*LINEA 4 Analisi dei cambiamenti organizzativi e tecnologici accelerati dalla pandemia e dalle indicazioni normative e sviluppo del capitale umano per una efficiente/efficace azione amministrativa nel post Covid 19*

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

Ciò detto, anche in considerazione dei gravi rischi rilevati nel corso delle indagini di contesto<sup>66</sup> ed al fine di meglio tutelare l'amministrazione, si renderà nel prossimo futuro necessario approfondire i contenuti delle misure obbligatorie per legge, favorendo nel personale una maggiore comprensione della richiesta normativa e delle sue ricadute.

### **Coordinamento dell'RPCT e risultati della pianificazione integrata - REVISIONE DEL SISTEMA DI GESTIONE**

Le azioni previste per la revisione del Sistema di gestione, come anticipato, sono state condotte fin dalla prima metà del 2020 ed hanno riguardato in una prima fase un'approfondita analisi e classificazione della documentazione prodotta dal Consorzio Quinn in relazione ai processi gestiti dalle direzioni.

Questo lavoro preparatorio ha anche permesso di supportare l'avvio delle attività di un apposito gruppo di lavoro, costituito dal RPCT<sup>67</sup>, finalizzato all'elaborazione della tabella dei processi delle direzioni ai fini di adempiere allo specifico obbligo di pubblicazione ed in attuazione della relativa misura programmata per il 2020<sup>68</sup>.

L'operazione di classificazione dei processi analizzati dal Consorzio ha permesso quindi di individuare alcune aree di rischio precedentemente non valorizzate, in cui sono presenti processi -anche di rilievo sotto il profilo del rischio corruttivo- che non erano stati riportati nella precedente ricognizione adottata<sup>69</sup>.

Fra le criticità infatti rilevate nel documento in adozione dal 2018 vi era quella dell'assenza di molteplici processi condotti da alcune direzioni. Ciò di fatto rendeva loro assai problematico procedere nelle attività previste dal SGRC di Ateneo.

Come previsto nell'obiettivo, **Avvio della revisione del Modello SGRC di Ateneo**, si è inoltre proceduto ad un primo coordinamento delle nuove aree di rischio così individuate con quelle evidenziate dall'ANAC; in particolare attraverso una specifica piattaforma per il monitoraggio dei piani anticorruzione delle amministrazioni<sup>70</sup>.

Il raffronto ha reso evidente la non applicabilità della classificazione adottata dall'ANAC al contesto universitario.

---

<sup>66</sup> Si veda in merito il § 1.1. *Analisi di contesto esterno*. In Piano integrato performance, anticorruzione e trasparenza 2021-23 – Sezione terza: Piano triennale per la prevenzione della corruzione e la promozione della trasparenza (PTPCT 2021-23) <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9435-piano-integrato-2016-2018>

<sup>67</sup> D.D. n.43647 del 11/5/2020 e successive modifiche. Nota del D.G. del 25/5/2020 Oggetto: ricognizione e aggiornamento delle tabelle dei procedimenti delle strutture amministrative - adempimento obblighi di pubblicazione (art.35 D.lgs. 33/2013)

<sup>68</sup> Allegato Misure al PTPCT 2020-22 Misura di categoria 07 TRASPARENZA E MISURE PER LA TUTELA DEL DIRITTO DI INFORMAZIONE E PARTECIPAZIONE -Ricognizione e aggiornamento elenco procedimenti amministrativi (indicazioni 241/90 e ANAC) <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9435-piano-integrato-2016-2018>

<sup>69</sup> Piano integrato Performance, anticorruzione e trasparenza (2018-20) Allegato 1 Aree di rischio generali e specifiche e relativi processi. <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9109-archivio-tpct - C.d.A>. delibera n. 90/2021 del 19 febbraio 2021

<sup>70</sup> <http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/Servizi/ServiziOnline/PiattaformaDiAcquisizione>

**Tabella 6 Aree di rischio (2021-23)<sup>71</sup>:**

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

<sup>71</sup> Per il dettaglio dei processi collegati alle aree di rischio riclassificate si veda l'allegato processi al PTPCT 2021-23 <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9435-piano-integrato-2016-2018>

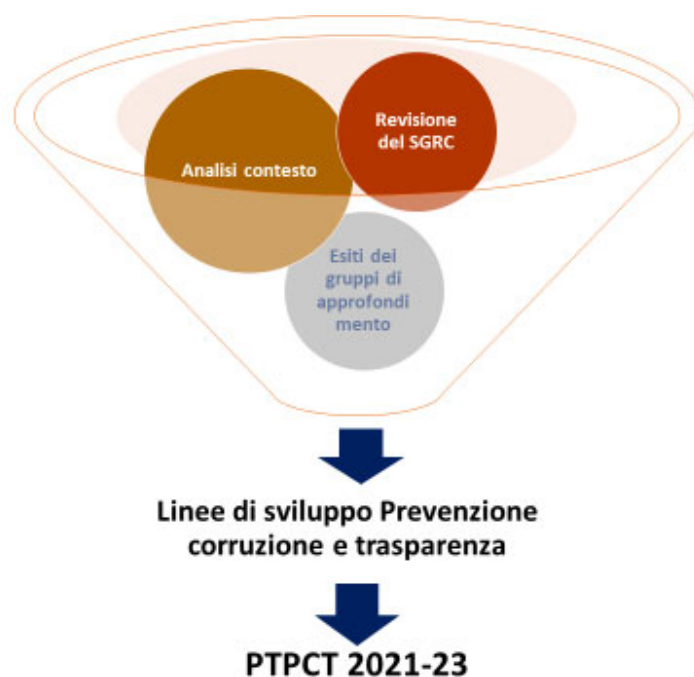
Area	Nuova area di rischio UNIFI	Descrizione delle aree di processo ricomprese	Corrispondente area rischio ANAC
	controllo e verifica, contenzioso	Regolamenti	Affari legali e contenzioso
		Costituzione strutture di Ateneo	
		Contratti, accordi e convenzioni con terzi	
		Gestione dei rapporti con organizzazioni terze	
		Costituzione organismi partecipati e/o controllati e gestione e verifica attività esternalizzate	Gestione degli enti e delle attività esternalizzate dalle università
		Supporto e funzionamento degli organi	Affari legali e contenzioso
		Elezioni	
		Tutela ambientale, sanitaria	
F	Sviluppo e gestione del patrimonio, delle tecnologie e delle infrastrutture	Gestione tecnica e giuridica del patrimonio	Gestione delle entrate delle spese e del patrimonio
		Supporto tecnico alle strutture nella gestione del patrimonio, delle infrastrutture, dei sistemi ed altri interventi tecnici diretti	
		Progettazione e sviluppo infrastrutture, tecnologie, attrezzature	
		Gestione logistica del patrimonio	Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica- <b>con</b> effetto economico (erogazione contributi)
		Acquisizione beni immobili; alienazione, concessione, cessione beni mobili ed immobili	
		Gestione scorte e magazzino	
		Concessioni ed autorizzazioni relative al patrimonio ed altri provvedimenti ampliativi della sfera giuridica senza effetto economico	Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica <b>-senza</b> effetto economico (autorizzazioni e concessioni)
G	Didattica e studenti	Borse di studio, disabilità, tirocini retribuiti, bandi part time, bandi mobilità internazionale, selezioni e bandi per l'accesso a percorsi con limitazione degli accessi e conferimento di provvidenze economiche	Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica- <b>con</b> effetto economico (erogazione contributi)
		Eventi di carriera; selezioni e bandi per l'accesso a percorsi con limitazione degli accessi senza conferimento di provvidenze economiche	Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica- <b>senza</b> effetto economico (autorizzazioni e concessioni)
		Servizi agli studenti, attività di recupero, tutorato e orientamento, tirocini, tutele e cotutele per il conseguimento del titolo	
		Organizzazione della didattica	Gestione della didattica- organizzazione della didattica
		Accreditamento delle sedi e dei corsi di studio	Gestione della didattica- accreditamento delle sedi e dei corsi di studio
		Svolgimento della didattica	Gestione della didattica- svolgimento della didattica
		Opportunità di finanziamento della didattica; gestione amministrativa e contabile dei progetti	
H	Ricerca	Progettazione della ricerca	Gestione delle attività di ricerca - progettazione della ricerca
		Valutazione e finanziamento dei progetti	Gestione delle attività di ricerca - valutazione e finanziamento dei progetti
		Svolgimento della ricerca	Gestione delle attività di ricerca- svolgimento della ricerca
		Esiti della ricerca e valutazione	Gestione delle attività di ricerca- esiti della ricerca
I	Terza missione, rapporti con imprese, enti associazioni	Indagini di mercato	
		Definizione e gestione dei partenariati, compresi gli aspetti di relazione e rappresentanza	
		Progettazione di iniziative di trasferimento tecnologico, collaborazione con il mondo industriale	
		Coordinamento di iniziative e/o partecipazione ad iniziative	
		Gestione dei brevetti e del diritto d'autore	
		Promozione dell'autoimprenditorialità	
		Partecipazione a bandi e gestione dei finanziamenti	
Divulgazione e disseminazione scientifica			

Area	Nuova area di rischio UNIPI	Descrizione delle aree di processo ricomprese	Corrispondente area rischio ANAC
		Servizi culturali, tecnologici, sanitari ai singoli e alle organizzazioni	
		Servizi per imprese e associazioni (senza effetto economico esp: autorizzazioni e concessioni)	Provvedimenti ampliati della sfera giuridica <b>-senza</b> effetto economico (autorizzazioni e concessioni)
		Opportunità per imprese e associazioni (con effetto economico esp: erogazione contributi)	Provvedimenti ampliati della sfera giuridica <b>-con</b> effetto economico (erogazione contributi)
L	Qualità, programmazione e sviluppo, organizzazione del lavoro, gestione delle informazioni e della comunicazione:	Programmazione strategica e programmi operativi annuali, compreso analisi tecniche e/o economiche	
		Ricerca e sviluppo servizi all'utenza	
		Sviluppo dell'organizzazione, formazione e benessere organizzativo, rapporti sindacali	
		Comunicazione interna ed esterna	
		Gestione delle informazioni, pubblicazioni obbligatorie, gestione delle banche dati, archiviazione	
		Valutazione dei risultati e sistemi qualità	
		Monitoraggio, analisi dati,	

Attraverso la costituzione di un sottogruppo del Gruppo di Lavoro Trasparenza e Anticorruzione del Codau<sup>72</sup>, si è infine avviato un confronto con alcuni altri atenei (oltre Pisa, anche Bologna, Pavia, Siena Firenze, IMT Lucca e successivamente anche Bari) sui modelli adottati per l'analisi e la gestione dei rischi con l'obiettivo di arrivare ad inquadrare il tema, specifico e complesso, degli indicatori di rischio di corruzione, secondo le indicazioni emergenti dal PNA 2019 dell'ANAC.

L'insieme della attività condotte ha permesso, come previsto, di definire i contenuti e la base metodologica necessari per la predisposizione del nuovo PTPCT 2021-23.

<sup>72</sup> Convegno dei Direttori generali delle amministrazioni universitarie <http://www.codau.it/>. Le attività del sottogruppo, di cui è stata fatta una breve presentazione alla riunione del 16 aprile 2021, proseguono anche nel 2021.



L'esito delle attività condotte ha in sostanza permesso di dotare il sistema di prevenzione dell'Ateneo di "visione" e di contenuti, come auspicato dal Nucleo di Valutazione in occasione della relazione di validazione della Relazione sulla performance del 2019<sup>73</sup>.

### Il contributo delle strutture alla programmazione ed all'attuazione degli obiettivi in tema di anticorruzione e trasparenza



Fatta salva la necessità del PTPCT di integrarsi con gli obiettivi strategici dell'Ateneo, alla cui realizzazione è necessario fornisca supporto e non ostacolo, la legge affida al PTPCT una prospettiva specifica che è quella

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



dell'individuazione e della conseguente riduzione del rischio di corruzione e malamministrazione connesso alle attività gestite<sup>74</sup>, così come quella di promuovere maggiori livelli di trasparenza<sup>75</sup>.

***Per tale motivo è compito del RPCT quello di verificare non solo che il Piano sia attuato ma anche che sia efficace rispetto a tali scopi e coerente rispetto all'organizzazione.***<sup>76</sup>

Perché sia garantito proprio questo essenziale livello di coerenza, il modello di Sistema di Gestione del Rischio adottato dall'Ateneo si basa sull'attività condotta dalle strutture e sui suoi esiti in termini di valutazione del rischio e di proposta di misure di trattamento. Ciò costituisce il punto di partenza dell'azione di coordinamento ed impulso del RPCT il quale, vista la complessità dei temi e degli approcci analitici, supporta direttamente l'attività delle strutture. Conclusivamente l'RPCT monitora e valuta, nelle forme richieste dalla norma e dalle indicazioni dell'ANAC, gli esiti delle attività condotte.

## 4. La revisione degli ambiti di verifica

Il quadro complessivo che gli esiti del 2020 ci consegnano è quindi profondamente mutato rispetto a quello dell'anno precedente: ne conseguono nuove sfide e letture più profonde delle precedenti.

Rinviando a qualche annotazione più puntuale nella tabella seguente, è opportuno a questo punto fare riferimento a due temi che saranno particolarmente impegnativi da affrontare, nel prossimo futuro.

**Il primo riguarda il nuovo assetto metodologico** che l'Ateneo è tenuto ad adottare, per l'individuazione, l'analisi e la valutazione dei rischi di corruzione conseguentemente all'adozione delle indicazioni ANAC del PNA 2019.

Il modello promosso dall'Autorità presenta numerosi aspetti di complessità che è necessario sciogliere. Introduce infatti aspetti come quelli relativi agli indicatori di rischio e rende necessario individuare la base dati di osservazione per la loro qualificazione. Prevede inoltre di motivare e non solo di quantificare le valutazioni espresse.

In sostanza richiede l'adozione di un approccio fondato il più possibile in modo scientifico ed in questi termini da una parte è accessibile a chi è esperto di tali modalità, prevalentemente i docenti, dall'altra rischia di risultare troppo complesso per chi è meno abituato a tali tipi di analisi.

E' bene ribadire che **la rilevazione del rischio, diffusa a livello di struttura, ha costituito una fondamentale leva di coinvolgimento**, negli anni, di tutte le componenti dell'Ateneo e ne ha caratterizzato la strategia preventiva, anche rispetto a quegli atenei in cui la rilevazione è stata condotta ad opera di nuclei di esperti di processo, senza quindi possibilità di una partecipazione diffusa e con limiti, in alcuni casi, circa la possibilità di estendere le analisi a quei processi (evidenziati nel PNA 2017<sup>77</sup>) più legati all'attività della componente docente.

Si tratterà ora di trovare una giusta via di mediazione fra complessità (richiesta), scientificità (auspicabile) e possibilità di effettivo contributo da parte di tutte le componenti di Ateneo. L'investimento in formazione e supporto potrà avere potenziali ricadute positive anche in termini più ampiamente organizzativi.

Per altro aspetto, d'altra parte, il quesito riguarda la possibilità di 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, fornendo un riscontro a quanto condotto dal complesso delle strutture.

---

<sup>74</sup> L. 190/2012 Art. 1 c. 9 lett. a

<sup>75</sup> D.lgs. 33/2013

<sup>76</sup> L. 190/2012 Art. 1 c.10 lett. a

<sup>77</sup> ANAC Delibera n. 1208 del 22 novembre 2017 - Approvazione definitiva dell'Aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione <http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/AttivitaAutorita/AttiDellAutorita/ Atto?ca=7035>

**Il secondo tema è invece profondamente legato al concetto di Trasparenza** che è ora necessario ricondurre anche nei termini specificamente intesi dalla legge.

Fino al 2020 si è scelto di far comprendere il concetto di trasparenza, in primo luogo richiamando i bisogni di ciascuno. In conclusione della relazione sulla performance 2019<sup>78</sup> si ricordava come *“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.”*

In una prima fase, cioè, si è mirato a far comprendere ciò che di universale rappresenta il concetto di trasparenza.

E' arrivato tuttavia il momento di mettersi alla prova su cosa significhi effettivamente raggiungere maggiori livelli di trasparenza dell'azione amministrativa: riconnettere fra loro le attività condotte in un quadro organico, in cui sono risolti i malfunzionamenti di natura organizzativa, comunicativa e tecnologica ed in cui la coerenza fra le fasi di svolgimento del processo ed il contributo di ciascuno porta alla pubblicazione delle informazioni, richieste dalle norme e necessarie al cittadino (anche a quello interno all'amministrazione).

Questo tipo di trasparenza, di fatto, ha bisogno di attività e impegno in tutte e cinque le linee di sviluppo deliberate dal CdA nel dicembre 2020 e si integra profondamente con la logica, prevalentemente organizzativa, che caratterizza il Sistema di Gestione del Rischio adottato dall'Ateneo.

#### Analisi delle criticità e delle opportunità

Elementi sottoposti ad osservazione	Punti di forza/opportunità	Punti di debolezza o aree da rivedere e migliorare o completare
Correlabilità delle misure con gli obiettivi strategici.	In via di consolidamento l'apporto della pianificazione ACT rispetto agli obiettivi strategici dell'Ateneo. Identificazione di linee di sviluppo degli interventi operativi coerenti con il complesso degli obiettivi strategici.	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.	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 e del personale.	In via di consolidamento il coinvolgimento diffuso rispetto alle tematiche proprie del sistema ACT.	La complessità del SGRC, per tematiche, per metodologia, per articolazione e concatenazione delle fasi frena il pieno coinvolgimento.
Interazione fra ruoli professionali.	In via di consolidamento.	
Esercizio delle responsabilità.		Necessità di valorizzare meccanismi di responsabilizzazione rispetto all'adozione di strategie e comportamenti mirati al miglioramento dei livelli di trasparenza, legalità e buona amministrazione.

<sup>78</sup> Relazione sulla performance - Anno 2019. – C.d.A. Delibera n. 294/2020 In particolare: SEZIONE TERZA: ANTICORRUZIONE E TRASARENZA §6. *Verso migliori livelli di trasparenza ed un nuovo modo di considerare la gestione dei rischi.*

Elementi sottoposti ad osservazione	Punti di forza/opportunità	Punti di debolezza o aree da rivedere e migliorare o completare
Iniziative di formazione.	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).	Necessità di estendere la formazione anche al personale tecnico ed al personale a cui non sono attribuite responsabilità specifiche.
Iniziative divulgative di pratiche ed esperienze positive.	Scambio su tematiche comuni, con i gruppi di approfondimento.	Necessità di incentivare e supportare lo scambio autonomo di esperienze e buone prassi e di promuovere iniziative divulgative.
Processi analizzati.	Le strutture hanno ormai completato il primo ciclo di analisi e valutazione dei rischi e sono quindi dotate di competenze di base per affrontare il nuovo modello di valutazione, in adozione dal 2021. Disponibile un nuovo elenco dei processi e una nuova organizzazione delle aree di rischio utile allo svolgimento di analisi da parte di tutte le strutture di Ateneo.	Nel corso del completamento della mappatura dei processi delle strutture dell'Ateneo necessita calibrare il livello di dettaglio, al fine di avere uno strumento utile sia per le valutazioni legate ai cruscotti POI e POS, sia per le attività di analisi del rischio di corruzione.  L'attività di autoanalisi del rischio è onerosa e deve essere collocata nel flusso di attività finalizzata al perseguimento delle missioni istituzionali specifiche della struttura.
Rischi individuati.	Grazie all'esito delle valutazioni già condotte, le strutture dispongono di un elenco di rischi, omogeneizzato per tipologia, di utile riferimento per le analisi successive. Questo ridurrà il rischio di evasività nella descrizione delle situazioni di rischio.	
Valutazione e ponderazione dei rischi.		Il nuovo modello per la valutazione e la ponderazione dei rischi (PNA 2019) è complesso e deve essere posto in sperimentazione per verificarne l'usabilità e l'efficacia.
Monitoraggio delle misure attive/attivate.	In corso la definizione di 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.	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. In via di consolidamento la sequenza: analisi del rischio di processo-individuazione delle azioni di trattamento.	Necessità di intensificare le azioni informative, formative e di approfondimento specifico, anche su base tematica, in tema di MISURE in particolare di quelle obbligatorie per legge.
Definizione di una proposta di trattamento che integri le dimensioni performance, anticorruzione e trasparenza.	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.	

Elementi sottoposti ad osservazione	Punti di forza/opportunità	Punti di debolezza o aree da rivedere e migliorare o completare
Attuazione delle misure programmate.	Le strutture hanno effettivamente attuato le misure e sono state in grado di documentarne gli esiti, sia pure per effetto di un'azione di coordinamento esterno.	
Rendicontazione ed esposizione dei risultati.	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 attuazione degli obblighi di trasparenza) che favoriscono momenti di riflessione e valutazione sul funzionamento del sistema preventivo.	Le strutture circoscrivono l'utilità della rendicontazione delle misure al processo di valutazione della performance individuale.