



UFFICIO PROPONENTE: Unità valutazione e ciclo delle performance

ORDINE DEL GIORNO N.: 15/02

ARGOMENTO: 15. Provvedimenti e pratiche di natura diversa

OGGETTO: Relazione sulla performance anno 2021 - Approvazione.

PRORETTORI DI RIFERIMENTO: Vicario

UFFICIO DESTINATARIO PER L'ESECUZIONE:

ALLEGATI: A) Relazione sulla performance anno 2021 (pagg. 1-82); B) Cruscotto POI 2021 - Nucleo di Valutazione (pagg. 1-2)

COMPONENTI	F	C	Ast	Ass	COMPONENTI	F	C	Ast	Ass
Prof. Paolo Maria Mancarella	X				Dott. Michele Da Caprile				X
Prof. Marco Enrico Luigi Guidi	X				Dott.ssa Cristiana Rita Alfonsi	X			
Prof.ssa Maria Concetta Morrone	X				Dott. Francesco Paolo Tronca				X
Prof. Sandro Paci	X				Sig.ra Alessia Aguiari			X	
Prof. Sergio Rocchi	X				Sig.ra Sofia Testa			X	

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

Il Consiglio di Amministrazione

- vista la legge 9 maggio 1989, n. 168, ed in particolare l'articolo 6 "Autonomia delle Università";
- vista la legge 30 dicembre 2010, n. 240 in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario;
- visto lo statuto dell'Università di Pisa, emanato con d.r. n. 2711/2012 del 27 febbraio 2012, in particolare l'articolo 17, comma 2;
- visto il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, così come risultante dalle modifiche apportate dal d.lgs. 25 maggio 2017, n. 74 ed in particolare l'articolo 10, comma 1, lettera b), ai sensi del quale *le amministrazioni pubbliche redigono e pubblicano sul sito istituzionale ogni anno... entro il 30 giugno, la Relazione annuale sulla performance che è approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'Organismo di valutazione ai sensi dell'articolo 14 e che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato;*
- vista la legge 6 novembre 2012, n. 190, c.d. "Legge anticorruzione" e successive modifiche e integrazioni e, in particolare, l'articolo 1 che, nei commi 7 e 8, attribuisce all'organo di indirizzo il compito di: individuare il Responsabile per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza (RPCT), di definire gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, che costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico-gestionale, e di adottare il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza;
- visto quanto previsto dal decreto legislativo 13 marzo 2013 "Decreto Trasparenza" e successive modifiche e integrazioni;
- visto il Piano Nazionale Anticorruzione ANAC 2019;
- vista la propria delibera n. 6/2021 del 15 gennaio 2021, in cui è individuato, su proposta del Rettore, quale Direttore Generale dell'Ateneo l'Ing. Rosario Di Bartolo;
- vista la propria delibera n. 125/2021 del 12 marzo 2021, in cui è attribuita al Direttore Generale dell'Ateneo la funzione di Responsabile per la prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza dell'Ateneo;
- visto il vigente Sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dall'Ateneo;

- viste le proprie delibere nn. 57/2021 del 29 gennaio 2021 e 90/2021 del 19 febbraio 2021 concernenti, rispettivamente, l'approvazione del Piano Integrato performance, anticorruzione e trasparenza per il triennio 2021-2023 e l'approvazione del piano degli obiettivi operativi necessari al perseguimento di quelli strategici (OPN 2021), costituenti parte integrante del Piano Integrato 2021-2023;
- vista la successiva propria delibera n. 182/2021 del 23 aprile 2021, riguardante l'assegnazione di un *pool* di specifici obiettivi al Direttore Generale per l'anno 2021, costituenti parte integrante della pianificazione operativa anno 2021;
- vista, inoltre, la propria delibera n. 245 del 26 giugno 2020 con cui, su proposta della Commissione a tale scopo incaricata, è stato approvato il modello semplificato per la misurazione e valutazione della Performance organizzativa di Istituzione (POI) ed è stata inoltre approvata l'applicazione a regime del cruscotto POI a partire dal ciclo 2020;
- vista la successiva propria delibera n. 94/2021 del 25 febbraio 2021 con cui, previo test sperimentale condotto dal Nucleo di valutazione sul 2019, sono stati confermati gli indicatori del cruscotto di misurazione individuati con la sopra richiamata delibera 245/2020;
- vista la nota prot. n 78523 del 14 giugno 2022 a firma del Direttore Generale con cui, in esecuzione della delibera 94/2021 richiamata, acquisite le informazioni necessarie per la valorizzazione degli indicatori, è stata demandata al Nucleo di valutazione l'applicazione operativa del cruscotto POI con riferimento all'anno 2021;
- esaminata la Relazione sulla performance anno 2021, di cui all'allegato A);
- esaminato il riscontro dato dall'Organo di valutazione con nota del 15 luglio 2022, di cui all'allegato B), sugli esiti della valutazione effettuata relativamente alla POI 2021, da integrare nella Relazione sulla Performance anno 2021;
- ritenuto di ridistribuire il peso dell'indicatore considerato "non applicabile" dal Nucleo di valutazione tra i restanti indicatori dell'area strategica di competenza;
- accertato pertanto che l'indice sintetico della POI, quale risultante dalle valutazioni del Nucleo e dalla suindicata metodologia di riassegnazione dei pesi viene determinato in 89,4 su 100;
- tenuto conto della discussione emersa in seno a questo Consesso;
- preso atto che la validazione da parte del Nucleo di valutazione nelle sue funzioni di Organismo Interno di Valutazione (OIV) della Relazione sulla Performance, così come definita per effetto della presente deliberazione, è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti premiali di cui al Titolo III del medesimo decreto legislativo 150/2009;

delibera

1. di approvare:

- la Relazione sulla Performance anno 2021 di cui al documento allegato (all. A) costituente parte integrante della presente delibera;
- più nello specifico, la determinazione dell'indice sintetico della Performance organizzativa di Istituzione (POI) anno 2021, pari a 89,4 su 100, quale risultante dall'applicazione operativa del modello, secondo le valutazioni e redistribuzione dei pesi all'interno dell'area Ricerca effettuate dal Nucleo di valutazione, (all. B).

IL SEGRETARIO
Ing. Rosario Di Bartolo

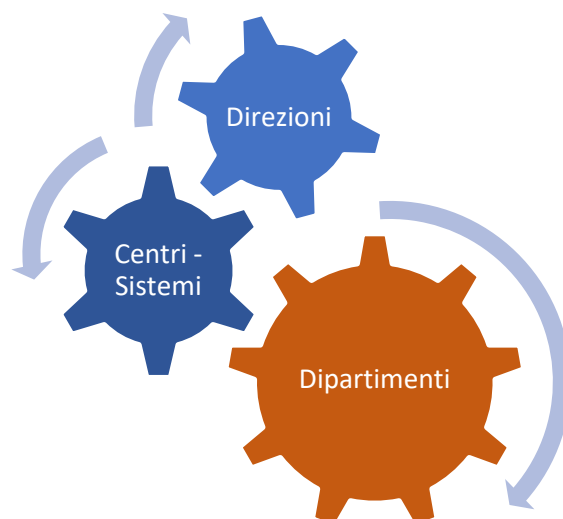
IL PRESIDENTE
Prof. Paolo Maria Mancarella



UNIVERSITÀ DI PISA

DIREZIONE GENERALE

RELAZIONE
SULLA
PERFORMANCE
anno 2021



[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)]

Summary report

Anche l'anno 2021 è stato fortemente condizionato dal proseguire dello stato emergenziale causato dalla pandemia, una situazione che si è protratta fino alla fine marzo 2022. È stato un anno caratterizzato da una graduale ripresa in presenza delle attività, compatibilmente con lo svolgimento delle stesse in condizioni di sicurezza. Parallelamente, l'impatto determinato dall'emergenza epidemiologica ha imposto una attenta analisi e valutazione degli effetti che ne sono scaturiti e di quelli prodotti dalle azioni intraprese per assicurare, nelle date condizioni di contesto, continuità nello svolgimento di tutte le attività e nell'erogazione dei servizi. Dunque, gli elementi caratterizzanti il ciclo performance 2021 sono stati orientati ancora dalla necessità di rispondere al meglio alle esigenze dettate dalla crisi sanitaria da COVID-19.

Non vi è dubbio, infatti, che se il sistema di formazione superiore e della ricerca non si è mai fermato ed è andato avanti anche nel periodo di totale lockdown, è stato grazie al contributo dato da tutte le componenti della comunità universitaria (docenti, personale tecnico-amministrativo, studenti), ma anche grazie all'ausilio di nuove tecnologie digitali ed al ricorso a forme innovative di organizzazione del lavoro e di erogazione dei servizi.

Il primo marzo 2021 si è insediato il nuovo Direttore Generale, al quale nella seduta CdA del 23 aprile 2021 (delibera n.182/2021) sono stati assegnati gli obiettivi specifici. Allo stesso Direttore Generale sono state attribuite le funzioni di RPCT dell'Ateneo con delibera CdA n. 125 del 13 marzo 2021.

La struttura della Relazione 2021

La Relazione risponde ad una duplice finalità: interna ed esterna. La prima, di natura organizzativa, sostanziandosi in una autovalutazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi programmati, nella rilevazione degli eventuali scostamenti, nella valutazione delle iniziative da intraprendere e dei correttivi da realizzare 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 stakeholder, da parte di chi utilizza risorse pubbliche, nel senso di dare conto dell'efficace utilizzo delle stesse.

Proseguendo sul percorso avviato con l'adozione del Piano Integrato Performance, Anticorruzione, Trasparenza, la Relazione sulla performance anno 2021 si articola in tre Sezioni. Nella prima, di inquadramento generale, viene dato conto degli eventi che hanno influito a caratterizzare il contesto operativo dell'anno 2021, nonché di quanto si è riusciti a realizzare. 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 illustra le metodologie utilizzate per favorire l'integrazione fra ciclo della performance, ciclo di gestione del rischio corruttivo e attività finalizzate alla promozione della trasparenza. Fornisce, inoltre, alcuni dati sui risultati conseguiti.

Va peraltro ricordato che il ciclo 2021 costituirà molto probabilmente la fase di chiusura di questo percorso, da intendersi non in senso di conclusione, bensì di avvio verso un'ulteriore evoluzione del processo di integrazione che, a seguito dell'introduzione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO, che con il 2022 ha avuto la sua prima applicazione attuativa) estende l'integrazione ad ulteriori ambiti programmatori che interessano le università in quanto pubbliche amministrazioni, con specifica missione.

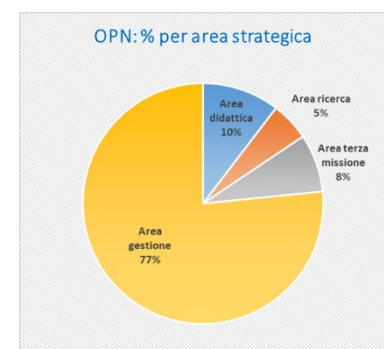
Alcuni filoni di sviluppo monitorati nel 2021 attraverso il sistema performance:

- a.** Programmazione Triennale 2021/2023: UNIPi partecipa con il programma "Aprirsi nella Tradizione". L'Ateneo pisano rafforza le sue politiche di inclusione, benessere studentesco e lavorativo ed innovazione, aprendosi ai rapporti con il territorio e alle relazioni internazionali, senza trascurare la sua vocazione alla didattica avanzata ed alla ricerca di punta;
- b.** supporto e monitoraggio delle attività di terza missione, in particolare quelle di PE;

- c.** prosecuzione delle attività di definizione dei cruscotti relativi alla misurazione e valutazione della performance delle strutture direzionali, dipartimentali, dei centri e sistemi (POS);
- d.** processi di ascolto e miglioramento della comunicazione interna;
- e.** aggiornamento del sistema di valutazione (SMVP);
- f.** ulteriori azioni di coordinamento tra il ciclo di performance e bilancio (vedi all.1 STR-BIL21 che, attraverso l'analisi delle singole azioni del Piano Strategico, associa oltre 60M€ di costi/investimenti alla progressiva attuazione degli obiettivi strategici);
- g.** sperimentazione estesa del nuovo modello per l'analisi e la valutazione dei rischi di corruzione/malamministrazione connessi ai processi gestiti (SGRC di Ateneo), in attuazione delle indicazioni metodologiche proposte dall'Anac con il PNA 2019;
- 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.** l'associazione formale su U-GO di obiettivi operativi non ha riguardato tutti i 33 strategici previsti nel Piano Integrato 2021-23 (circa ½), anche se molte attività di linea sono comunque ad essi riportabili, come testimoniato dall'associazione a somme in bilancio;
- d.** è continuata la riduzione della frammentazione degli obiettivi, da 163 del 2020 a 142 per il 2021 (di cui 77 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 8, quella con numero maggiore ne ha 15 (la Direzione Generale), la mediana è di 3);
- f.** i 77 obiettivi necessari (OPN), collegati alle linee strategiche, sono distribuiti come evidenziato 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;



- g.** in totale gli obiettivi relativi all'area delle misure di anticorruzione, compreso quello di coordinamento del DG, arrivano a 36 OPN (di cui 33 "multimisura") su un totale di 77. Questa distribuzione, se da un lato sottolinea l'efficacia delle azioni di accompagnamento rivolte alle strutture sulle tematiche della legalità e della trasparenza, dall'altro pone una riflessione – riflessione raccolta e sviluppata concretamente nel corso del 2021 - relativa all'opportunità di attivare azioni di supporto rivolte a migliorare la capacità progettuale complessiva delle strutture stesse. La stesura del PIAO 2022-24 è già stata una occasione interessante per tale operazione, che continuerà con il sostegno del Gruppo di lavoro coordinato dal DG (OPN id 917-2022), incaricato di supportare la sua progressiva attuazione.

...il coinvolgimento del personale è avvenuto a tutti i livelli:

- h.** 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;
- i.** 33 docenti sono stati coinvolti nel sistema obiettivi, in quanto direttori o presidenti di strutture o anche con ruoli di diretta responsabilità operativa, testimoniandosi così la progressiva integrazione del lavoro dei docenti e del PTA nel sistema di performance;
- j.** 616 unità di personale sono state coinvolte in attività di sensibilizzazione, accompagnamento e formazione su tematiche connesse alla prevenzione della corruzione/malamministrazione e alla promozione della trasparenza. Nel corso delle attività, appositamente organizzate e calendarizzate, si è prestata particolare attenzione all'acquisizione di conoscenze e metodologie per l'individuazione, l'analisi e la valutazione dei rischi e per migliorare la trasparenza dell'Ateneo. Sono state, inoltre, promosse riflessioni ed iniziative in relazione ad alcune misure generali particolarmente centrate sul tema dell'eticità dei comportamenti. Inoltre, sono state sensibilizzate sui contenuti relativi alla misura generale "Codice di Comportamento" - nell'ambito delle procedure per la progressione orizzontale - ulteriori 546 unità di personale di categoria C.

Le caratteristiche dell'operatività 2021: una sintesi di alcuni dei risultati principali:

- a.** Piena capacità delle strutture di raggiungere i risultati pianificati, anche adeguandosi in corso d'opera, ove materialmente possibile, alle modalità di lavoro a distanza imposte dall'emergenza sanitaria, continuando a dimostrare forti doti di flessibilità ed anche di proattività nella riprogettazione di taluni processi.
- b.** Ricorso alla didattica a distanza non come sostitutiva bensì complementare alla didattica tradizionale, per puntare ad una università più inclusiva. Il ricorso alla DaD, infatti, si è rivelato un utile strumento per raggiungere quelle categorie di studenti che hanno difficoltà a seguire in presenza, oltre che per combattere il fenomeno della dispersione universitaria.
- c.** In linea con il punto precedente, erogazione, in modalità non più solo 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. È proseguito, con successo, il ciclo di Career Labs, laboratori interattivi tesi a sviluppare le competenze e a favorire l'occupabilità, che hanno registrato una tendenza in continua crescita nel triennio: 37 nel 2019, 62 nel 2020, 100 nel 2021.
- d.** Nel prevalente ambito della terza missione si situa la recente costituzione del Centro di Ateneo per l'Innovazione e la Diffusione della Cultura (CIDIC), con l'obiettivo di comunicare, produrre, valorizzare e diffondere la cultura e la conoscenza scientifica.
- e.** Programmazione Triennale MUR 2021/2023: l'Università di Pisa ha partecipato con il programma "Aprirsi nella Tradizione".
- f.** Obiettivi del Direttore Generale assegnati dal CdA, indirizzati a migliorare il coordinamento tra ciclo della performance e ciclo del bilancio, nonché l'assetto organizzativo (obiettivi sul lavoro agile e comunicazione interna tra direzioni e strutture di missione).
- g.** Tra gli altri, sono ancora obiettivi di rilievo per il ciclo 2021, formalizzati sull'applicativo informatico U-GO, quelli della Direzione Infrastrutture Digitali (id 660, 665, 668) relativi al consolidamento dei datacenter, anche in termini di sicurezza (modello Bubble Security). Sono inoltre previsti significativi miglioramenti nell'infrastruttura di supporto alla ricerca: calcolo scientifico e storage ad alte prestazioni. L'investimento totale si aggira intorno ad 1 M€.

h. Anche il SIA (Sistema informatico di Ateneo) – obiettivi id 699 e 700 – ha supportato l’ordinato svolgersi delle attività dell’Ateneo, relativamente al consolidamento e razionalizzazione dei sistemi informatici (es. grandi applicativi come ESSE3, GPRES e U-GOV) e al supporto informatico alla transizione digitale, resa viepiù necessaria dal protrarsi della pandemia.

i. In tema di ricerca interessante l’obiettivo id 780 del CISUP, vocato a favorire la fruizione e condivisione tra i dipartimenti delle sue attrezzature, affiancato da alcuni obiettivi dipartimentali, tesi all’ottimizzazione dell’utilizzo della strumentazione scientifica. A livello direzionale è da citare l’obiettivo id 664 (Direzione Servizi per la Ricerca e il Trasferimento Tecnologico), con il quale è stato creato - anche sulla base dei suggerimenti dati dal NdV nella Relazione 2020 - un insieme informativo, disponibile su pagina web (strumenti conoscitivi e contatti) che possano rendere più veloce ed efficace l’inserimento del ricercatore neoassunto. Tra gli obiettivi 2021 della Direzione Finanza e Fiscale si può citare quello, id 681, relativo all’analisi dell’utilizzo delle principali assegnazioni di Ateneo da parte di Dipartimenti, Centri e Sistemi. La Direzione Generale si è impegnata nell’obiettivo – id 696 – sull’“aggiornamento del sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP)”: a novembre 2021 la documentazione (nuova versione SMVP in bozza) era stata resa disponibile alle RSU e OO.SS, l’amministrazione ha ritenuto di attivare momenti di approfondimento con tali organizzazioni, ragione per la quale la procedura è ancora in corso.

j. L’impegno dell’Ateneo in tema di legalità e trasparenza è stato perseguito attraverso la promozione ed erogazione delle attività di supporto alle varie strutture e la realizzazione di alcuni interventi a carattere organizzativo. Ciò ha permesso non solo di consolidare le attività tese alla costituzione di una “rete di prevenzione” ma anche di dare un deciso impulso, in modo diffuso, all’acquisizione di conoscenze e metodologie necessarie per un’efficace gestione dei rischi e una proficua azione di promozione della trasparenza.

- Con le **attività di supporto** (n. 31 interventi complessivi) si è inteso fornire un’azione di accompagnamento alle strutture durante tutto il percorso di gestione degli obiettivi operativi, comprendendo quindi le fasi di programmazione, di attuazione e di rendicontazione degli stessi. Le azioni di accompagnamento hanno riguardato in modo consistente le attività di autovalutazione dei rischi di processo, conclusivamente effettuate da 36 strutture.
- Gli **interventi di natura organizzativa** hanno riguardato la costituzione della *rete dei referenti della trasparenza* sia delle direzioni che delle strutture. La rete dei referenti delle direzioni, in particolare, è stata attivata per la realizzazione di una misura di trasparenza, relativa a specifici obblighi di pubblicazione, ma funzionale anche alla riduzione di alcune criticità di comunicazione interna. In esito ai lavori dei referenti della trasparenza è stata riorganizzata un’area web del sito di Ateneo con pagine relative a ciascuna direzione. In tali pagine sono state illustrate le funzioni svolte dalle singole direzioni, sono stati indicati i riferimenti di contatto e le modalità di accesso ai servizi, forniti link ad aree di pubblicazione dedicate alla modulistica e/o all’approfondimento.

INDICE

SEZIONE PRIMA: INQUADRAMENTO GENERALE	2
1. Introduzione	2
1.1 Documentazione e informazione a supporto	3
2. Quadro di contesto operativo	3
2.1 Contesto di riferimento	3
3. Le attività istituzionali e i principali risultati conseguiti nel 2021	5
3.1 Didattica	6
3.2 Ricerca	12
3.3 Terza missione	15
3.4 Ulteriori risultati di gestione	19
SEZIONE SECONDA: GESTIONE ANNUALE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE... 23	23
1. Metodo di analisi e categorie di performance	23
1.1 Le attività oggetto di verifica	23
1.2 Performance organizzativa di istituzione	24
1.3 Il dettaglio del cruscotto POI: indice 2021	25
1.4 La definizione in corso dei cruscotti POS per tutte le strutture di primo livello	27
2. Gli obiettivi strategici ed operativi	28
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
3. Obiettivi 2021: schemi di riepilogo delle pianificazioni	32
3.1 Gli obiettivi operativi	32
3.2 Segue: la numerosità per il 2021	34
3.3 Le pianificazioni iniziali: risorse mobilitate	36
3.4 Il personale effettivamente coinvolto nell'attuazione degli obiettivi operativi 2021	37
4. Alcuni <i>topic</i> di approfondimento sugli obiettivi operativi 2021	39
5. I risultati di performance per singolo obiettivo	41
5.1 I risultati degli obiettivi assegnati dal CdA al Direttore Generale per il 2021	42
6. La performance individuale	47
7. La struttura tecnica ed i sistemi informativi coinvolti	49
8. Bilancio di genere	49
9. Autovalutazione dei punti di forza e debolezza	50
SEZIONE TERZA: ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	53
1. Il contesto di riferimento	54
2. Gli elementi caratterizzanti il PTPCT 2021-23	56
3. La programmazione delle misure	58
3.1 I risultati della fase di programmazione	59
4. Attuare il PTPCT: coordinamento forte e promozione di partenariati	61
4.1 Alcuni risultati	69
5. Il Sistema di monitoraggio e la valutazione dei risultati	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.¹

Come tale risponde ad una duplice finalità: interna ed esterna. La prima, di natura organizzativa, sostanzandosi 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 *stakeholder*, da parte di chi utilizza risorse pubbliche, nel senso di dare conto dell'efficace utilizzo delle stesse.

La **Relazione sulla Performance anno 2021** si pone in continuità con il percorso intrapreso 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)², secondo le linee guida 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.

Va peraltro significato che il ciclo 2021 costituirà molto probabilmente il ciclo di chiusura di questo percorso, da intendersi non in senso di conclusione bensì di avvio verso un'ulteriore evoluzione del processo di integrazione che a seguito dell'introduzione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), che con il 2022 ha avuto la sua prima applicazione attuativa, si estende ad ulteriori ambiti programmatori che interessano le pubbliche amministrazioni e, nello specifico, le università³.

È quindi presumibile che l'adozione del PIAO implichi riflessi anche in quella che sarà la struttura della Relazione sulla performance a partire dal ciclo 2022, primo anno di adozione del PIAO, dovendo la rendicontazione finale dare conto dei risultati conseguiti nei vari ambiti di programmazione che confluiscono nel PIAO, anche nell'ottica di finalizzazione verso la creazione di Valore Pubblico. Ma su questo elementi di maggiore certezza potremo averli solo dopo che sarà definito complessivamente il quadro normativo⁴ e di indirizzo in tema. Importante sarà ovviamente il decreto ministeriale per l'adozione del piano tipo. Indicazioni poi si attendono

¹ 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 istituzionaleentro il 30 giugno ogni anno, la Relazione annuale sulla performance che è approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'Organismo di valutazione ai sensi dell'art. 14 e che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato".

² 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/Linee%20Guida%20Atenei.pdf>.

³ Il PIAO è stato introdotto dall'art 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito nella legge 6 agosto 2021, n. 113, e rientra tra le misure volte a rafforzare la capacità amministrativa della pubblica amministrazione. L'Ateneo di Pisa, pur nel quadro di incertezza normativa di riferimento, non essendo al tempo ancora giunto a compimento l'iter di adozione dei provvedimenti governativi cui demanda il sopra richiamato art 6, ha adottato con delibera 218/2022 del Consiglio di amministrazione il PIAO 2022-2024, pubblicato nel sito di ateneo, nella Sezione amministrazione trasparente, al seguente link: <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/14167-piano-della-performance>

⁴ Il DPR concernente l'individuazione e l'abrogazione degli adempimenti che confluiscono nel PIAO è stato approvato dal Consiglio dei ministri nella seduta del 26 maggio 2022 e pubblicato in GU Serie Generale n.151 del 30-06-2022.

dall'ANVUR, per accompagnare gli atenei in questo processo di cambiamento e di evoluzione dal Piano Integrato Performance anticorruzione e trasparenza al PIAO.

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 2021-2023;
- rendicontazione del Direttore Generale sugli obiettivi assegnati dal CdA per il 2021;
- rendicontazione degli obiettivi operativi 2021;
- relazioni delle strutture dirigenziali sulla gestione anno 2021 (confluite nella Relazione sulla gestione di cui alla Nota Integrativa allegata al Bilancio unico di Ateneo – esercizio 2021)⁵;
- eventuali audit della Direzione Generale, coadiuvata dall'Ufficio per la Programmazione e la Valutazione, in caso di criticità nella rendicontazione dei progetti;
- relazioni di organi (Nucleo di Valutazione, Bilancio di genere realizzato dal CUG)⁶
- relazione del Responsabile per la prevenzione della corruzione e trasparenza anno 2021 e ulteriori elementi informativi desumibili dall'attività di monitoraggio per quanto attiene l'integrazione performance-anticorruzione.

2. Quadro di contesto operativo

2.1 Contesto di riferimento

Anche l'anno 2021 è stato fortemente condizionato dal **proseguire dello stato emergenziale** causato dalla pandemia, una situazione che si è protratta fino alla fine marzo 2022. È stato un anno caratterizzato da una graduale ripresa in presenza delle attività, compatibilmente con lo svolgimento delle attività in condizioni di sicurezza. Parallelamente, l'impatto determinato dall'emergenza epidemiologica ha imposto una attenta analisi e valutazione degli effetti che ne sono scaturiti e di quelli prodotti dalle azioni intraprese per assicurare, nelle date condizioni di contesto, continuità nello svolgimento di tutte le attività e nell'erogazione dei servizi. Ciò ha reso necessario la ripresa in esame delle politiche e delle priorità da perseguire in ragione del mutato contesto di riferimento (esterno ed interno), cercando di cogliere opportunità di crescita in quella che pur ha rappresentato una grave minaccia per il Paese.

Non vi è dubbio infatti che se il sistema di formazione superiore e della ricerca non si è mai fermato ed è andato avanti anche nel periodo di totale *lockdown*, è stato grazie al contributo dato da tutte le componenti della comunità universitaria (docenti, personale tecnico-amministrativo, studenti), ma anche grazie all'ausilio di nuove tecnologie digitali ed al ricorso a forme innovative di organizzazione del lavoro e di erogazione dei servizi che, entrate in uso con l'emergenza, sono destinate ad essere mantenute a beneficio dell'utenza e dell'organizzazione. Si pensi, ad esempio, alla possibilità di ricorrere a modalità "duali" di erogazione della didattica e dei servizi agli studenti, alla virtualizzazione di taluni eventi, all'introduzione di nuove forme di organizzazione del lavoro (*smart working*), tutte esperienze maturate durante la pandemia che hanno avuto sicuri riscontri positivi.

Evoluzione di contesto di cui il Ministero dell'Università e della Ricerca (MUR) ha tenuto in debito conto ai fini dell'adozione, nel marzo 2021, delle **Linee di indirizzo generali per la programmazione delle università**

⁵ Il Bilancio unico di ateneo – esercizio 2021, 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>

⁶ <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>

2021-2023, a seguire le quali è stata avviata dalla *governance* dell'Ateneo, una ripresa in esame delle politiche, che ha portato, nel luglio 2021 ad una parziale ridefinizione degli obiettivi strategici per il triennio 2022-2024⁷. Un contesto imprevedibile e non programmabile, che aveva indotto lo stesso ministero a adottare, nell'agosto 2020, il DM n. 435/2020 concernente *l'integrazione di indirizzo 2019-2021 a seguito emergenza da Covid-19* consentendo agli atenei di rimodulare i propri programmi presentati nel febbraio 2020, riducendo di fatto la programmazione a due anni.

Il 2021 è stato anche l'anno di avvio del **Piano Nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)**, un vasto programma di riforme varato dal Governo per la ripresa del Paese dopo la pandemia, accompagnato da cospicui investimenti, nell'ambito del quale gli atenei sono chiamati a svolgere una parte da protagonista. Tra le missioni da perseguire anche il potenziamento della formazione terziaria e della ricerca. Gli interventi mirano a colmare le carenze strutturali, sia quantitative che qualitative dell'offerta dei servizi di istruzione nel nostro paese in tutto il ciclo formativo, intervenendo in più direzioni: ampliare l'offerta dei servizi di istruzione e formazione; migliorare i processi di reclutamento e di formazione degli insegnanti; riformare i dottorati di ricerca; rafforzare la ricerca e la diffusione di modelli innovativi per la ricerca di base ed applicata condotta in sinergia tra università e impresa; sostenere i processi di innovazione e trasferimento tecnologico; potenziare le condizioni di supporto alla ricerca e innovazione⁸. Si tratta di un'importante sfida in cui l'Ateneo potrà dare prova delle proprie capacità progettuali, utilizzando al meglio le risorse disponibili.

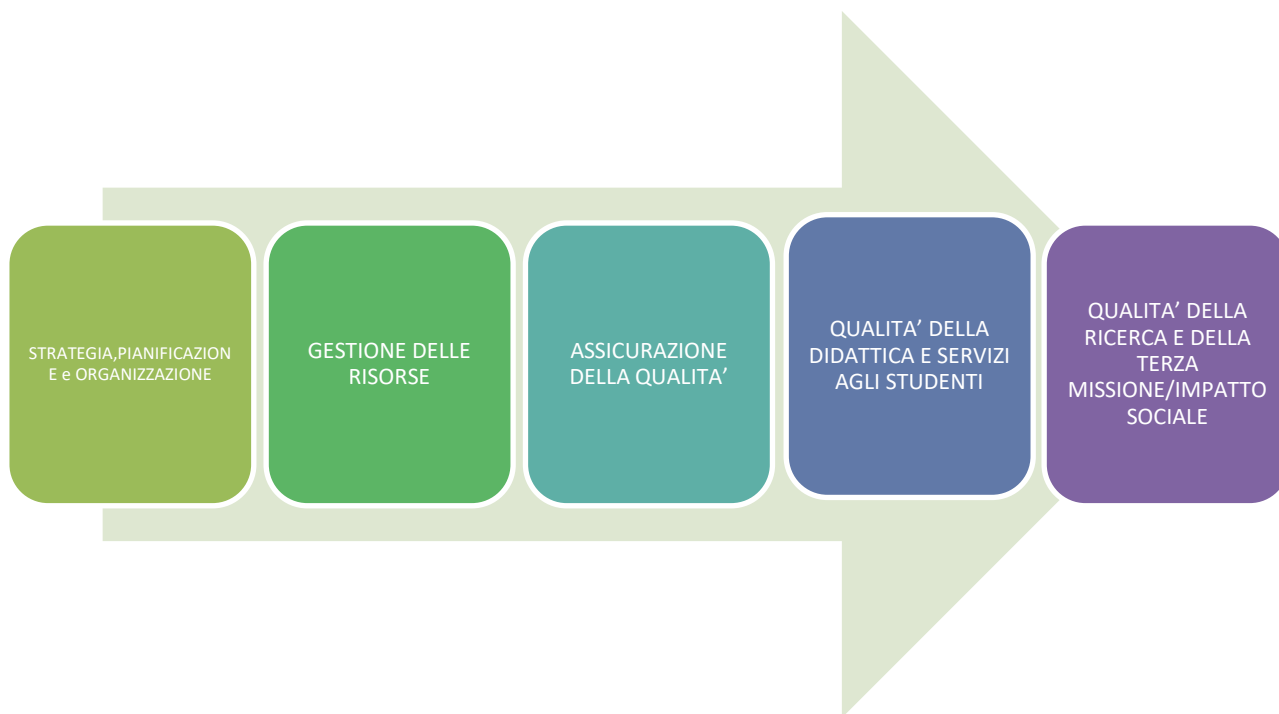
Ma il quadro di contesto, sia esterno che inevitabilmente anche interno, è destinato a mutare anche a seguito di interventi che interessano specificamente il sistema universitario. Ci si riferisce in particolare al c.d. "nuovo decreto AVA", il DM n. 1154 del 14 ottobre 2021, **Autovalutazione, valutazione e accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio**, che sostituisce quello del 2019 e introduce il nuovo modello AVA.3⁹. Il modello mette sempre più in rilievo le capacità programmatiche e organizzative dell'Ateneo, quelle di gestione delle risorse, che costituiranno specifici punti di attenzione ai fini dell'accreditamento periodico insieme a tradizionali ambiti della qualità della didattica, della ricerca e della terza missione, come rappresentato nella figura che segue. Si terrà inoltre conto dei risultati conseguiti dall'Ateneo sugli indicatori selezionati nell'ambito della programmazione triennale. La strada ormai è tracciata verso un sistema integrato AVA – PERFORMANCE cui l'Anvur indirizza da tempo. Attenzione sarà quindi prestata alla visione complessiva e unitaria della qualità della didattica, della ricerca della terza missione e delle attività istituzionali e gestionali ed all'integrazione sistemica di politiche, strategie, obiettivi strategici e operativi e gestione delle risorse umane, economico-finanziarie, strutturali, infrastrutturali in una logica di pianificazione e gestione allineata alla pianificazione strategica.

⁷ Si veda DM 289/2021 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>
Si veda mappa strategici 2022-2024 approvati dal CdA, previo parere favorevole del Senato accademico, nella seduta nella seduta del 19 luglio 2021

⁸ Per informazioni più di dettaglio sugli stanziamenti assegnati all'Università di Pisa nell'ambito del PNRR si veda Bilancio unico di Ateneo esercizio 2021 e relazione sulla gestione, pubblicato 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>

⁹ Il 1° giugno l'ANVUR ha pubblicato il nuovo modello AVA (AVA.3 - <https://www.anvur.it/attivita/ava/accreditamento-periodico/modello-ava3/>), con i requisiti di accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari e aperto una fase di consultazione invitando gli Atenei e le associazioni accademiche a comunicare al Consiglio Direttivo dell'ANVUR osservazioni, commenti o proposte di miglioramento del nuovo sistema entro il 30 giugno 2022, attraverso una piattaforma informatica

Figura 1: DM n. 1154/2021 - punti di attenzione dell'Anvur nelle visite di accreditamento periodico



3. Le attività istituzionali e i principali risultati conseguiti nel 2021

Sebbene anche l'anno 2021 sia stato caratterizzato dal permanere delle difficoltà di gestione legate al protrarsi dell'emergenza sanitaria, il nostro Ateneo ha comunque conseguito importanti risultati a livello strategico, ed è proseguita la politica di sviluppo in tutte le aree strategiche, con i maggiori investimenti registrati nei settori delle risorse umane, ricerca e patrimonio immobiliare, come riporta anche la Nota introduttiva al Bilancio di esercizio 2021, approvato dal Consiglio di Amministrazione a fine aprile 2022.¹⁰

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, 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.2).

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.

¹⁰ Il Bilancio Unico di ateneo esercizio 2021 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. 2 Aree strategiche



3.1 Didattica

Sebbene ancora non superata l'emergenza sanitaria, il 2021 ha segnato la graduale ripresa in presenza dell'attività accademica, compatibilmente con lo svolgimento delle attività in condizioni di sicurezza, cogliendo al contempo le opportunità scaturite dalla pandemia, quali il ricorso alla didattica a distanza non come sostitutiva bensì complementare alla didattica tradizionale per puntare ad una università più inclusiva. Il ricorso alla DaD, infatti, si è rivelato un utile strumento per raggiungere quelle categorie di studenti che hanno difficoltà a seguire in presenza, oltre che per combattere il fenomeno della dispersione universitaria.

Tutto questo ha richiesto un adeguamento delle infrastrutture WiFi e audio video delle aule didattiche per assicurare la possibilità di aggiungere la didattica in presenza lo streaming per studenti a distanza, ma su questo avremo modo di soffermarci più avanti.

È proseguito con l'anno accademico 2021/2022, 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 didattica, mantenendo la propria tradizione di ateneo generalista, essere maggiormente attrattivi a livello nazionale e internazionale, rafforzare 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.

Il programma presentato dall'Ateneo nell'ambito della programmazione triennale 2019/2021 dal titolo *Didattica aperta, innovativa inclusiva, e di qualità, per il potenziamento dell'internazionalizzazione, della sostenibilità sociale e delle carriere di laureati e dottori di ricerca*, andava in tale direzione. Tutti i target prefissati, così come in parte rimodulati per effetto del DM 435/2020 sono stati raggiunti e, in taluni casi, superati. Tale programma trova la sua naturale prosecuzione e sviluppo in quello presentato nel luglio 2021 nell'ambito della programmazione triennale 2021-2023, dove l'Ateneo concorre con un programma di più ampio respiro che va a toccare tutti gli obiettivi strategici di sistema: formazione, superamento delle diseguaglianze e inclusività, internazionalizzazione, ricerca e innovazione, sviluppo del capitale umano.

Di seguito il **box di approfondimento** sui programmi presentati dall'Ateneo nell'ambito delle ultime due edizioni della programmazione triennale.

BOX DI APPROFONDIMENTO PROGRAMMAZIONE TRIENNALE

Programmazione Triennale 2019/2021 – Didattica aperta, innovativa, inclusiva e di qualità per il potenziamento dell'internazionalizzazione, della sostenibilità sociale e delle carriere dei laureati e dei dottori di ricerca			
Indicatore	Valore iniziale	Target finale	Target finale rimodulato
OBIETTIVO A) DIDATTICA			
<i>Azione b) Qualificazione dell'offerta formativa in relazione alle esigenze del territorio e del mondo produttivo</i>			
<i>Azione d) Rafforzamento delle competenze trasversali o disciplinari acquisite dagli studenti, anche tramite interventi di innovazione delle metodologie didattiche</i>			
A_e - Proporzione di iscritti al primo anno delle Lauree Magistrali (LM), laureati in altro Ateneo	0,281 842 (N) 2.998 (D)	0,295	
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	
Indicatore proposto dall'Ateneo - Numero di studenti che hanno usufruito del Servizio di ascolto e consulenza nell'anno solare	180	250	
OBIETTIVO D) INTERNAZIONALIZZAZIONE			
<i>Azione b) Corsi di studio internazionali e attivazione di sedi all'estero</i>			
<i>Azione d) Chiamate dirette studiosi dall'estero (ex art.1, comma 9, legge 230/2005)</i>			
D_g - Numero di Corsi di Studio "internazionali" ai sensi del decreto ministeriale del 7 gennaio 2019, n. 6	12	15	
D_h - Chiamate dirette di studiosi dall'estero (articolo 1, comma 9, legge 230/2005)	1	5	2

Programmazione Triennale 2021/2023 – APRIRSI NELLA TRADIZIONE - L'ateneo pisano rafforza le sue politiche di inclusione, benessere studentesco e lavorativo e innovazione, aprendosi ai rapporti con il territorio e le relazioni internazionali, senza trascurare la sua vocazione alla didattica avanzata ed alla ricerca di punta			
Indicatore	Valore iniziale	Target finale	Target finale rimodulato
SEZIONE 1 – OBIETTIVO A) Ampliare l'accesso alla formazione universitaria			
<i>Azione 1 - Orientamento e tutorato in ingresso e in itinere ai fini della riduzione della dispersione studentesca e dell'equilibrio nella rappresentanza di genere</i>			
<i>Azione 4 - Rafforzamento delle competenze acquisite dagli studenti e innovazione delle metodologie didattiche</i>			
A_i - Numero di open badge ottenuti dagli studenti a seguito di percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali	0	250	750
A_j - Numero di studenti che partecipano a percorsi di formazione per alto merito e di avanguardia	11	100	
SEZIONE 1 – OBIETTIVO C) Innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze			
<i>Azione 3 - Integrazione degli interventi per il diritto allo studio e la disabilità</i>			
C_g - Proporzione di studenti beneficiari di intervento di supporto finanziato dall'Ateneo	0,020	0,022	
C_i - Proporzione di studenti con disabilità e DSA sul totale degli studenti	0,017	0,019	
Indicatore proposto dall'ateneo - Numero di studenti che hanno usufruito del Servizio di ascolto e consulenza nell'anno solare	180	300	500
SEZIONE 1 – OBIETTIVO D) Essere protagonisti di una dimensione internazionale			
<i>Azione 1 - Esperienze di studio e di ricerca all'estero</i>			
<i>Azione 3 - Attrazione di studenti internazionali e attività di internazionalizzazione domestica</i>			

D_b - Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero	0,107	0,214	
D_i - Rapporto professori e ricercatori in visita rispetto al totale dei docenti	0,020 30 (N) 1.514 (D)	0,040	
SEZIONE 2 – OBIETTIVO B) Promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese			
<i>Azione 2 - Trasferimento tecnologico e di conoscenze</i>			
<i>Azione 3 - Miglioramento delle infrastrutture e degli strumenti per la ricerca al fine dell'integrazione della ricerca nelle reti internazionali ed europee</i>			
B_f - Proporzione di brevetti registrati e approvati presso sedi nazionali ed europee rispetto ai docenti di ruolo	0,071 108 (N) 1.514 (D)	0,082	
B_g - Numero di attività di trasferimento di conoscenza rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo	0,000 0 (N) 1.514 (D)	0,066	0,198
Indicatore proposto dall'ateneo - Valore storico/al netto dell'ammortamento del patrimonio di grandi attrezzature scientifiche	8.681.875,00	13.023.000,00	13.546.455,00
SEZIONE 2 – OBIETTIVO E) Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università			
<i>Azione 3 - Sviluppo organizzativo anche in considerazione della dematerializzazione e del potenziamento del lavoro agile</i>			
<i>Azione 4 - Integrazione del Fondo per la Premialità (art. 9, l. 240/2010)</i>			
E_h - Rapporto tra risorse per la formazione del personale TA e numero di TA di ruolo	13,599 21.350,70 (N) 1.570,00 (D)	32,840	
E_k - Risorse disponibili sul fondo per la premialità rispetto al costo totale del personale universitario	0,000 0,00 (N) 134.985.800,97 (D)	0,004	0,006

La varietà dell'*offerta formativa* rappresenta uno dei punti di forza dell'Ateneo. L'offerta formativa *pre-laurea* dell'a.a. 2021//2022 consta complessivamente di 140 i corsi di studio, analogamente al precedente anno accademico. Il trend degli immatricolati, date le condizioni di contesto, ha subito una lieve inflessione, del tutto compatibile con gli effetti della pandemia e il quadro nazionale¹¹.

Il *sistema AVA*, e tutto ciò che attiene alla gestione del sistema di AQ per quanto concerne la didattica, è senz'altro uno degli ambiti in cui più è marcato l'ancoraggio della performance gestionale alla performance accademica. Anche per l'anno 2021 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 n. 651 2021 allegato al PI 2021-2023). Abbiamo visto come nel prossimo futuro questo ancoraggio sia destinato a rafforzarsi per effetto del DM 1154/2021¹².

Una attenzione particolare viene dedicata all'*alta formazione*, anche favorendo metodologie didattiche innovative. È proseguita infatti, anche per questo anno accademico, ed è destinata a potenziarsi nel futuro, 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.

¹¹ Nel 2021/22 si è registrato un decremento nel numero degli "immatricolati puri", intendendosi per tali gli iscritti per la prima volta al primo anno del sistema universitario, alla prima carriera (236 in meno rispetto all'anno accademico precedente), come nel numero complessivo degli immatricolati, del tutto compatibile con gli effetti della pandemia e il quadro nazionale.

¹² Vedi par. 2.1 presente sezione

In linea con i propri obiettivi strategici e il PNRR, l'Ateneo inoltre punta alla valorizzazione del Dottorato come livello di formazione più elevata per contribuire alla crescita culturale e socioeconomica del paese. *L'offerta dottorale* del XXXVII ciclo (2021/22) si articola in 23 corsi di dottorato, di cui 5 attivati in ATS con gli atenei di Firenze e Siena, nell'ambito del finanziamento regionale Pegaso. In sede di accreditamento tutti i corsi sono stati rinnovati e il nuovo corso "*Dottorato in Intelligenza artificiale* ha ottenuto l'accREDITAMENTO iniziale. È proseguito e, anzi, potenziato, l'investimento dell'Ateneo nell'alta formazione, con una dotazione di 151 borse di dottorato, rispetto alle 143 dell'a.a. precedente, di cui di cui 8 riservate a laureati con formazione estera.

Per quanto concerne le *scuole di specializzazione* dell'area medica, si registra l'eccezionale incremento dei contratti di formazione specialistica finanziati con fondi ministeriali: 427 rispetto ai 354 dell'anno precedente che già, a loro volta, erano in notevole incremento rispetto al passato. Nel numero sono compresi anche quelli finanziati con i fondi PNRR¹³.

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 per rispondere alle esigenze di formazione dei neolaureati o di chi è già inserito nel mondo del lavoro.

Con l'a.a. 2021/2022 sono stati attivati complessivamente 70 corsi di master, 8 in più meno rispetto all'a.a. precedente, di cui 43 primo livello e 27 di secondo livello; di questi ben 12 sono master di nuova istituzione, mentre 58 sono rinnovi di master già attivati. Il tutto nel rispetto dei criteri di cui al 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.

Il settore dell'*internazionalizzazione* come è noto, è quello che maggiormente ha risentito degli effetti della pandemia, ma già con il 2021, grazie alla politica di sviluppo e alle azioni introdotte dall'Ateneo, si registra una graduale ripresa, come confermano anche i dati che seguono.

Ne è conferma il trend in 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 l'andamento prefissato in sede di programmazione triennale 2019-2021. Nuovi scenari si prospettano in forza del nuovo decreto AVA, che introduce nuovi criteri per qualificare un corso come "internazionale".

Altrettanto lo è, nonostante l'emergenza internazionale, l'aumento dell'offerta di *titoli doppi/congiunti*: tre in più rispetto ai 25 già esistenti. Va dato atto comunque del 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. Costituisce, pertanto, un ottimo indicatore del crescente livello di cooperazione internazionale basata su criteri di effettiva operatività e stima reciproca.

L'inflessione che si registra nella stipula degli *Accordi Quadro con atenei stranieri*, rispetto al trend in crescita degli ultimi anni, al netto del 2020, è invece dovuta ad un preciso indirizzo dell'Ateneo di seguire un criterio di scelta più selettiva nei partner esteri basato sul livello di prestigio internazionale¹⁴.

¹³ Fonte dati: Bilancio Unico di ateneo esercizio 2021 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>

¹⁴ Nel 2021 sono stati sottoscritti n. 31 accordi quadro nel 2021, rispetto ai 46, 73, 51,33, rispettivamente del 2020 -2017. fonte dati: relazione sulla gestione allegata bilancio unico di ateneo- esercizio 2021

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).

La *mobilità internazionale studentesca*, che aveva registrato nel 2020 una inevitabile contrazione, sia per gli studenti *incoming* che *outgoing*, con il 2021 è in netta ripresa come confermano i dati contenuti nella Relazione sulla gestione allegata al Bilancio unico di Ateneo-esercizio 2021¹⁵. Sul versante performance da segnalare l'obiettivo portato avanti dalla Direzione Generale – Ufficio per le relazioni internazionali per favorire la completa digitalizzazione delle procedure connesse alla mobilità studenti Erasmus nell'ambito del nuovo programma 2021-2027 (OPN n. 666 allegato al PI 2021-2023).

In ripresa anche il programma *Visiting Fellow* su cui l'Ateneo sta investendo molto per incentivare studiosi di elevata qualificazione scientifica, di università o istituzioni estere, a trascorrere 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. Infatti, il numero dei Visiting Fellow ospitati che era sceso a 31 nel 2020, a fronte dei 92 dell'anno precedente, è risalito a 66 nel 2021. Il *numero dei visiting fellow* unitamente alla *proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero*, sono i due indicatori scelti dall'Ateneo nell'ambito della programmazione triennale 2021-2023 (si veda box di approfondimento).

In ripresa anche il numero delle *summer school*, che dopo la contrazione registrata nel 2020 (il numero era sceso a 10) ne sono state attivate 24 nel 2021.

Studenti e laureati

Nell'ambito della politica volta a garantire il **miglioramento continuo dei servizi agli studenti** costante è l'attenzione al monitoraggio delle carriere ed al fenomeno degli abbandoni, che l'Ateneo cerca di contenere con la messa in atto di azioni volte ad accompagnare lo studente durante tutto il percorso di studi, attraverso il potenziamento dei servizi di *tutorato e di orientamento*, in ingresso, in itinere e in uscita.

Il perdurare dello stato emergenziale legato alla pandemia ha reso necessario anche per il 2021 il ricorso a modalità innovative di erogazione dei servizi agli studenti che si sono tenuti quasi interamente in modalità tematica.

Così anche nel 2021 il tradizionale evento legato agli "*open days di orientamento alla scelta universitaria*" si è tenuto in modalità telematica; altrettanto la partecipazione ai saloni digitali organizzati da Campus che si sono svolti nell'arco del primo semestre.

È proseguita l'intensa attività di **orientamento in itinere** e sono state attuate 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, è 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. Specifiche iniziative attivate dai dipartimenti si sono tradotti in obiettivi di performance per l'anno 2021 (si veda OPN 693 del Dipartimento di scienze agrarie e 705 del Dipartimento di matematica).

¹⁵ Per approfondimenti si veda Bilancio unico di ateneo – esercizio 2021, 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>

Sempre per venire incontro alle esigenze di quelle categorie di studenti che possono avere difficoltà per ragioni di lavoro e/o personali o familiari a seguire il normale percorso degli studi, è stata introdotta dall' a.a. 2018/2019 la **figura dello studente a tempo parziale**; l'istituto non ha avuto tuttavia il ritorno sperato. È 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, il trend, anche se in leggero miglioramento, continua ad essere al di sopra della media nazionale (nel 2020/21 30,0% contro 23,7%). Anche relativamente al numero dei laureati in corso si registra una tendenza positiva (dal 36,1% del 2016 al 46,4% del 2021), ma comunque al di sotto della media nazionale (dal 49,0% del 2016 al 60,6% del 2021).

L'Ateneo è particolarmente sensibile alle **politiche per l'inclusione**, con particolare riferimento agli studenti fragili, con disabilità e con disturbi specifici dell'apprendimento. Sono così proseguite e potenziate nel 2021 le azioni volte al rafforzamento di servizi già attivi, quali, tra gli altri, il **servizio di ascolto e consulenza psicologica** e il **servizio USID**. Ne è conferma anche il progetto presentato nell'ambito della programmazione triennale 2021-2023 (si veda al riguardo BOX di approfondimento: OBIETTIVO C) Innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze - *Azione 3 - Integrazione degli interventi per il diritto allo studio e la disabilità*).

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.

Tutti i servizi si sono tenuti anche per il 2021 in modalità telematica, modalità che, come già confermato nell'anno 2020 con l'esplosione della pandemia, ha consentito di raggiungere un numero di studenti superiore rispetto a quelli normalmente registrati in presenza.

Infine, coerentemente alla politica messa in atto dall'Ateneo che pone al centro lo studente e il **diritto allo studio** è stata estesa, per l'a.a. 2021/2022 la "no-tax area" da 23.000,00 a 26.000,00 mantenendo invariata la fascia per la determinazione della contribuzione universitaria ISEE oltre 26.000,00 euro e confermando l'importo massimo per studenti regolari a 2.400,00 euro.¹⁶

Ulteriori interventi sono stati messi in atto a favore degli studenti in ragione del particolare contesto socioeconomico venutosi a creare per effetto della pandemia. L'Ateneo è intervenuto con diverse iniziative come, ad esempio, la proroga della scadenza della quarta rata della contribuzione per l'a.a. 2020/2021 e il riconoscimento di provvidenze a favore di studenti in condizioni disagiate.

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, interamente riprogettate per effetto della situazione contingente venutasi a creare a causa della pandemia e che si sono tenute, anche nel 2021, prevalentemente in modalità virtuale. Si ricorda l'impatto provocato nell'organizzazione degli eventi di *recruiting*,

¹⁶ approfondimenti si veda Bilancio unico di ateneo – esercizio 2021, 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>

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.

Va dato ancora una volta atto della capacità di risposta dimostrata da tutte le componenti, tradottasi anche nella riprogettazione di eventi, come ad esempio avvenuto per il "*Career Week*", principale evento di Ateneo nel settore, che si è il 25 novembre 2011 in modalità interamente virtuale. È proseguito, con successo, il ciclo di *Career Labs*, laboratori interattivi tesi a sviluppare le competenze e a favorire l'occupabilità, che hanno registrato una tendenza in continua crescita nel triennio: 100 nel 2021, 62 nel 2020, 37 nel 2019.

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 2022 è stata presentata la XXIV 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 sé stesso.

Dall'analisi dei dati, che per ragioni di attendibilità viene circoscritta ai risultati dell'inserimento occupazionale ad un anno dal conseguimento del titolo, si riscontra un incremento di 4,6 punti percentuali del tasso di occupazione nel 2021 rispetto all'indagine dell'anno precedente (53,1% nell'indagine 2021 ai laureati nel 2020, 48,5% nell'indagine 2020, 54,0% nell'indagine 2019, 53,1% nell'indagine 2018).

Nonostante abbia recuperato gran parte dei punti persi nell'anno precedente e stia tornando al livello dell'indagine 2018, per la prima volta il tasso di occupazione è cresciuto meno della media nazionale (-0,4% nell'indagine 2021, +0,5% nell'indagine 2020, +0,5% nell'indagine 2019, +0,2% nell'indagine 2018).

La media del voto di laurea (104,3) è aumentata di 0,1 rispetto all'anno precedente, pur restando di 1,2 punti superiore alla media nazionale (103,1, in crescita di 0,1 punti)¹⁷.

3.2 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 rimane comunque il settore in cui, unitamente a quello delle risorse umane e del patrimonio immobiliare, anche per l'anno 2021 si è registrato il maggior impegno economico-finanziario dell'Ateneo, proseguendo nella politica di investimento e sostegno alla ricerca attuata negli ultimi anni¹⁸.

Il 2021 segna anche l'avvio del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza che prevede tra le proprie finalità, il potenziamento delle strutture di ricerca e la creazione di ecosistemi legati all'innovazione ed alla sostenibilità. Già a fine anno 2021 il MUR ha emanato il primo bando previsto per le misure di ricerca di filiera. Si tratta di una grossa opportunità per gli atenei, e per il nostro in particolare, che sono chiamati a dare prova di progettualità, programmazione ed efficiente ed efficace utilizzo delle risorse.

Una delle principali risorse per le attività di ricerca dell'Ateneo è rappresentata, come è noto, dai finanziamenti ottenuti da fonti europee ed internazionali. Sono, pertanto, proseguite le azioni volte a **sostenere e potenziare la ricerca e la partecipazione dei nostri ricercatori a bandi competitivi** in particolare per la *ricerca europea e internazionale*, con l'obiettivo di stimolare ed incentivare la partecipazione dei

¹⁷ Fonte dati: AlmaLaurea

¹⁸ Si veda relazione complessiva gestione – esercizio 2021 <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9595-documenti-e-allegati-del-bilancio-consuntivo>

ricercatori ai bandi (call) di Horizon 2020 – il principale programma di finanziamento europeo che si è concluso con il 2021, a cui subentra il nuovo programma quadro europeo per la ricerca, Horizon Europe 2021-2027. Il sostegno dell'Ateneo è volto anche a sviluppare le attività di network per favorire e potenziare la competitività internazionale dell'Ateneo e rafforzare la presenza del nostro Ateneo in tavoli e consessi europei.

È stato quindi riproposto, anche per il 2021 il “bando incentivi di ateneo per la presentazione di proposte Horizon 2020 e oltre (BIHO 2021)”, introdotto per la prima volta nel 2017, mentre il bando NET4UNIPI, è stato emanato agli inizi di gennaio 2022.

La strategia attuata dall'Ateneo ha avuto ritorni positivi, come conferma il trend positivo del numero di progetti europei finanziati negli ultimi anni, a partire dal 2018: 41 nel 2018, 47 nel 2019, 43 nel 2020 in notevole crescita rispetto al 2016 e 2017 (rispettivamente 17 e 27)¹⁹. Non abbiamo invece ancora un dato certo sul numero di progetti finanziati per l'anno 2021, un anno di passaggio tra i due programmi quadro - *Horizon 2020* e *Horizon Europe*, caratterizzato da pochissime call²⁰.

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 di docenti e ricercatori e le attività di ricerca in tutte le aree scientifiche, con particolare attenzione ai settori dell'Energia, dell'ICT, e delle Scienze della Vita. Nel 2021 hanno preso avvio 5 importanti progetti finanziati con la *IX call for proposal*.

Sul versante della *Ricerca nazionale*, anche per l'anno 2021 è proseguito in maniera significativa il sostegno dell'Ateneo alle attività di ricerca, sia attraverso l'investimento diretto di una quota del proprio bilancio (Fondi di ateneo, bando PRA), 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.

Nel 2021 sono in corso di attuazione i 68 Progetti di Ricerca di Ateneo (PRA) risultati assegnatari del finanziamento disposto dall'Ateneo a conclusione della procedura selettiva bandita (bando PRA 2020-2021) con cui l'Ateneo intende promuovere in tutte le aree CUN la realizzazione di ricerche innovative e interdisciplinari. Nella seconda metà del 2021 sono state approvate le graduatorie dei progetti relativi al bando PRIN 2020: l'Università di Pisa ha ottenuto il finanziamento per 36 progetti, di cui 14 in veste di coordinatore nazionale. 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 con successo.

Il sostegno alla ricerca si traduce anche nelle iniziative volte a favorire l'inserimento dei ricercatori neoassunti nel contesto universitario. Rispondendo anche alla sollecitazione del Nucleo di valutazione è stato realizzato il kit di informazioni, strumenti, contatti, procedure per agevolare l'accesso del ricercatore neoassunto alle varie fonti informative, con particolare riferimento all'attività di ricerca, che ha costituito specifico obiettivo operativo per l'anno 2021 (si veda OPN n. 664-2021)

Sul versante del **potenziamento delle infrastrutture di ricerca e il sostegno alle ricerche multidisciplinari** si richiama il forte investimento dell'Ateneo in attrezzature scientifiche per il potenziamento del *Centro di Ateneo per l'integrazione della strumentazione dell'Università di Pisa (CISUP)*, costituito nel 2018

¹⁹ Fonte dati: relazione complessiva gestione – esercizio 2021 e antecedenti <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9595-documenti-e-allegati-del-bilancio-consuntivo>.

²⁰ A fronte di 156 proposte progettuali presentate a metà giugno 2022 ne risultano finanziate 36, ma il dato è ancora in via di definizione

proprio per favorire l'integrazione del patrimonio strumentale esistente ed una sua maggiore condivisione per promuovere la multidisciplinarietà, sia tra gruppi dell'Ateneo, sia fra atenei e centri di ricerca nazionali e internazionali, con il fine quindi anche di aumentare l'attrattività dell'Ateneo e facilitarne l'inclusione in reti di infrastrutture nazionali ed internazionali. Linea strategica che ha trovato la sua declinazione anche nel programma presentato dall'Ateneo nell'ambito della programmazione triennale 2021-2023 (Si veda *box di approfondimento*– Obiettivo di sistema B – *Promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese* che trova corrispondenza nell'asse strategico R1: *Promuovere, sostenere e valutare la ricerca*).

Esito positivo ha avuto anche l'attività di monitoraggio, riferita all'anno 2020, 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* per il quinquennio 2018-2022. Si tratta, come è noto, di un intervento innovativo e di forte sviluppo finanziario introdotto dalla legge 236/2016 (legge di bilancio 2017), con l'obiettivo di finanziare i 180 dipartimenti che eccellono per la qualità della ricerca prodotta e per la qualità del progetto di sviluppo. A fine anno 2022 avremo la graduatoria dei 180 dipartimenti di eccellenza per il successivo quinquennio, 2023 – 2027. In fase di stesura della presente relazione è stata pubblicata la graduatoria dei 350 dipartimenti ammessi alla selezione sulla base del valore dell'indicatore standardizzato di performance dipartimentale (ISPD); l'Università di Pisa è presente con ben 14 dipartimenti, 4 in più rispetto alla precedente edizione²¹.

Per quanto concerne il sostegno [all'alta formazione dottorale](#), si rinvia a quanto riportato nel paragrafo precedente.

Il miglioramento continuo della qualità della ricerca si persegue attraverso un processo fondato sull' [autovalutazione e valutazione della ricerca](#). Il processo di **valutazione della qualità della ricerca** avviato a fine anno 2019 con l'emanazione da parte dell'Anvur delle *Linee guida per la Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR 2015-2019)*, ha subito un inevitabile ri-calendarizzazione per effetto dell'insorgere della pandemia. I primi esiti della VQR 2015-2019 - il processo di valutazione della qualità della ricerca degli atenei italiani sono stati pubblicati a metà aprile 2022²². Gli esiti sono di notevole importanza anche in ragione del fatto che i risultati della VQR saranno utilizzati dal Ministero per ripartire l'80% della quota premiale dell'FFO (Fondo finanziamento ordinario) e per definire lo ISPD dipartimentale.

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. I fondi di Ateneo vengono infatti distribuiti a valle di un percorso di valutazione della qualità dei prodotti scientifici della ricerca disponibili nell'archivio della ricerca di Ateneo (ARPI).

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 in buona parte riprogettata nel 2020, laddove erano

²¹ <https://www.mur.gov.it/aree-tematiche/universita/programmazione-e-finanziamenti/dipartimenti-di-eccellenza>

²² I risultati della VQR 2015-2019 sono reperibili al link https://www.anvur.it/wp-content/uploads/2022/04/Risultati_VQR.pdf

previsti eventi in presenza. Il 2021 ha segnato il ritorno in presenza della “Notte dei Ricercatori in Toscana”, tenutasi il 24 e 25 settembre, uno dei principali eventi finalizzato a diffondere la cultura scientifica e valorizzare l’attività di ricerca svolta dal nostro Ateneo. L’evento è 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, e degli Enti di ricerca (Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR) Area di Pisa, dell’Istituto Nazionale di Fisica Nucleare (INFN), Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia (INGV) nelle sedi di Pisa).

Il ritorno in termini positivi nell’investimento della ricerca si vede anche dal miglioramento conseguito dall’Università di Pisa, a partire dall’anno 2017, nei principali *ranking internazionali* (Arwu, QS World e The World) in tutte le classifiche, sia generaliste che by subject²³.

3.3 Terza missione

Con l’espressione “Terza missione (TM)” 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. Per Anvur la TM si declina in due assi principali: missione di **valorizzazione economica della conoscenza** (attraverso la trasformazione della conoscenza prodotta dalla ricerca in conoscenza utile a fini produttivi) e missione **culturale e sociale**, mediante la produzione di beni pubblici che aumentano il benessere della società.

La TM 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 a **supportare ed incentivare l’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 2021, le azioni volte alla definizione di collaborazioni con altri enti operanti nel campo dell’innovazione; le attività di comunicazione finalizzate a dare maggiore visibilità ai brevetti, in modo da rendere più attrattivo il portafoglio brevettuale dell’Ateneo; le trattative commerciali per lo sfruttamento economico dei brevetti. Nel 2021 sono state depositate 12 nuove *domande di brevetto*, mantenendo il trend stabile nell’ultimo triennio (12 del 2020, 14 del 2019 e 10 del 2018). Linee strategiche che hanno trovato la loro declinazione nel progetto presentato nell’ambito della programmazione triennale 2021-2023 che prevede una serie di azioni mirate quali: il reclutamento di **giovani ricercatori**, per dare concreto sostegno allo sviluppo di ricerche mirate al trasferimento tecnologico e di conoscenza; l’incremento del numero dei **brevetti e degli spin off** e l’adozione di iniziative volte a stimolare lo sviluppo di tecnologie innovative coperte da brevetto (p.e. bando per dimostratori tecnologici); l’ulteriore impulso alle iniziative di **public engagement** realizzate dall’Ateneo. (Si veda Box di approfondimento - Obiettivo di sistema B – *Promuovere la ricerca a livello globale e*

²³ vedi Relazione sulla gestione allegata al Bilancio unico di Ateneo – esercizio 2021“par. 1.4 “*L’ateneo nei ranking nazionali e internazionali*, pubblicati sul sito di ateneo, nella sezione amministrazione trasparente al seguente link: <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/itemlist/category/357-bilanci>

valorizzare il contributo alla competitività del paese che trova corrispondenza negli Assi strategici di Ateneo TM1 “supportare ed incentivare il trasferimento tecnologico; TM3 potenziare le attività di public engagement).

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*” (34 nel 2021, 32 nel 2020, 27 nel 2019, 24 nel 2018). Delle 34 aziende spin off al 31.12.2021, 22 sono iscritte nel registro delle imprese di start up innovative.

È 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 2021 è giunto alla sua quarta 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).

Anche in questo settore si è cercato di trarre il meglio dall'esperienza condotta a seguito dell'insorgere della pandemia che ha richiesto 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 2021 sono state sviluppate nuove collaborazioni.

Un altro importante e ampio spettro di attività che ricadono sotto la terza missione sono quelle volte a **valorizzare e rafforzare il ruolo dell'Ateneo come polo di diffusione della cultura e promotore di attività culturali e del bene pubblico.**

In tale direzione anche la recente costituzione del *Centro di Ateneo per l'Innovazione e la Diffusione della Cultura (CIDIC)*²⁴, con l'obiettivo di comunicare, produrre, valorizzare e diffondere la cultura e la conoscenza scientifica, compresa quella musicale, attraverso l'utilizzo privilegiato di strumenti tecnologici innovativi.

²⁴ Il Centro per l'Innovazione e la Diffusione della Cultura (CIDIC) è stato costituito a decorrere dal 1° marzo 2021

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. Attività che non si è mai fermata, neppure durante la pandemia, dato che molti degli eventi e delle iniziative scientifico-culturali sono stati riprogettati e tenuti in modalità virtuale. L'anno 2021 ha segnato la loro graduale ripresa in presenza. Anche la valorizzazione del patrimonio culturale e le attività di public engagement risentono, in positivo, delle opportunità scaturite dalla fase emergenziale, con l'obiettivo di riformulare l'offerta museale tradizionale, consolidare ed affinare nuovi linguaggi narrativi, potenziare il ricorso alla digitalizzazione e individuare forme più partecipative di public engagement che consentano di raggiungere pubblici differenziati. In tal senso l'obiettivo operativo 2021 756 di cui al Piano OPN allegato al piano integrato 21-23.

L'azione divulgativa viene inoltre consolidata attraverso i servizi resi dal Sistema Bibliotecario, destinati agli studenti universitari, ma anche a utenti esterni. Anche in questo settore l'insorgere dell'emergenza sanitaria ha comportato la necessità di rivedere le modalità tradizionali di erogazione dei servizi in modo da rispondere nel miglior modo possibile alle esigenze dell'utenza. Sempre fattiva, inoltre, la collaborazione con le università di Firenze e Siena per l'ampliamento e consolidamento dei servizi integrati con questi atenei.

Intensa è l'attività di *Public engagement* che viene svolta dall'Ateneo; sebbene già molto impegnato sul territorio in attività di promozione culturale (attività educative per le scuole, numerosi eventi quali festival, conferenze pubbliche, Open Day, mostre, esposizioni), l'Ateneo intende ulteriormente potenziare queste sue attività, organizzate anche in collaborazione con enti pubblici e privati del territorio, con valore educativo, culturale e di sviluppo della società e rivolte ad un pubblico non accademico. Per meglio monitorare e valorizzare questo tipo di attività l'Ateneo si è dotato sul finire del 2021 di un sistema di monitoraggio, che intende nel 2022 consolidare e sviluppare in previsione anche dell'edizione 2020-2023 della VQR. (Si veda Box di approfondimento - Obiettivo di sistema B – *Promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del paese* che trova corrispondenza negli Assi strategici di Ateneo TM1 “*supportare ed incentivare il trasferimento tecnologico*; TM3 *potenziare le attività di public engagement*).

Ma la politica dell'Ateneo è volta anche ad **intensificare i rapporti con il territorio**. 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, sia per garantire l'aderenza dell'offerta formativa alle reali esigenze che provengono dal mondo del lavoro, sia per sviluppare programmi nel reciproco interesse dello sviluppo economico e sociale. Non vi è dubbio, infatti, 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 dei nostri laureati. La centralità dell'Università di Pisa, infatti, oltre che culturale e assistenziale, è anche economica. L'Ateneo, grazie alla sua solidità economica, finanziaria, e patrimoniale²⁵, alla sua attività di trasferimento tecnologico, con i suoi circa 50.000 studenti che gravitano sul territorio cittadino e al personale strutturato e non che opera al suo interno, rappresenta un grande motore di sviluppo economico territoriale²⁶.

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

²⁵ Si veda Bilancio di previsione unico di Ateneo annuale 2022 e pluriennale 2022-2024 pubblicato sul sito di Ateneo al seguente link: <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9592-documenti-e-allegati-al-bilancio-preventivo>

²⁶ Per approfondimenti *Rapporto di sostenibilità – I parte: Impatto economico dell'Ateneo sul territorio* di Ada Carlesi, edizioni Pisa University Press, 2019 <https://www.unipi.it/index.php/presentazione/item/21218-rapporto-di-sostenibilita-2020>

e la valorizzazione del territorio nei suoi aspetti storici, ambientali, paesaggistici e culturali. Prosegue pertanto la collaborazione, **tra il Comune e l'Università** 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 edilizio²⁷. 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**. L'Ateneo concorre sia con l'erogazione di attività formativa sulle tematiche della sostenibilità, come conferma anche il programma presentato nell'ambito della programmazione triennale 2021-2023, sia con specifici progetti, sia portando avanti la propria attività di ricerca su questi temi contribuendo così alla costruzione di un mondo e di una società migliore (Agenda 2030). L'obiettivo è di arrivare a definire e implementare un Piano di Ateneo per lo sviluppo sostenibile, per l'elaborazione del quale è stata costituita agli inizi del 2020 una apposita Commissione, che ha il compito di coordinare le iniziative sul fronte della sostenibilità²⁸. Per approfondimenti sul tema si rinvia al *Rapporto di sostenibilità 2020* pubblicato nel maggio 2021²⁹

L'impegno dell'Ateneo sui temi della sostenibilità è confermato anche dal posizionamento ottenuto nella classifica stilata dall'agenzia **Times Higher Education** che ha valutato l'impegno di oltre 1.400 atenei di tutto il mondo nel raggiungere i diciassette obiettivi di sostenibilità identificati dall'ONU (Sustainable Development Goals - SDG) su temi fondamentali per il futuro del nostro pianeta. L'Università di Pisa si è collocata fra i primi dieci Atenei italiani più virtuosi nell'ambito della sostenibilità. Nella classifica generale, costituita aggregando i risultati di tutti gli SDG, l'Ateneo si colloca attorno alla 350^a posizione a livello globale e nono a livello nazionale.

Infine, ma non in ordine di importanza, tra le attività dell'Ateneo con forte impatto sul territorio si annoverano anche quelle volte alla *tutela della salute* in ragione della inscindibilità dell'attività didattica, di ricerca e assistenziale che connota l'area medica attraverso l'Azienda Ospedaliero-Universitaria Pisana (AOUP) che integra in due grandi poli ospedalieri le competenze e i servizi dell'Azienda Sanitaria locale e dell'Ateneo. Lo scopo essenziale dell'Azienda integrata è lo svolgimento unitario e coordinato delle funzioni di assistenza, didattica e ricerca in modo da migliorare il servizio pubblico di tutela della salute, accrescere la qualità dei processi formativi degli operatori, sviluppare l'innovazione tecnologica e le risorse cliniche e biomediche. Nel complesso universitario pisano un'altra importante funzione di tutela della salute pubblica è svolta dall'**Ospe-
dale veterinario**.

²⁷ 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.

²⁸ Per approfondimenti si veda <https://sostenibile.unipi.it/>

²⁹ Il *Rapporto di sostenibilità 2020* è pubblicato sul sito di ateneo al seguente link: file:///C:/Users/a007066/Downloads/Rapporto_di_sostenibilitaY_2020.pdf

3.4 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, che ha trovato la sua declinazione operativa anche per il 2021, nell'obiettivo assegnato dal Consiglio di amministrazione al Direttore Generale per l'anno 2021³⁰.

Come è noto la fonte di finanziamento primario per le università è costituita dal fondo di finanziamento ordinario (FFO), 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 e 27 % nel 2021. Il finanziamento assegnato all'Ateneo a titolo di FFO per l'anno 2021 ammonta a complessivi 225,58 ME, 11.00 di ME in più rispetto al 2020, di cui 61.321.046 ME a titolo di quota premiale.³¹

Si ricorda che 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 fino al 2021, dal 2022 VQR 15-19); per il 20% sulla valutazione delle politiche di reclutamento, per il 20% (ex valorizzazione dell'autonomia responsabile) sui risultati conseguiti dal singolo ateneo rispetto agli anni precedenti su un set di indicatori individuati dallo stesso ministero³² ritenuti prioritari per ciascun obiettivo di sistema (Didattica, ricerca, studenti, internazionalizzazione, capitale umano).

La Relazione complessiva sulla gestione - esercizio 2021- conferma ancora una volta come la solidità patrimoniale ed economico-finanziaria sia ormai elemento strutturale del nostro Ateneo. Questo 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). Indicatori che, come conferma il Bilancio unico di esercizio, sono anche in netto miglioramento rispetto all'anno precedente.

Sul versante della gestione l'anno 2021 segna un anno di radicale svolta e se vogliamo anche di rottura rispetto al passato, nell'attribuzione dell'incarico di titolare dell'organo di vertice gestionale (Direttore Generale). Con il collocamento in quiescenza del predecessore, che aveva ricoperto tale incarico senza soluzione di continuità per circa 20 anni, il Consiglio di Amministrazione, a conclusione della procedura selettiva appositamente indetta, ha deliberato di conferire l'incarico di Direttore Generale ad manager di provenienza privatistica, l'Ing. Rosario Di Bartolo. Il contratto decorre dal 1° marzo 2021 per la durata di 4 anni, decidendosi così di puntare sulla contaminazione positiva che può scaturire dall'associazione pubblico-privato.

Non si registrano a seguire tale avvicendamento particolari cambiamenti legati al **modello organizzativo generale dell'apparato tecnico-amministrativo** dell'Ateneo, che rimane sostanzialmente quello approvato nel febbraio 2017, così come aggiornato per effetto delle modifiche organizzative attuate nel corso degli anni a seguire (non poche), ma, di contro, si registrano nel corso del 2021 interventi organizzativi volti a favorirne l'efficacia e l'efficienza e la valorizzazione del personale TA. In particolare, l'attenzione prestata al miglioramento della comunicazione interna che, come vedremo più dettagliatamente nella sezione seconda della presente relazione, ha costituito oggetto di specifico obiettivo assegnato al Direttore Generale per l'anno 2021,

³⁰ Si veda infra Sezione II della presente relazione "I risultati degli obiettivi assegnati dal CdA al Direttore generale per l'anno 2021

³¹ Per approfondimenti sul dettaglio degli interventi e relativa analisi si rinvia alla *Nota Integrativa al bilancio unico di Ateneo - esercizio 2021*, pubblicata sul sito dell'ateneo, nella sezione amministrazione trasparente, alla voce "bilanci".

³² L'individuazione è contenuta nel decreto ministeriale concernenti le Linee di indirizzo per la programmazione universitaria (DM 289/2021),

ma anche alla valorizzazione del personale tecnico -amministrativo, attraverso la rivisitazione dell'intero sistema di valutazione attualmente vigente. Da tenere in debita considerazione anche tutta l'attività condotta, volta alla verifica e creazione delle condizioni abilitanti per lo svolgimento del lavoro agile nella fase post-emergenziale, per far sì che questa nuova modalità di organizzazione del lavoro, introdotta per la prima volta ed in maniera del tutto estemporanea nell'organizzazione con il sopravvenire della pandemia, ne entri a far parte in maniera sistematica, anche per favorire la conciliazione esigenze di vita e di lavoro.

Seppur nel quadro dei vincoli assunzionali posti dalla normativa statale e di quelli posti dall'andamento degli indicatori ministeriali, in crescita negli ultimi anni, in particolare quello relativo alle spese di personale, è proseguita 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. Non è stato possibile, infatti, procedere alla totale copertura del *turn over* per le ragioni innanzi dette. Complessivamente nel 2021 sono state assunte 138 unità di personale docente (compresi passaggio di ruolo) a fronte di 166 cessazioni. La consistenza dell'organico complessivo del personale docente registra pertanto una contrazione al 31.12.2021 rispetto all'anno precedente di 28 unità (1490 rispetto a 1518). Anche per la componente del personale TA il trend delle cessazioni si mantiene piuttosto elevato (75 nel 2021, 66 nel 2020), ma mitigato da un maggiore investimento nel reclutamento rispetto al 2020: 65 unità rispetto alle 18 dell'anno precedente. Questo ha consentito di contenere il decremento dell'organico complessivo a sole 10 unità (1560 rispetto a 1570 del 2020)³³.

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 creare per effetto del protrarsi, anche per l'intero anno 2021, dello stato di emergenza legato alla pandemia e del susseguirsi di decreti e direttive ministeriali, regolarmente recepiti a livello locale, in modo da garantire la graduale ripresa in presenza delle attività che sono proseguite in parte anche a distanza, ricorrendo ove necessario al criterio di rotazione, per garantire lo svolgimento dell'attività lavorativa in sicurezza.

È proseguita anche la politica di **valorizzazione del patrimonio immobiliare** dando seguito al *Piano di sviluppo edilizio e patrimoniale* approvato dal Consiglio di Amministrazione nel maggio del 2017, a completamento delle attività di ricognizione ed analisi dello stato di conservazione dei fabbricati universitari, avviate con l'insediamento della nuova *governance*. Il Piano individua gli edifici e i terreni di rilevanza strategica per l'Ateneo, per i quali si prevedono interventi di riqualificazione e ammodernamento, ma anche i beni non più funzionali agli scopi di Ateneo, oggetto di future alienazioni ed infine interventi di nuova costruzione. È stato dato, pertanto, seguito agli obiettivi di cui al Piano stesso, attraverso l'adozione del Programma Triennale delle Opere Pubbliche. Solo nel triennio 2021-2023, per la realizzazione degli interventi programmati è stato stimato un fabbisogno finanziario di circa 78,8 ME, di cui 45,5 ME provenienti da risorse proprie del bilancio di Ateneo.

Da registrare inoltre la partecipazione dell'Ateneo al bando per concorrere al co-finanziamento di interventi nel settore edilizio. È 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 M€.

Per il dettaglio degli interventi posti in essere nel settore edilizio si rinvia alla *Relazione sulla gestione – esercizio 2021, allegata al consuntivo 2021*³⁴.

Da segnalare in questo ambito anche l'obiettivo portato avanti dalla Direzione legale consistente nella messa a punto di un database e nella definizione di prassi operative per mantenere aggiornata la ricognizione degli

³³ Per il dettaglio si veda Relazione sulla gestione- esercizio 2021

³⁴ La relazione sulla gestione, esercizio 2021 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>

spazi per ciascuna Struttura dell'Ateneo (OPN 670-2021), in modo da consentire agevoli consultazioni ed elaborazioni a fini statistici dei dati, e fornire strumenti d'ausilio per la pianificazione strategica immobiliare.

Il percorso di **semplificazione e informatizzazione delle procedure, nell'ottica di una transizione al digitale dei processi amministrativi**, come è ben noto ha subito una forte accelerazione per effetto dell'insorgere dell'emergenza sanitaria e, con essa, del ricorso necessitato di svolgimento a distanza di tutte le attività, sia per quanto concerne le istituzionali, sia quelle amministrative e tecniche. La graduale ripresa in presenza delle attività, a partire dalla didattica, e l'erogazione delle attività oltre che a distanza, in forma "mista", ha richiesto con l'a.a. 2021/2022 un adeguamento delle infrastrutture Wi-Fi e audio video delle aule didattiche per assicurare la possibilità di aggiungere alla didattica in presenza lo streaming per gli studenti a distanza. Lo svolgimento delle attività in condizioni di sicurezza in strutture e poli didattici ad accesso limitato ha richiesto lo sviluppo del sistema "Agende", per monitorare l'accesso alle aule studio, e del sistema "Signs", per il tracciamento degli studenti nelle aule studio in caso di positività, cui si aggiunge lo sviluppo dei servizi per la verifica dei Green Pass. Con il prolungarsi dello stato pandemico anche per il 2021, l'Ateneo ha quasi completato il **processo di dematerializzazione documentale**: il ciclo di vita documentale è interamente gestito digitalmente, dalla formazione, alla gestione alla conservazione documentale. Il Sistema Informatico d'Ateneo nel 2021, a seguito della rapida digitalizzazione per supportare il lavoro a distanza a causa del perdurare dell'emergenza sanitaria, ha realizzato il supporto per attività di formazione a distanza, una gestione organica delle postazioni dell'amministrazione centrale per migliorare gli interventi a distanza, e il continuo sviluppo dei cruscotti per il monitoraggio delle attività di Ateneo (con particolare attenzione alla didattica) – OPN 21-700.

È 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) e, gli investimenti strutturati in ambito di sicurezza da parte della Direzione infrastrutture digitali per potenziare le linee di difesa della rete telematica.

Il 2021 ha visto la prosecuzione dell'azione di adeguamento delle **infrastrutture digitali** (rete, sistemi audio/video, reti wireless, virtualizzazioni e cloud ecc.), al fine di garantire la fruizione ottimale dei servizi erogati, garantendo il consolidamento del processo di digitalizzazione e gestione da remoto, avviato nel biennio precedente. Nel 2021 è stato anche completato il progetto *Next Generation Computing Infrastructure*, che ha costituito oggetto di specifico obiettivo operativo, consistente nella realizzazione di una nuova infrastruttura di calcolo scientifico e di storage ad alte prestazioni, che include componenti di ultimissima generazione, per fornire supporto alla ricerca di punta dell'Ateneo. L'infrastruttura fa parte dell'ambiente di produzione del Data Center di San Pietro a Grado (OPN 668-2021).

Molto è stato prodotto sul versante della **semplificazione e digitalizzazione riguardo alle procedure di gara**. 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. Ciò unitamente alla produzione di strumenti che consentano un'adeguata attività progettuale ed il controllo delle attività negoziali, ed infine il supporto agli operatori mediante modelli e strumenti di lavoro funzionali, anche in considerazione degli obblighi derivanti dalla normativa e linee guida dell'Agenzia per l'Italia Digitale (AGID). 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 691-2021 consistente nello sviluppo della transizione al digitale dei processi di gara.

Sono inoltre proseguite le attività condotte dalla Direzione finanza e fiscale volte all'affinamento della contabilità economico-patrimoniale, con particolare riferimento alle tecniche previsionali e gestionali (si veda OPN 681-2021), ma anche alla semplificazione e digitalizzazione dei processi. Si richiama, ad esempio, l'introduzione del sistema PagoPA, che consiste nell'obbligo per le PA di ricevere i pagamenti on line attraverso il sistema creato dall'AgID per rendere più sicure e trasparenti le transazioni verso le pubbliche amministrazioni (si veda OPN 21 – 659 "Adozione del sistema PagoPA"). È proseguito anche il percorso- come vedremo meglio

in seguito, nella sezione seconda della presente relazione – del processo di integrazione performance -bilancio.

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**, così come il sistema di gestione del rischio corruttivo (SGRC), 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.

SEZIONE SECONDA: 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.

Tale analisi deve svolgersi in un contesto organizzativo che preveda 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 442/2020) per il 2021.

Il Sistema intende collegare alla misurazione dei risultati inerenti agli obiettivi annuali, di natura progettuale, sia 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.

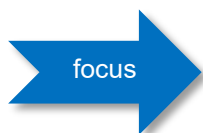
In questo senso durante tutto il 2021 sono proseguiti i lavori per definire i cruscotti di misurazione e valutazione della performance organizzativa di struttura, POS (v. infra § 1.4).

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).

Tale logica acquisterà ancor più rilevanza (cfr. sez.1 "introduzione") con **la nuova normativa inerente il PIAO³⁵**, che configura una integrazione sia verticale (dalle strategie all'operatività, la quale tutto sommato già c'era) che orizzontale tra varie filiere di programmazione (performance, anticorruzione, personale, organizzazione, lavoro agile...), **che troveranno in tale strumento il campo di interazione reciproca, nella direzione di creare una rete di "condizioni abilitanti" che favorisca in modo sinergico il raggiungimento dei target. Nella stessa linea il nuovo modello AVA3, che considera ormai da valutare tutti i profili, gestionali e di missione di ogni ateneo³⁶.**



³⁵ (Articolo 6, comma 5, del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021 n. 113 e relativo regolamento di delegificazione, DPR 24 giugno 2022 n°81 (pubblicato GU Serie Generale n.151 del 30-06-2022)

³⁶ Nel prosieguo del testo si incontreranno "focus" blu e rossi: i primi segnalano **passaggi chiave o punti di forza**, mentre i secondi **punti di debolezza** dell'assetto 2021

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.



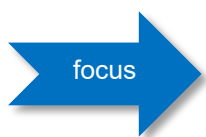
Il tassello che ancora manca è l'identificazione da parte di ogni struttura dei livelli di efficacia/efficienza attesi e dei relativi indicatori, diretti o proxy, per i processi **core ordinari**³⁷; in questo senso la definizione dei cruscotti POS.

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.

Il cruscotto POI ha avuto la sua prima applicazione operativa per l'anno 2020, ed è stata inserita nella relativa relazione sulla performance, approvata dal CdA con delibera 267/2021. Il NdV, su richiesta del Direttore Generale, ha valutato l'andamento dei vari indicatori, proponendo un punteggio sintetico POI di 84,6/100.

Per l'applicazione a regime dei cruscotti POS, così come deliberato dal CdA nella seduta del 24 settembre 2021 delibera n.365/2021 sarà necessario attendere, infatti in tale sede è stato stabilito che per il 2021 l'applicazione dei cruscotti POS sia sperimentale; ove essa fornisca risultati positivi la procedura andrebbe a regime per il 2022.

Dunque, anche per il 2021 la performance individuale del personale contrattualizzato è stata valutata considerando la POS di ogni struttura equivalente al valore medio di tutti gli obiettivi operativi del ciclo (sia OPN che OPA).



Per avere il quadro della performance complessiva dell'Ateneo, anno 2021, è opportuna una lettura congiunta della presente sezione con quella iniziale, nonché delle relazioni sulla gestione presenti nella documentazione del Bilancio consuntivo 2021, riviste con il collegamento tra obiettivi strategici e bilancio (v. OPN 794 del Direttore Generale); **il momento di sintesi è l'indice POI, approvato dal CdA su input del Nucleo.**

Il processo di determinazione della POI e la ricognizione dei risultati relativi agli obiettivi strategici ed operativi 2021, inseriti nell'applicativo informatico dedicato U-GO, costituiscono l'oggetto principale delle analisi dei paragrafi che seguono.

1.2 Performance organizzativa di istituzione

La struttura del cruscotto 2021 non è stata variata rispetto al 2020. Ciò anche se alcuni indicatori, nella loro configurazione originaria, hanno rivelato difficoltà applicative, soprattutto per la disponibilità tempestiva dei dati. Per la valorizzazione 2021 sono state variate alcune fonti (mantenendone l'affidabilità), in modo da permettere al CdA di deliberare in termini la presente relazione.

Finalità POI:

a) **politica:** rendicontazione verso gli stakeholder, sia interni che – soprattutto – esterni;

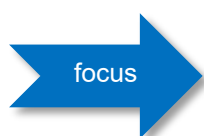
³⁷ Questo consentirà un migliore monitoraggio della performance complessiva e, in prospettiva, agevolerà la conoscenza da parte di tutte le tipologie di utenti dei livelli di efficacia/efficienza raggiunti da tali processi chiave, che riflettono molto del loro interesse per l'Ateneo (Dlgs 150 art. 19 bis).

- 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:** l'attivazione del meccanismo di valutazione individuale annuale del Direttore Generale e dei dirigenti amm.vi e tecnici.

Tali esigenze, si è ritenuto inizialmente, avrebbero potuto trovare una 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 idea del grado da poter attribuire alla performance di istituzione (POI); sarebbe inoltre stato utile verificare il risultato finale.

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...”



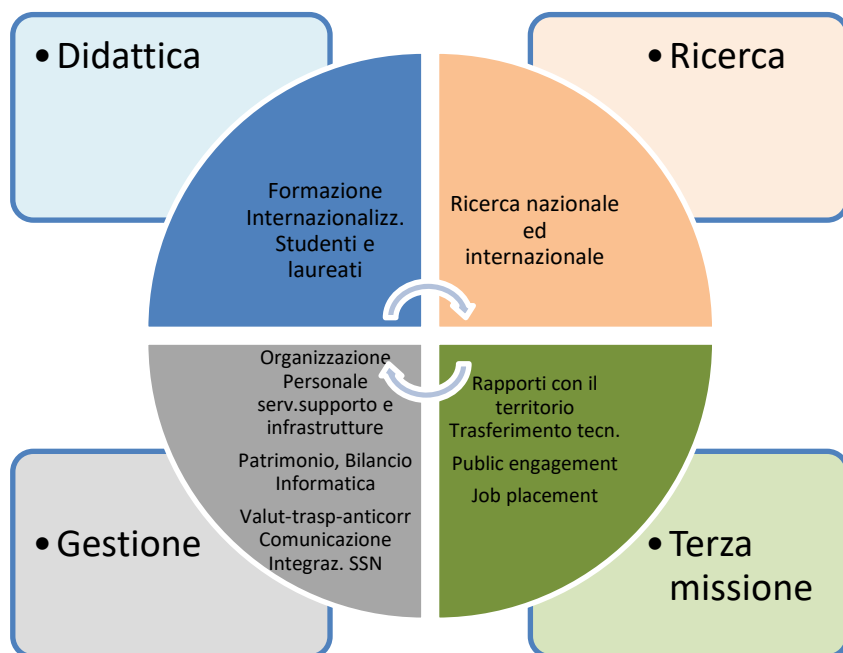
Già dall'esercizio di test 2019, ma soprattutto con la prima applicazione operativa 2020 fatta dal Nucleo, è emersa l'opportunità – a fini valutativi – di andare oltre il mero dato numerico inserito nella griglia, affiancando set di informazioni a supporto (dati di base, ampliamento di serie storiche...). Accanto al valore assegnato dal Nucleo alla valutazione del singolo indicatore si sono poi rivelate particolarmente importanti le motivazioni di corredo, che l'Organo ha ritenuto di affiancare in quasi tutti i casi.

1.3 Il dettaglio del cruscotto POI: indice 2021

Esso è composto da 20 indicatori, tutti di peso corrispondente al 5% del totale del modello

Aree strategiche: didattica (25); ricerca (25); terza missione (20); gestione (30) per un totale di 100 punti.

Fig. 1 Aree Strategiche modello POI



Il CdA, con delibera 94/2021 del 25/02/2021, confermando al momento gli indicatori presenti nel modello (come da delibera 245), ha preso contemporaneamente atto del lavoro del NdV, comprese le criticità rilevate³⁸.

Tab.1 cruscotto POI: versione 2021

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 ³⁹
	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

Al Nucleo, sin dalla prima applicazione del modello è stata data facoltà dal CdA (delibera 245 del 26/6/2020) "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...in particolare si ritiene che il NdV potrà decidere di ignorare alcuni degli indicatori proposti e rimodulare i pesi in modo che il totale resti 100 ma senza che nessuno individualmente scenda sotto il 5%".

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 valutazioni⁴⁰, 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.

³⁸ In ottica di miglioramento si è poi provveduto alla revisione della metodologia di calcolo di uno degli indicatori segnalati come migliorabili dall'Organo di valutazione.

³⁹ Indicatore rivisto rispetto alla formulazione iniziale, che è stata ritenuta migliorabile.

⁴⁰ 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.

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

Tali specifiche non sono state ad oggi aggiornate, quindi anche per il 2021 la valutazione dei vari indicatori e la definizione dell'indice sintetico POI (per il 2020 84,6/100) rimangono invariate. Le valutazioni del NdV devono essere approvate dal CdA e saranno inserite nel corrente paragrafo della presente relazione.

1.4 La definizione in corso dei cruscotti POS per tutte le strutture di primo livello

La Commissione nominata da CdA nel 2020, dopo la definizione del cruscotto POI, ha proseguito con gli altri punti del mandato ricevuto, in particolare con la definizione dei cruscotti di performance organizzativa (POS) relativi alle varie tipologie di strutture di primo livello: Dipartimenti, Centri e Sistemi, Direzioni. I lavori, protrattisi durante il 2021 e la prima parte del 2022, sono in fase conclusiva; essi sono stati caratterizzati da molteplici e complesse interazioni con le strutture, che hanno seguito **filoni operativi sensibilmente differenziati per dipartimenti, centri-sistemi e direzioni.**

Ciò ha comportato il protrarsi dei lavori oltre i termini originariamente stabiliti, mantenendosi l'applicazione dei cruscotti su dati dell'anno 2021 come sperimentale (non utilizzata per la determinazione dei punteggi PID 2021).



È stata cura della Commissione dare un chiaro messaggio a tutti i responsabili di struttura, sulle caratteristiche complessive e lo spirito dell'operazione: cercare di costruire assieme uno strumento (cruscotto) per quanto possibile **oggettivamente basato**, utile per:

- a) un monitoraggio dei principali **servizi forniti/ risultati ottenuti** (ed in prospettiva **impatti realizzati** nell'ottica della creazione di "valore pubblico", come sottolineato nella nuova normativa sul PIAO)
- b) avere la disponibilità di output di processo in termini numerici utilizzabili in vari contesti
- c) poter operare una (auto)valutazione della performance organizzativa, con l'identificazione di PF/PD
- d) acquisire esperienze sulla gestione di informazioni, in campi che confinano con i modelli di accreditamento MUR.

Riguardo al punto b) non può che riproporsi (pure in assenza di una Carta dei servizi d'Ateneo ad ampio raggio) una tematica comune anche agli obiettivi annuali di performance: quella di identificare una "ragionevole ambiziosità" dei target individuati. Un progetto può essere sfidante, come lo può essere mantenere o migliorare un livello di servizio con le risorse disponibili.

Considerare dei trend piuttosto che soglie può essere di aiuto, ma non sempre.

Comunque, in questa prima versione dell'individuazione dei cruscotti POS, le strutture (specialmente Centri, Sistemi e Direzioni) hanno avuto ampio margine di movimento, sia sulla scelta degli indicatori (KPI), sia sui livelli di target ad essi collegati.

Per i dipartimenti la Commissione ha diversamente ritenuto di partire dal cruscotto di performance organizzativa di ateneo (POI), considerando tali strutture come entità che, nell'ambito dei SSD di competenza, esercitano linee di attività assimilabili a quelle già considerate dal suindicato cruscotto. A valle di tale opzione sono stati comunque numerosi i momenti di confronto con i responsabili delle strutture, chiarendo che non si tratta di fare nessun *ranking*, ma di individuare semmai aree dove l'Ateneo può supportare un miglioramento della situazione esistente. Inoltre, per ogni dipartimento è stato possibile definire l'assetto dei pesi reciproci dei 14 indicatori del modello, potendo aggiungerne fino ad un massimo di altri 2, in base a proprie valutazioni.

La prima valorizzazione effettiva dei cruscotti 2021 permetterà di verificare quanto questo ampio grado di autonomia e differenziazione tra i vari cruscotti abbia prodotto dati significativi.

Altro concetto più volte esplicitato dalla Commissione nelle numerose occasioni di incontro con le strutture, è stato quello di voler creare un sistema che - pur nel pieno rispetto del SMVP e delle normative cogenti - abbia un chiaro rapporto positivo costi/benefici, cioè che utilizzi al massimo informazioni già trattate ed archivi già esistenti, perché necessari per l'operatività giornaliera delle strutture o, comunque, ricognizioni *ad hoc* di non eccessivamente onerosa creazione e aggiornamento.

In ultimo, ma non per importanza, si pone il problema dell'attuale carenza di una mappa complessiva e soprattutto coordinata dei processi delle strutture di missione e direzionali. Per le seconde una ricognizione è stata fatta da QUINN nel 2019, ma le sue specifiche si sono rivelate non in linea con le esigenze attuali (mentre per una parte dei Centri e Sistemi il più recente lavoro del cit. Consorzio si è rivelato utile, comprendendo anche le definizioni di numerosi KPI).

Si è quindi lavorato cercando di fatto di anticipare l'identificazione (o il completamento della) dei processi *core*, innescando nelle strutture un'ampia riflessione sul riconoscimento degli indicatori (KPI) che meglio definissero la performance di ognuna di esse. Attualmente il risultato dei lavori della Commissione è al vaglio del NdV, ai fini di acquisirne il parere, come elemento informativo centrale per la successiva delibera del CdA.

2. Gli obiettivi strategici ed operativi

2.1 Le metriche generali di misurazione dei risultati

Il Piano performance 2021 si riferisce primariamente alla declinazione annuale in obiettivi operativi degli obiettivi strategici pluriennali (STR 21-23, delibera CdA deli 340/20202 del 18/9). Come di consueto i primi (OPN) comprendono attività che hanno un rapporto di necessità con il perseguimento degli obiettivi strategici.

Le strutture possono attivare anche altri obiettivi operativi, che hanno carattere autonomo (OPA), nel senso che nascono da loro determinazioni interne, in ordine es. al miglioramento di certi servizi. 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.

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

Tab.2 Obiettivi Strategici e punti di misura

Tipologie di aggregazione di attività	Responsabilità Decisionale/attuativa	Punti di misura & valutazione	Logica	Note
Obiettivi Strategici	Rettore, Organi di ateneo, Dipartimenti, Corsi di Studio, Direttore Generale, in relazione al settore strategico	Primario o mediato dagli indicatori degli obiettivi operativi necessari sottostanti	Top-down	Se primario gli indicatori/target sono definiti ex ante
Obiettivi operativi necessari (per il raggiungimento dell'Ob.Str.) OPN	Struttura capofila competente per l'area strategica (che esprime il Responsabile dirigenziale e quello operativo e strutture che collaborano	Tendenzialmente primario o mediato dagli indicatori di fase (se presenti in n° >1)	Top-down	Indicatori/target definiti ex ante
Obiettivi Operativi autonomi OPA	Teoricamente qualsiasi struttura.	Tendenzialmente primario o mediato dagli indicatori di fase (se presenti n° >1)	Bottom-up	Indicatori/target definiti ex ante
Fasi (gruppi omogenei di attività interne ad un obiettivo operativo)	Struttura capofila o struttura che collabora.	Diretto con indicatori di fase	(come OBI)	Indicatori/target 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 2022, 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 nelle 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 aree relative alle missioni istituzionali si accosta una quarta area tecnico/gestionale⁴¹. Come già notato nella relazione 2020, questo ha quindi reso necessario individuare il modo migliore per rivedere il gruppo degli obiettivi strategici, da sempre presenti nei PI, alla luce del 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 agli inizi del mese di luglio 2020. 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, ad integrazioni (si veda asse strategico ATR-PSS “Promuovere uno Sviluppo Sostenibile – Agenda 2030”).

Nel complesso si è perseguita 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 rimasto contenuto: dai 28 del PI 2020-2022 ai 33 di quello 2021-23, con l’inserimento di un nuovo asse: “Promuovere uno sviluppo sostenibile (Agenda 2030)”.

In via sperimentale sono proseguite le azioni, per l’avvio del processo per la definizione del Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale 2022 e pluriennale 2022-2024, in modo da coniugare le scelte strategiche con le risorse disponibili.

La mappa degli obiettivi strategici per il triennio 2021-23 è contenuta nella delibera CdA 340 del 18/09/2020⁴² 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 aree strategiche.

Tab.3 Obiettivi strategici e Aree strategiche

Descrizione Obiettivo Strategico	Didattica	Ricerca	Terza missione	Gestione
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, titoli congiunti).				
STR04 - Miglioramento dell'assetto immobiliare (acquisizioni, riqualificazioni, alienazioni) e della dotazione strumentale tecnica dell'Ateneo, a supporto di didattica, ricerca e gestione.				
STR05 - Miglioramento continuo dei servizi per gli studenti e in particolare: orientamento in ingresso e 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).				

⁴¹ Assetto confermato anche dal nuovo SMVP.

⁴² Per tale schema stato acquisito il parere positivo da parte del Senato Accademico, con delibera n. 198/2020 del 10 settembre 2020.

Descrizione Obiettivo Strategico	Didattica	Ricerca	Terza missione	Gestione
STR08 - Miglioramento delle attività di programmazione, monitoraggio e valutazione delle attività istituzionali 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, Dottorati internazionali.				
STR11 - Promozione e sostegno all'alta formazione dottorale e ai giovani ricercatori.				
STR12 - Promozione e sostegno della ricerca applicata in collaborazione con le imprese, della capacità brevettuale e l' imprenditorialità (spin -off).				
STR13 - Incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholder, sia interni sia 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'AOUUP.				
STR19 - Incremento e valorizzazione dei rapporti con il territorio, anche per sintonizzare l'offerta didattica con le competenze richieste da imprese e professioni.				
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.				
STR21 - Miglioramento, condivisione e semplificazione dei servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica, ricerca e al trasferimento tecnologico.				
STR22 - Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione).				
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.				
STR29 - Ridurre le emissioni di CO2 dell'Ateneo.				
STR30 - Incrementare la cultura della sostenibilità.				
STR31 - Ridurre la produzione di rifiuti, in particolare di plastica.				
STR32 - Promuovere il consumo sostenibile e la salute.				
STR33 - Incoraggiare la mobilità sostenibile.				

Il SMVP fornisce una chiara indicazione per l'identificazione di indicatori direttamente correlati agli obiettivi strategici⁴³, i quali, come detto, dovranno trovare una loro collocazione in fasce di rilevanza, sulla base di un modello di "pesatura" dedicato.

⁴³ V. anche Piano strategico 2018-22 e presenza in esso di molti indicatori, ma non direttamente collegati a target numerici.

2.3 I Piani strategici dei Dipartimenti

Operazione collegata riguarda i dipartimenti, che si sono tutti dotati 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 NdV⁴⁴ - ha svolto negli anni per agevolare la redazione. Si riportano di seguito due slide che riteniamo rappresentative del percorso auspicato.

Fig.2 Il quadro generale



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



⁴⁴ 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"

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 perseguiti⁴⁵.

Il piano strategico di una struttura dipartimentale è un documento centrale, dovrebbe essere quindi facilmente rintracciabile sul sito web per tutti gli STK (es. aree organizzazione, qualità...); ad un esame condotto sui siti web dipartimentali la situazione appare ancora migliorabile sotto diversi aspetti, soprattutto per l'aggiornamento periodico dei documenti e per una loro maggiore facilità di individuazione nelle pagine principali dei siti.

3. Obiettivi 2021: schemi di riepilogo delle pianificazioni

3.1 Gli obiettivi operativi

Come già ricordato, il Piano integrato della performance 2021/23 contiene anche l'aggiornamento degli obiettivi strategici che l'Ateneo intende perseguire nel triennio. Il CdA, nella seduta del 29 gennaio 2021 ha approvato il Piano Integrato (delibera n. 57/2021), mentre nella seduta del 16 febbraio 2021 (delibera n.90/2021) sono stati approvati gli OPN 2021.

Il primo marzo 2021 si è insediato il nuovo Direttore Generale, al quale nella seduta CdA del 23 aprile 2021 (delibera n.182/2021) sono stati assegnati gli obiettivi specifici.

Si ricorda appena che la caratteristica distintiva di questo sottoinsieme di attività si caratterizza per affrontare tematiche trasversali e di natura organizzativa; parte di essi avranno ulteriore declinazione per le Strutture Dirigenziali (per il 2021 si possono citare quelli sul miglioramento continuo dell'efficacia comunicativa interna tra Direzioni e strutture di missione, sulle condizioni abilitanti per lo svolgimento del lavoro agile nella fase post emergenziale e la progettazione e implementazione di un sistema di monitoraggio delle attività di public engagement - PE).

La registrazione degli obiettivi operativi, in maggioranza, è stata effettuata dai rispettivi Responsabili nel SW di monitoraggio U-GO nel mese di gennaio 2021. Il DG ha dato avvio alle operazioni di definizione obiettivi ed inserimento nell'applicativo informatico con note del 5/1(direzioni) e 12/1 2021 (dipartimenti, centri e sistemi)⁴⁶. Le rendicontazioni intermedie sono state redatte a giugno 2021, mentre le definitive sono iniziate a gennaio 2022 e terminate a febbraio 2022.

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.

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.

⁴⁵ Una più completa condivisione di lessico e semantica tra il sistema performance tecnico/gestionale e quello legato alle missioni istituzionali appare auspicabile.

⁴⁶ Con le cit. note DG del 5/1 e 12/1 2021 il Direttore Generale ricordava che la definizione degli obiettivi operativi deve tenere conto:

- del mutato contesto lavorativo determinato dalla pandemia da COVID 19, che ha determinato la necessità di puntare sullo sviluppo dell'infrastruttura digitale e del lavoro a distanza, garantendo la maggior parte possibile dei servizi anche in regime di smart working;
- del relativo riesame del livello qualitativo (efficienza ed efficacia nel rispondere alle esigenze di utenti, sia esterni che interni) delle attività ordinarie;
- 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
- di raggiungere il risultato di razionalizzare - e tendenzialmente diminuire - la numerosità degli OPN da attivare per il 2021.

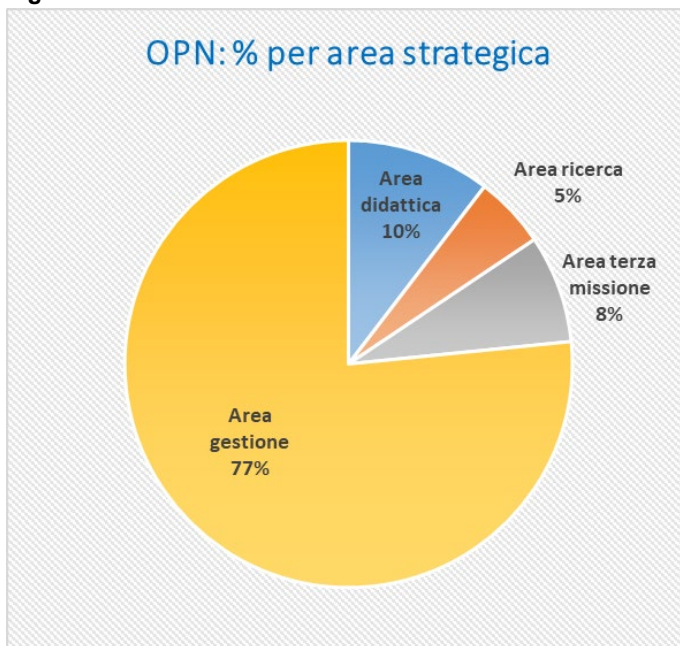
Tab.4 Riepilogo obiettivi strategici con OPN associati e OPA

Cod. STR	Denominazione Obiettivo Strategico	OPN	OPA
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.	1	
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).	2	
STR04	Miglioramento dell'assetto immobiliare (acquisizioni, riqualificazioni, alienazioni) e della dotazione strumentale tecnica dell'Ateneo, a supporto di didattica, ricerca e gestione.	3	
STR05	Miglioramento continuo dei servizi per gli studenti e in particolare: orientamento in ingresso e in itinere, facilitazioni per la frequenza e contribuzione progressiva/differenziata per tipologia di iscrizione.	2	
STR06	Qualità e accreditamento dell'Ateneo e dei Corsi di studio.	5	
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.	1	
STR09	Networking tra enti/impres e finanziamenti per la ricerca: acquisizione di ruoli guida dell'Ateneo; potenziamento della partecipazione a bandi competitivi e a progetti europei ed internazionali.	-	
STR10	Internazionalizzazione della ricerca, accordi per lo scambio di docenti, ricercatori, dottorandi, cotutele di Dottorato, Dottorati internazionali.	-	
STR11	Promozione e sostegno all'alta formazione dottorale e ai giovani ricercatori.	-	
STR12	Promozione e sostegno della ricerca applicata in collaborazione con le imprese, della capacità brevettuale e l' imprenditorialità (spin -off).	-	
STR13	Incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholder, sia interni sia esterni.	3	
STR14	Promozione del ruolo dell'Ateneo come polo di diffusione della cultura in senso ampio.	6	
STR15	Valorizzazione del potenziale di laureandi e laureati per favorirne 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 da imprese e professioni.	-	
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.	-	
STR21	Miglioramento, condivisione e semplificazione dei servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica, ricerca e al trasferimento tecnologico.	1	
STR22	Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione).	31	
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).	3	
STR25	Equilibrio di bilancio e miglioramento del sistema di contabilità economico patrimoniale ed analitica.	4	
STR26	Ottimizzazione delle politiche di reclutamento del personale docente e tecnico amministrativo - gestione ed integrazione organizzativa.	3	
STR27	Miglioramento continuo del nuovo apparato organizzativo.	3	
STR28	Capitalizzazione, condivisione, regolamentazione, semplificazione, miglioramento e valorizzazione dell'infrastruttura e dei servizi	6	
STR29	Ridurre le emissioni di CO2 dell'Ateneo.	-	
STR30	Incrementare la cultura della sostenibilità.	-	
STR31	Ridurre la produzione di rifiuti, in particolare di plastica.	-	
STR32	Promuovere il consumo sostenibile e la salute.	-	
STR33	Incoraggiare la mobilità sostenibile.	-	
Totale OPN		77	

Cod. STR	Denominazione Obiettivo Strategico	OPN	OPA
	Totale OPA		65
	Totale complessivo	142	

I 77 OPN collegati alle linee strategiche sono distribuiti come da fig.4 (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.

Fig.4



3.2 Segue: la numerosità per il 2021



Un risultato conseguito appare la sensibile diminuzione del numero totale di obiettivi operativi, passando dai 219 (2019), ai 163 (2020) fino ai 142 del 2021.

La tabella seguente riporta la numerosità di obiettivi 2021 per singola struttura, suddivisi tra OPN e OPA.

Tab. 5

Strutture descrizione	OPA	OPN	Totale OBI
Centro di Ricerca "E. Piaggio"	2	1	3
Centro di Ricerche Agro-ambientali "E. Avanzi"	5	1	6
Centro di Servizi Polo Universitario "Sistemi Logistici" - Livorno	-	1	1
Centro Interdisciplinare Scienze per la Pace (C.I.S.P.)	1	1	2
Centro Linguistico	1	1	2
Centro per l'integrazione della Strumentazione Scientifica dell'Università di Pisa (CISUP)	1	1	2
Centro per l'Innovazione e la Diffusione della Cultura (CIDIC)	1	-	1
Dipartimento di Biologia	4	1	5
Dipartimento di Chimica e Chimica Industriale	2	1	3
Dipartimento di Civiltà e Forme del Sapere	3	1	4

Strutture descrizione	OPA	OPN	Totale OBI
Dipartimento di Economia e Management	1	1	2
Dipartimento di Farmacia	2	1	3
Dipartimento di Filologia, Letteratura e Linguistica	2	1	3
Dipartimento di Fisica	3	1	4
Dipartimento di Giurisprudenza	-	1	1
Dipartimento di Informatica	-	2	2
Dipartimento di Ingegneria Civile e Industriale	2	2	4
Dipartimento di Ingegneria dell'Energia, dei Sistemi, del Territorio e delle Costruzioni	3	2	5
Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione	5	1	6
Dipartimento di Matematica	-	2	2
Dipartimento di Medicina Clinica e Sperimentale	2	-	2
Dipartimento di Patologia Chirurgica, Medica, Molecolare e dell'Area Critica	2	1	3
Dipartimento di Ricerca Traslazionale	-	2	2
Dipartimento di Scienze Agrarie, Alimentari e Agro-ambientali	1	2	3
Dipartimento di Scienze della Terra	-	1	1
Dipartimento di Scienze Politiche	-	1	1
Dipartimento di Scienze Veterinarie	-	1	1
Direzione Area di Medicina	-	4	4
Direzione del Personale	2	1	3
Direzione Edilizia	2	1	3
Direzione Finanza e Fiscale	-	4	4
Direzione Gare, Contratti e Logistica	1	2	3
Direzione Generale	5	10	15
Direzione infrastrutture digitali	-	4	4
Direzione Legale	1	2	3
Direzione Servizi per la Didattica e gli Studenti	3	1	4
Direzione Servizi per la Ricerca e il Trasferimento Tecnologico	-	1	1
Museo di Storia Naturale	3	4	7
Rettorato	2	-	2
Scuola Interdipartimentale di Ingegneria	1	-	1
Sistema Bibliotecario di Ateneo (S.B.A.)	-	3	3
Sistema Informatico di Ateneo	-	3	3
Sistema Museale di Ateneo (S.M.A)	2	6	8
Totale complessivo	65	77	142

Considerato il numero totale di strutture dell'Ateneo che propongono obiettivi di performance, si rileva un valore mediano di tre e medio sostanzialmente analogo. La struttura con maggior numero in assoluto di obiettivi è la Direzione Generale, ma è una situazione particolare, seguono lo SMA ed il Museo di storia naturale, rispettivamente con 8 e 7 obiettivi. Ovviamente variazioni in più o in meno del numero di obiettivi possono derivare dalla numerosità del personale afferente e dalle caratteristiche specifiche della struttura (grado di frammentazione operativa).

Le strutture con un solo obiettivo sono 8, di cui 5 sono relativi all'area delle misure di anticorruzione. In totale, gli obiettivi di tale settore, compreso quello di coordinamento del DG, arrivano a 36 OPN (di cui 33 "multimisure") su un totale di 77.

Questa distribuzione, se da un lato sottolinea l'efficacia delle azioni di accompagnamento rivolte alle strutture sulle tematiche della legalità e della trasparenza, dall'altro pone **una riflessione relativa all'opportunità di attivare azioni di supporto rivolte a migliorare la capacità progettuale complessiva delle strutture stesse**. La stesura del PIAO 2022-24 è già stata una occasione interessante per tale operazione, che continuerà con il sostegno del Gruppo di lavoro coordinato dal DG (OPN id 917-2022), incaricato di supportare la sua progressiva attuazione.

3.3 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:

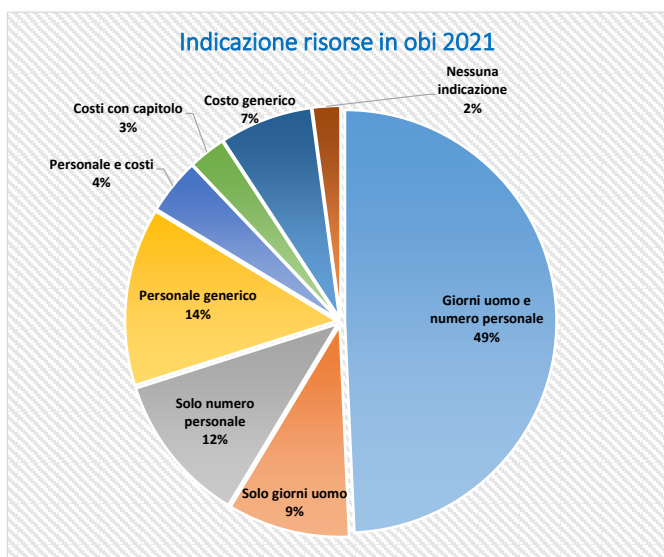
- una chiara definizione di situazione iniziale vs. situazione finale desiderata;
- metrica di misurazione del *gap* da superare (indicatore di risultato);
- dei costi di ogni operazione, almeno a livello di stima iniziale, con l'impegno del personale in giorni/uomo e l'indicazione dei costi diretti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

La Direzione Generale ha continuato nel corso del 2021 ad assicurare interventi per sensibilizzare i responsabili di obiettivo sull'importanza di dar conto nella pianificazione delle risorse da mobilitare; inoltre, la consulenza erogata dall'Ufficio programmazione e valutazione a tutte le strutture è orientata a favorire una pianificazione trasparente e completa delle iniziative operative



La situazione, pur muovendosi verso un assetto più chiaro, sotto questi profili presenta ancora significative differenze di approccio e capacità previsionale tra le varie strutture; permane evidente la necessità di uno sforzo di omogeneizzazione e miglioramento. Sostanzialmente il quadro di fig.5 presenta una % di obiettivi perseguiti con sole risorse di personale di oltre i $\frac{3}{4}$, mentre circa in $\frac{1}{4}$ dei casi si dichiara (variamente) la presenza costi a bilancio.

Fig. 5



Emerge la necessità, per gli obiettivi con sole risorse di personale, di poter valutare l'impatto sui processi di ordinaria gestione, mentre ove si espongono somme a bilancio questo deve raccordarsi con l'indicazione fatta per i corrispondenti obiettivi strategici (v. OPN DG id 794). Del resto, l'attuazione degli obiettivi strategici spesso può essere attuata con indirizzi riguardanti le attività ordinarie (o comunque non codificate formalmente in obiettivi di performance).

In questa prospettiva la situazione è stata, per il 2021, approssiata anche dal lato della correlazione diretta tra bilancio ed obiettivi strategici, in base ad un preciso intendimento della direzione generale (v. anche infra § 4.1 sugli obiettivi DG). Già la Relazione al Bilancio di previsione unico 2021 - § 4 parlava di “Budget per attività”, **ma maggiormente rilevante è l'attività svolta dalla Direzione finanza e fiscale dopo l'approvazione del bilancio di esercizio 2021.**

Con nota a firma del Direttore Generale del 4 maggio 2022 è stato sperimentalmente richiesto alle sole Direzioni ed al Sistema Informatico di Ateneo di effettuare la consuntivazione delle risorse effettivamente utilizzate per la realizzazione degli obiettivi strategici di Ateneo nell'esercizio 2021.

A tal fine è stato inviato ad ogni centro di gestione coinvolto nella rilevazione un file excel contenente l'elenco dei costi e degli investimenti complessivamente sostenuti nel 2021, chiedendo di indicare, per ognuno di questi l'eventuale collegamento agli obiettivi strategici di Ateneo 2021-2023, approvati con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 340 del 18.9.2020.

Il file si componeva di un primo foglio con l'elenco dei costi e degli investimenti sostenuti nell'esercizio 2021 divisi per natura e, laddove presente, per progetto e di un secondo foglio con l'elenco delle azioni legate (elemento di collegamento da utilizzare per associare le somme indicate) agli obiettivi strategici. Il collegamento delle azioni con i relativi obiettivi, assi e linee strategiche è stato poi consolidato in un unico prospetto, riepilogativo dei risultati della rilevazione (All.1 STR-BIL21).

3.4 Il personale effettivamente coinvolto nell'attuazione degli obiettivi operativi 2021

Da alcuni anni la politica della Direzione Generale 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 questione principale è dunque favorire il senso di partecipazione, senza però forzare inserimenti di personale in obiettivi/attività dove assumerebbero comunque ruoli residuali o solo formali⁴⁷.

Obiettivi ed ordinaria gestione, del resto, sono in continua osmosi, sia come attività svolte che come personale impegnato. Ad esempio, le logiche di prestazione individuale e di gruppo, proprie dell'area gestionale, non funzionano altrettanto bene nel settore tecnico, dove la prestazione lavorativa (magari laboratoriale) viene svolta individualmente ed a stretto contatto con uno o più docenti.



Tanto premesso anche per il 2021 l'indicazione del Direttore Generale è per l'inserimento di personale nelle fasi solo in maniera mirata; ove questo non sia possibile meglio evitare forzature (la valutazione individuale sarà poi fatta utilizzando POS e comportamenti organizzativi).

La tabella che segue riporta i valori assoluti e percentuali del personale coinvolto nelle attività correlate al sistema obiettivi 2021. Il “totale delle unità di personale TA” è riportato al netto dei Collaboratori ed esperti linguistici. Il “numero di unità di personale 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 Ospedaliera⁴⁸.

47 Tanto premesso anche per il 2021 l'indicazione del DG è volta 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.

48 Il conteggio della popolazione teorica è al netto del personale: cessato per qualsiasi causa prima del 01/02/2021 - assente tutto l'anno 2021. 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.

Tab.6 Personale coinvolto e non - anno 2021

CATEGORIA	Numero unità di personale coinvolto	Popolazione teorica cui sono attribuibili obiettivi 2021	% personale coinvolto		
			2021	2020	2019
B	202	224	90,2%	94,7%	94,5%
C	768	842	91,2%	92%	96,3%
D	412	437	94,3%	90,6%	94,3%
EP	67	72	93,1%	100%	100%
DIRIGENTI	9	8+1**	100%	100%	100%
Totale	1458	1584	92%	92,4%	95,7%

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

Rispetto all'anno precedente la % di personale coinvolto è leggermente inferiore, ma il quadro non cambia: almeno formalmente la quasi totalità del personale partecipa, con vari ruoli, al sistema annuale degli obiettivi. La situazione 2021 stratificata per sede di lavoro è riportata in tab.7. Emerge un coinvolgimento significativo, riguardante in buona sostanza tutte le categorie di personale e la maggioranza delle sedi.

Tab. 7

Personale di categoria:	Afferenza organizzativa	Numero unità di personale coinvolto	Totale unità personale TA	% personale coinvolto
B	AC	63	71	88,7%
	SIST.	24	28	85,7%
	CEN	35	39	89,7%
	DIP	80	86	93%
B Totale		202	224	90,2%
C	AC	314	339	92,6%
	SIST.	108	123	87,8%
	CEN	48	55	87,3%
	DIP	298	325	91,7%
C Totale		768	842	91,2%
D	AC	116	122	95,1%
	SIST.	59	62	95,2%
	CEN	26	29	89,7%
	DIP	211	224	94,2%
D Totale		412	437	94,3%
EP	AC	25	28	89,3%
	SIST.	17	18	94,4%
	CEN	5	6	83,3%
	DIP	20	20	100%
EP Totale		67	72	93,1%
DIRIGENTE	AC	9	8+1	100%
Tot complessivo		1458	1584	92%

Legenda sede lavoro:

AC	Direzioni
SIST	Sistemi
CEN	Centri interdipartimentali
DIP	Dipartimenti

La tabella 8 – analogamente allo scorso anno - rappresenta la titolarità di ruoli all'interno della pianificazione dei 142 obiettivi operativi censiti per il 2021.

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 46 obiettivi il Dirigente di riferimento è uno dei titolari delle Direzioni (mentre in 96 casi, che riguardano le strutture di missione, 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. 8 Ruoli rivestiti dai membri delle varie categorie di personale

Ruolo/categoria	Dirigente riferimento	EP di riferimento	Partecipanti almeno una fase	Responsabile fase	Responsabile obiettivo
Dirigenti	46		2	6	10
Docenti	96		-	-	11
B			202	3	
C			762	72	
D			370	276	51
EP		110	44	109	70
Tot.	142	110	1380	466	142

NB: in 32 progetti non è previsto un EP di Riferimento (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 (Tabella 8 bis).

Tab. 8 bis Obiettivi con docenti RO

Tipo	N°	Titolo	Struttura di riferimento
OPA	690	Adozione di un nuovo sistema di gestione dei registri delle attività dei CEL	Centro Linguistico
OPA	692	Favorire lo sviluppo di abilità e competenze trasversali (soft skills) utili ad affrontare le crescenti sfide del mondo del lavoro e della ricerca (ad es. competenze relazionali, comunicative, di team building, leadership)	Centro Interdisciplinare Scienze per la Pace (c.i.s.p.)
OPN	718	Obiettivo multimisura: Attuazione della strategia di prevenzione dell'Ateneo	Centro Interdisciplinare Scienze per la Pace (c.i.s.p.)
OPA	736	Organizzazione ed ottimizzazione delle attività tecniche di servizio per i laboratori scientifici e didattici	Dipartimento di Ingegneria dell'Energia, dei Sistemi, del Territorio e delle Costruzioni
OPA	737	Completamento dell'allestimento e messa in opera dei laboratori del Centro presso il polo di Navacchio	Centro "E. Piaggio"
OPA	741	Supporto all'attività didattica svolta dal Dipartimento di Biologia	Dipartimento di Biologia
OPA	743	Archiviazione e condivisione della ricerca. La digital library di Civiltà e Forme del Sapere.	Dipartimento di Civiltà e Forme del Sapere
OPA	745	Sostegno alle attività di ricerca svolte nel Dipartimento di Biologia	Dipartimento di Biologia
OPA	749	Supporto al funzionamento e al mantenimento dei beni mobili e immobili del Dipartimento di Biologia.	Dipartimento di Biologia
OPN	759	Obiettivo multimisura	Sistema Museale di Ateneo
OPN	779	Obiettivo multimisura: Attuazione della strategia di prevenzione dell'Ateneo	Centro Linguistico

4. Alcuni *topic* di approfondimento sugli obiettivi operativi 2021

Senza alcuna pretesa di esaustività, e facendo seguito a quanto già evidenziato nella sez. 1, sono riportate nel presente paragrafo informazioni riguardanti una selezione tra gli obiettivi di maggior rilievo/innovativi, formalizzati sull'applicativo informatico U-GO, per il ciclo 2021. In § 4.1 saranno trattati gli obiettivi assegnati dal CdA al DG.

Possono essere ricordati gli obiettivi della Direzione Infrastrutture Digitali (id 660, 665, 668) relativi al consolidamento dei datacenter, anche in termini di sicurezza (modello Bubble Security). Sono, inoltre, previsti significativi miglioramenti nell'infrastruttura di supporto alla ricerca: calcolo scientifico e storage ad alte prestazioni. L'investimento totale si aggira intorno ad 1 M€.

Anche il SIA – obiettivi id 699 e 700 – ha supportato l'ordinato svolgersi delle attività dell'Ateneo, relativamente al consolidamento e razionalizzazione dei sistemi informatici (es. grandi applicativi come ESSE3, GPRES e U-GOV) ed al supporto informatico alla transizione digitale, resa viepiù necessaria dal protrarsi della pandemia.

In tema di ricerca interessante l'obiettivo id 780 del CISUP, vocato a favorire la fruizione e condivisione tra i dipartimenti delle sue attrezzature, affiancato da alcuni obiettivi dipartimentali, tesi all'ottimizzazione dell'utilizzo della strumentazione scientifica. A livello direzionale è da citare l'obiettivo id 664 (Direzione Servizi per la Ricerca e il Trasferimento Tecnologico), con il quale è stato creato - anche sulla base dei suggerimenti dati dal NdV nella Relazione 2020 - un insieme informativo, disponibile su pagina web (strumenti conoscitivi e contatti) che possano rendere più veloce ed efficace l'inserimento del ricercatore neoassunto.

Le attività didattiche sono proseguite nelle forme rese necessarie dal particolare periodo, con l'impegno dell'ateneo a mantenerne la qualità (risultato testimoniato dai risultati del questionario studenti 2020/21); la Direzione Servizi per la Didattica e gli Studenti ha attivato un obiettivo - id 695 - vocato alla programmazione di azioni di sostegno a favore di studenti disabili inattivi. L'obiettivo è stato interamente realizzato sulla base di un'analisi complessiva delle carriere degli studenti con disabilità dalla quale enucleare, in base ai CFU conseguiti e agli anni di iscrizione, le situazioni di inattività in vari ordini di grandezza. Ciò ha consentito di trattare le varie situazioni con specifiche azioni, con congelamento della carriera o con sondaggi per valutare la possibilità di un interesse alla prosecuzione del percorso universitario.

In tema di didattica rileva ovviamente l'obiettivo della Direzione Generale riguardante il 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), pienamente realizzato: tutti i 140 corsi di studio che l'Ateneo aveva deliberato per l'offerta formativa dell'a.a. 2021/22 sono stati accreditati dal ministero ai sensi del Modello AVA (DM 6/2019 e ss.mm.ii), avendo confermato il possesso dei requisiti qualitativi e quantitativi richiesti per la loro attivazione.

Su fronte gestionale è da sottolineare l'iniziativa – obiettivo id 691 – della Direzione Gare, Contratti e Logistica, per lo "sviluppo della transizione al digitale dei processi di gara", obiettivo di evidente delicatezza ed a carattere pluriennale. I risultati ottenuti, anche attraverso interazione della Direzione con le strutture (ricognizione degli acquisti di beni e servizi da inserire nella Programmazione 2022-2023) sono oggetto di ampia relazione, allegata alla rendicontazione finale su U-GO.

Tra gli obiettivi 2021 della Direzione Finanza e Fiscale si può citare quello, id 681, relativo all'Analisi dell'utilizzo delle principali assegnazioni di Ateneo da parte di Dipartimenti, Centri e Sistemi. La rendicontazione finale specifica che "nell'ambito delle risorse che l'Ateneo mette a disposizione, annualmente, ai Dipartimenti, Centri e Sistemi, si è scelto di analizzare quelli più rilevanti. In particolare, sono stati esaminati, in maniera approfondita, come sono stati utilizzati, negli esercizi 2019 e 2020, i Fondi di Ateneo per la ricerca e il Multifondo da parte dei Dipartimenti e le assegnazioni per il funzionamento da parte dei Centri e dei Sistemi".

Tale tipo di reportistica è ovviamente molto utile affinché il decisore politico possa operare in modo informato.

La Direzione Generale si è impegnata nell'obiettivo – id 696 – sull' "aggiornamento del sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP)"; l'analisi della situazione iniziale partiva dalla constatazione dell'opportunità di ritoccare su più punti la versione 2019 del sistema (tra questi il ruolo degli stakeholder nella misurazione e valutazione della performance organizzativa; il processo di declinazione degli obiettivi operativi dal Direttore Generale ai dirigenti; l'integrazione con il ciclo di bilancio; la tabella di riferimento per la valutazione dei comportamenti organizzativi, sia per quanto concerne il personale con qualifica dirigenziale, sia per il restante personale, anche tenendo conto - in modo ovviamente diverso per dirigenti e non - della capacità di governare le nuove modalità di lavoro, i rischi corruttivi e favorendo la trasparenza delle attività).

A novembre 2021 la documentazione (nuova versione SMVP in bozza) era stata resa disponibile alle RSU e OO.SS.; l'amministrazione ha ritenuto di attivare momenti di approfondimento con tali organizzazioni. Questo percorso, ineludibile per favorire la condivisione, ha portato ad un prevedibile prolungamento dei tempi di aggiornamento del SMVP, tale da non renderlo compatibile con l'avvio operativo per il ciclo 2022. Lo stato dell'arte dei lavori è stato reso comunque reso noto al Nucleo.

In ultimo, ma non per importanza, va citato l'impegno della Direzione Generale, obiettivo id 788, per il coordinamento e operatività e sviluppo delle strategie di Ateneo in tema di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza; il massiccio coinvolgimento delle strutture, con attivazione di propri obiettivi - molti dei quali in affiancamento e con lo stretto supporto dell'Ufficio omonimo -, ed i risultati raggiunti avranno modo di essere approfonditi nella sez.3 del presente report.

5. I risultati di performance per singolo obiettivo

Passando alla parte relativa ai risultati generali degli obiettivi operativi 2021, vengono di seguito tabellate le percentuali di raggiungimento, come da autovalutazioni condotte dai relativi Responsabili operativi ed approvate dalle rispettive figure dirigenziali.

Tab.9 Riepilogo Obiettivi: autovalutazione della percentuale di raggiungimento

Cod. Strategico	Denominazione Obiettivo Strategico	100%	<100% e >/= 80	<80%
/	OBIETTIVO OPERATIVO AUTONOMO	64	-	1
STR02	Razionalizzazione, sostenibilità ed innovazione dell'offerta didattica.	1		
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).	2		
STR04	Miglioramento dell'assetto immobiliare (acquisizioni, riqualificazioni, alienazioni) e della dotazione strumentale tecnica dell'Ateneo, a supporto di didattica, ricerca e gestione.	3		
STR05	Miglioramento continuo dei servizi per gli studenti e in particolare: orientamento in ingresso e in itinere, facilitazioni per la frequenza e contribuzione progressiva/differenziata per tipologia di iscrizione.	2		
STR06	Qualità e accreditamento dell'Ateneo e dei Corsi di studio.	5		
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.	1		
STR13	Incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholder, sia interni sia esterni.	3		
STR14	Promozione del ruolo dell'Ateneo come polo di diffusione della cultura in senso ampio.	6		
STR21	Miglioramento, condivisione e semplificazione dei servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica, ricerca e al trasferimento tecnologico.	1		
STR22	Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione).	29	1	
STR24	Revisione e miglioramento della regolamentazione interna di Ateneo (a partire da codice etico e di comportamento).	4		
STR25	Equilibrio di bilancio e miglioramento del sistema di contabilità economico patrimoniale ed analitica.	4		
STR26	Ottimizzazione delle politiche di reclutamento del personale docente e tecnico amministrativo - gestione ed integrazione organizzativa.	2	1	
STR27	Miglioramento continuo del nuovo apparato organizzativo.	3		
STR28	Capitalizzazione, condivisione, regolamentazione, semplificazione, miglioramento e valorizzazione dell'infrastruttura e dei servizi	6		
	TOTALE	139	2	1

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 (40 OPN e 15 OPA, quindi più di 1/3 del totale), 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 2021 è emersa la necessità (v. nota DG sulla rendicontazione intermedia) di rimodulare un solo obiettivo operativo, nonostante il prolungarsi dell'emergenza sanitaria COVID-19; nel caso di OPN la procedura prevede che tali richieste siano approvate dal CdA, che ha provveduto con delibera n. 364/2021 del 24 settembre 2021. Il dettaglio è riportato nella tabella seguente.

Tab.9 bis OPN rimodulati

Id OPN	Obiettivo strategico	Titolo OPN 2021	Sintesi/motivazione della richiesta di rimodulazione
21-691	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.	Sviluppo della transizione al digitale dei processi di gara	Si premette che il processo di acquisto di beni, servizi e lavori si svolge in 4 fasi (Programmazione degli acquisti, Progettazione dell'appalto e della gara, Svolgimento della gara ed Esecuzione dell'appalto) alla cui descrizione è stato dedicato l'obiettivo dello scorso anno 20-506 (realizzazione della Guida agli acquisti di beni e servizi, di importo superiore a 75.000 euro, per le Strutture dell'Ateneo. Con l'obiettivo ci si propone di procedere all'analisi e reingegnerizzazione in ottica di digitalizzazione di tali fasi e in particolare delle prime tre, che rientrano nella competenza del Servizio Gare (la quarta "Esecuzione dell'appalto" è di esclusiva competenza della struttura proponente). Strada facendo ci si è accorti che l'obiettivo è molto più impegnativo e complesso di quanto ipotizzato inizialmente e, soprattutto, che appare di fondamentale importanza dedicare gli ultimi mesi dell'anno a una comunicazione efficace nei confronti delle strutture su tutte le novità apportate con i nuovi servizi software realizzati dal SIA. Si ritiene pertanto più ragionevole, e anche maggiormente rispondente all'interesse dell'Ateneo, procedere nel corso del corrente anno all'analisi e reingegnerizzazione in ottica di digitalizzazione delle prime due fasi del processo (fase 1 "Programmazione degli acquisti" e fase 2 "Progettazione dell'appalto e della gara"), rinviando al prossimo anno il completamento della terza fase.

Più in generale anche per il 2021 si mantiene sostanzialmente la capacità delle strutture di raggiungere tutti i risultati pianificati.



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

Continua quindi l'azione della Direzione Generale volta a favorire la formulazione di obiettivi ambiziosi 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.

Giova ricordare che la convergenza di varie linee di pianificazione nel nuovo PIAO non potrà che fornire ulteriore stimolo per una corretta definizione di obiettivi e target, con la ricerca di un approccio condiviso tra tutti i nuovi attori alla progettazione, al monitoraggio ed alla rendicontazione delle attività.

5.1 I risultati degli obiettivi assegnati dal CdA al Direttore Generale per il 2021

Per il 2021 gli obiettivi al DG sono stati assegnati con delibera CdA n° 182 del 23/04/2021, su proposta del Rettore (ad aprile si è insediato il nuovo Direttore Generale).

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.

Seguono gli schemi di riepilogo.

STR riferimento	GST27 Miglioramento continuo del nuovo apparato organizzativo.
Titolo	Miglioramento efficacia comunicativa interna nei processi di interfaccia tra Direzioni (A) e Strutture di missione (Dipartimenti, Centri di Ateneo, Sistemi di Ateneo) – OPN 792
Descrizione	Il presente obiettivo rappresenta il naturale follow up delle indagini condotte finalizzate a rilevare l'efficacia percepita nei processi di interfaccia tra direzioni e strutture di missione e mira all'adozione di interventi volti a contenere e, almeno in parte, superare alcune delle criticità rilevate nei canali di comunicazione interna.
Target	Analisi di dettaglio dei punti di criticità emersi e definizione di un rank di rilevanza, al fine di definire un piano coordinato ed efficace di azioni correttive, da avviare nel 2021.
Risorse	Impiego personale interno.
Indicatore sintetico	Conclusione in termini dell'analisi e definizione del piano. Effettivo avvio delle azioni correttive ritenute prioritarie (S/N).
Strutture interessate	Tutte le direzioni e uffici di staff. È richiesta inoltre la collaborazione del Polo della comunicazione del Centro per l'innovazione e diffusione della cultura - CIDIC
Rendicontazione finale	<p>Il Miglioramento dell'efficacia comunicativa interna nei processi di interfaccia tra Direzioni (A) e Strutture di missione (Dipartimenti, Centri di Ateneo, Sistemi di Ateneo- DCS) si configura come il naturale follow up dell'indagine condotta fine anno 2019, finalizzata a rilevare l'efficacia percepita nei processi di interfaccia tra direzioni e strutture di missione. In quanto tale mira all'adozione di interventi volti a contenere e/o a superare, alcune delle maggiori criticità rilevate nei canali di comunicazione interna. La situazione di partenza è data da una serie di informazioni in ingresso acquisite mediante rilevazioni più o meno strutturate (vedi. indagine di cui sopra, ma anche interlocuzioni dirette del Rettore/vicario/DG con le strutture) e dalle relazioni degli organi di valutazione – sia interna che esterna - (si vedano relazioni annuali del Nucleo di valutazione e risultanze degli audit condotti presso i dipartimenti; relazione della Commissione CEV/ANVUR condotta in occasione della visita per l'accreditamento periodico della sede e dei corsi di studio (anno 2019).</p> <p>Il focus dell'analisi è stato rappresentato dagli esiti dell'indagine condotta nell'ultimo trimestre anno 2019, volta a rilevare l'efficacia percepita della comunicazione nei processi di interfaccia tra Direzioni e Strutture (DCS). Il resoconto dell'indagine, promossa dalla direzione generale, è stato reso disponibile nel gennaio 2020. Il sopraggiungere improvviso dell'emergenza sanitaria e la necessità di convogliare tempi e risorse su aspetti ritenuti prioritari per consentire la prosecuzione delle attività in condizioni di sicurezza, avevano causato la temporanea sospensione del processo volto all'analisi delle criticità emerse ed alla conseguente individuazione e progettazione delle misure per la loro risoluzione; processo ripreso con il presente obiettivo 2021. Le attività condotte sono state pertanto volte all'analisi dei risultati dell'indagine condotta a fine 2019, integrata come abbiamo visto da ulteriori elementi informativi, per poi proseguire con l'individuazione delle maggiori criticità e delle possibili azioni da porre in essere per la loro risoluzione e/o contenimento. Il tutto è stato oggetto di discussione e condivisione nell'ambito del collegio di direzione tenutosi il 28 luglio 2021. È stato così definito un piano di azioni correttive di cui al report finale allegato alla presente rendicontazione generale, avviato nel corso del 2021.</p>
Indicatore sintetico di risultato	Report finale allegato
% raggiungimento (autovalutazione)	100%

STR riferimento	GST27 - Miglioramento continuo del nuovo apparato organizzativo.
Titolo	Condizioni abilitanti lo svolgimento del lavoro agile nella fase post emergenziale (propedeutico al Piano Organizzativo Lavoro Agile (POLA) – OPN 793
Descrizione	L'obiettivo mira a dotare l'ateneo delle condizioni abilitanti lo svolgimento del lavoro agile nella fase post emergenziale. La normativa vigente infatti prevede l'obbligo per le pubbliche amministrazioni che intendono adibire al lavoro agile almeno il 60% dei propri dipendenti, di dotarsi del POLA, uno strumento di programmazione operativa del lavoro agile da aggiornare ogni anno, entro il 31 gennaio. La mancata adozione del POLA fa scendere la percentuale al 30%. In ogni caso il ricorso al lavoro agile in via ordinaria presuppone la sussistenza di una serie di condizioni abilitanti. L'adozione del POLA richiede innanzi tutto un profondo cambiamento della cultura organizzativa e la sua applicazione non può che essere graduale. L'ateneo intende seguire la strada della gradualità, partendo da una analisi della presenza o meno delle condizioni abilitanti lo svolgimento del lavoro agile in modalità ordinaria e dalla messa in atto delle iniziative ed azioni necessaria ad avviare una fase sperimentale a partire dal 2022. Quindi una mappatura delle attività che possono essere svolte secondo le modalità del lavoro agile; individuazione di percorsi formativi del personale, anche di qualifica dirigenziale; valutazione dei costi e degli investimenti necessari a sostenere la fase sperimentale (percorsi formativi, stanziamento di risorse strumentali per lo svolgimento del lavoro a distanza); individuazione strumenti di rilevazione periodica dei risultati conseguiti; disciplina della materia mediante accordo con la componente sindacale.
Target	Ricognizione situazione attuale delle condizioni abilitanti (S/N – 30%). Sistematizzazione della ricognizione delle attività compatibili con lo SW (S/N – 20%). Ipotesi di accordo sullo svolgimento del lavoro agile per consentire l'avvio della fase di sperimentazione dai primi mesi 2022 (S/N - 50%).
Risorse	La realizzazione dell'obiettivo richiede l'impiego di risorse interne e lo stanziamento di risorse finanziarie da quantificare in sede di bilancio di previsione unico di ateneo esercizio 2022.
Indicatore sintetico	Effettiva realizzazione in termini dei 3 punti del target.
Strutture interessate	È richiesta la collaborazione di tutte le strutture ai fini della mappatura delle attività espletabili in lavoro agile. La struttura di riferimento è la Direzione del Personale con il contributo del sistema Informatico di Ateneo e dell'Ufficio per la Programmazione e Valutazione.
Rendicontazione finale	Il presente obiettivo mira a creare le condizioni abilitanti del lavoro agile nella fase post-emergenziale. Rispetto allo scenario di riferimento all'atto della pianificazione sono intervenute modifiche nel quadro normativo per effetto del D.L. 30 aprile 2021, n. 56 che è intervenuto sull' art. 14, comma 1, della legge 124/2015, rivedendo le "soglie" per il ricorso al POLA (Piano organizzativo del lavoro agile), abbassando al 15% la percentuale del personale dipendente che può essere adibito al lavoro agile, in assenza del POLA. Il tutto andrà rivisto in ottica PIAO, dal momento che con il DL 9 giugno 2021, n. 80, convertito in legge 6 agosto 2021, n. 113, è stato introdotto l'obbligo per le PP.AA di adottare, a partire dal 2022, il Piano Integrato organizzazione e attività (PIAO), nel cui ambito dovrà confluire anche le strategie di gestione e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile. disciplina del lavoro agile. Ciò premesso, il ricorso al lavoro agile in via ordinaria, presuppone la sussistenza di tutta una serie di condizioni abilitanti di carattere organizzativo, strumentale, contrattuale, formativo. Per affrontare compiutamente ed in maniera integrata i vari aspetti è stato costituito un apposito Gruppo di Progetto, coordinato dal Direttore generale, con funzioni di responsabile di progetto e composto dal Dirigente della Direzione del personale, dal Responsabile dell'Ufficio per la programmazione e la valutazione, dal Presidente del Sistema Informatico di Ateneo, dal Dirigente della Direzione Infrastrutture digitali. Tale organismo è chiamato a sovrintendere all'intero progetto con funzioni di monitoraggio, impulso, verifica dello stato avanzamento dei lavori, come da cronoprogramma definito. Sono state pertanto individuate le azioni da porre in essere e i responsabili di processo per le varie attività, unitamente ad un cronoprogramma di scansione dei singoli step. Nel periodo giugno -dicembre il Gruppo di progetto si è riunito quattro volte. Le attività di verifica e creazione delle condizioni abilitanti sono state condotte su tavoli a volta paralleli, a cura di appositi sottogruppi in relazione alle competenze e professionalità richieste. Esse sono state volte: alla mappatura delle attività lavorabili a distanza, alla definizione del piano di formazione che introduca e accompagni l'avvio del lavoro agile nella fase post emergenziale, alla definizione della dotazione informatica ed al potenziamento delle infrastrutture digitali per supportare adeguatamente ed in modo strutturato, lo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile. Il tutto è riportato in dettaglio nella rendicontazione finale della fase 2 dell'obiettivo e nel documento allegato. In questa sede preme mettere in rilievo anche il risultato raggiunto sul versante della mappatura delle attività lavorabili (e non) a distanza. Partendo dalla realizzazione di una matrice – tipo integrata organizzazione- attività per ogni unità organizzativa di I livello (Direzioni, Dipartimenti, Centri di ateneo, Sistemi) è stato possibile creare un archivio access con le attività smart-lavorabili o meno per le unità organizzative di I livello (intanto direzioni e Dipartimenti) associando le attività alle unità organizzative di III livello (unità). Tale DB è interrogabile per parola chiave e quindi, oltre che essere la ricognizione richiesta dall'obiettivo 2021 sulla verifica delle condizioni propedeutiche alla definizione del POLA, può essere integrato in una futura pagina "pivot" di informazione sulle competenze operative delle varie direzioni, uffici ed unità. L'attivazione del tavolo di negoziazione con le OO.SS. era stata ipotizzata ad avvenuta approvazione del nuovo CCNL, prevista entro la fine del 2021, nel cui ambito è demandata la disciplina del lavoro agile. Il mancato rinnovo di tale sequenza contrattuale e l'ulteriore proroga dello stato emergenziale, non hanno consentito il rispetto del cronoprogramma pianificato ab inizio.
Indicatore sintetico di risultato	Le fasi 1 e 2 sono state realizzate al 100%; la fase 3 è stata bloccata dalla mancata approvazione del nuovo CCNL, che non ha permesso di disciplinare compiutamente il lavoro agile.

% raggiungimento (autovalutazione)	75%
------------------------------------	-----

STR riferimento	GST22 - Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione).
Titolo	Coordinamento ciclo della performance e ciclo di bilancio- follow up obiettivo 2020. OPN 794
Descrizione	<p>L'obiettivo rappresenta la naturale prosecuzione del percorso avviato nel 2020 versus 2021 a seguito dell'emanazione delle linee guida Anvur sulla gestione integrata del ciclo della performance e ciclo di bilancio (gennaio 2019). Si tratta di un percorso graduale in continua evoluzione.</p> <p>Esso si prefigge di perfezionare la procedura messa in atto in fase di predisposizione del bilancio unico di previsione 2021, al fine di garantire il collegamento tra obiettivi strategici – risorse necessarie per perseguirli. Si prefigge altresì di avviare una fase sperimentale per estendere la procedura ad alcuni Dipartimenti. Prevede inoltre uno studio per la definizione di un processo di elaborazione integrata della relazione a consuntivo da parte dei centri di gestione, che dia conto ex post di quanto è stato realizzato rispetto a quanto programmato in termini operativi, economico-finanziari e strategici. Per la predisposizione del bilancio di previsione unico di ateneo 2021 è stata realizzata una procedura informatica per garantire il collegamento tra obiettivi strategici e risorse necessarie al loro perseguimento. Questo primo avvio, da considerarsi sperimentale, è stato circoscritto alle sole Direzioni. Necessita di essere affinato e gradualmente sviluppato.</p>
Target	Affinamento della procedura di budgeting. Avvio sperimentale per estendere la procedura a tre dipartimenti. Redazione di uno studio di fattibilità per l'elaborazione di una relazione a consuntivo che dia conto ex post di quanto è stato realizzato rispetto a quanto programmato in termini operativi, economico-finanziari e strategici (relazione integrata).
Risorse	Costi derivanti dall'impiego di personale interno.
Indicatore sintetico	Positiva definizione della procedura S/N Avvio test sperimentale dipartimenti Redazione studio di fattibilità nei termini individuati.
Strutture interessate	Direzione finanza e fiscale, Ufficio per la programmazione e valutazione, tutte le Direzioni, Dipartimenti selezionati per l'avvio sperimentale.
Rendicontazione finale	<p>A seguire la delibera del CdA di aprile, di assegnazione del presente obiettivo al Direttore generale, il team di progetto coordinato dallo stesso direttore si è riunito più volte al fine di valutare e definire gli approcci da seguire sui vari versanti: confronto in merito alle possibilità di miglioramento del modello utilizzato dalle direzioni per le proposte di budgeting 2021; avvio di una fase sperimentale estesa ad alcuni centri di gestione (3) diversi dalle direzioni; definizione delle linee generali del template integrato che dia conto a consuntivo di quanto è stato realizzato rispetto a quanto programmato in termini operativi, economici finanziari, e strategici. Dal punto di vista più operativo, sulla base dell'esperienza maturata in sede di procedura di budgeting 2021, è stato perfezionato, a cura della Direzione Finanza e fiscale, con la collaborazione del sistema informatico di ateneo, il modello excel di raccolta delle proposte di previsione utilizzato per le Direzioni, in modo tale da superare le criticità riscontrate e migliorarne la capacità informativa. Elementi più di dettaglio sono riportati nella rendicontazione della Fase 1, cui pertanto si rinvia.</p> <p>L'attività è stata condotta in parallelo con l'avvio del processo di riesame annuale delle politiche, confluito nell'approvazione degli obiettivi strategici 2022 -2024 da parte del CdA nella seduta del 16 luglio 2021, previa delibera del Senato accademico. Gli esiti di questa attività di perfezionamento sono stati soddisfacenti; infatti, la percentuale di risorse collegate ad obiettivi strategici rispetto al totale (budget economico + budget degli investimenti) è passata dal 13,90% del bilancio di previsione 2021, al 30,43 nel bilancio di previsione 2022. È stata poi condotta, come nelle previsioni, la fase sperimentale con alcuni centri di gestione diversi dalle direzioni. Rispetto alle previsioni iniziali, ad ulteriore valutazione, si è ritenuto di coinvolgere nella fase sperimentale, un campione rappresentativo dei vari Centri di ateneo e dei Sistemi in quanto centri di gestione significativi che, qualificandosi come strutture di servizio trasversali a tutte le altre, hanno consentito una rilevazione molto più significativa di quanto sarebbe stato per i Dipartimenti, anche per l'ingente quantità di risorse economiche gestite. La scelta definitiva è ricaduta sul Sistema informatico di ateneo (SIA), sul Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA), sul Centro per l'Innovazione e la diffusione della cultura (CIDIC), il Centro per l'integrazione della strumentazione scientifica dell'Università di Pisa (CISUP) nei confronti delle quali è stata effettuata la prevista attività informativa e assicurata costante attività consulenziale</p> <p>Infine, a cura del team di progetto, è stato condotto lo studio per la definizione di un template che dia conto, ex post, da parte dei singoli centri di gestione (allo stato circoscritto alle direzioni) di quanto è stato realizzato rispetto a quanto programmato in termini operativi, economico-finanziari e strategici.</p> <p>A conclusione viene prodotto lo studio di fattibilità allegato alla presente rendicontazione finale. L'analisi condotta ha messo in evidenza e, in buona parte confermato, che il percorso per traghettare le strutture verso questo nuovo modo di operare, non può che essere graduale e necessita di accurato accompagnamento a supporto delle stesse, sia attraverso l'attivazione di momenti formativi, sia mediante l'elaborazione di format specifici, che possano guidare le strutture nella raccolta delle informazioni necessarie ai fini della relazione della gestione e quella sulla performance. Tale attività, che si profila particolarmente impegnativa, potrà essere calendarizzata per il 2022, rendendola eventualmente oggetto di specifico obiettivo operativo. Per il ciclo 2021 lo schema ipotizzato potrà tornare utile per una raccolta strutturata di informazioni dalle direzioni, ai fini relazione sulla performance e per il test POS 2021.</p>

Indicatore sintetico di risultato	Positiva definizione della procedura; effettivo avvio test sperimentale redazione studio di fattibilità
% raggiungimento (autovalutazione)	100%

STR riferimento	GST8 - Miglioramento delle attività di programmazione, monitoraggio e valutazione delle attività istituzionali dell'Ateneo e delle Strutture.
Titolo	Progettazione e Implementazione di un sistema di monitoraggio sistematico delle attività di public engagement (PE) svolte dall'Ateneo e dalle sue strutture, nell'ambito della Terza Missione. OPN 703
Descrizione	Le attività di PE costituiscono ormai un importante settore in cui l'ateneo trasferisce all'esterno conoscenze, attraverso eventi del più vario genere (v. elenco ANVUR) che vanno dalla divulgazione scientifica alla produzione di eventi culturali aperti a tutta la cittadinanza alle interazioni con il mondo della scuola, con le istituzioni pubbliche e private ed il mondo del lavoro e delle professioni. Il Piano strategico di ateneo 2018-22, all'interno dell'area strategica di terza missione, dedica un intero asse al PE "TM3: Potenziare le attività di Public Engagement", con 2 obiettivi strategici (STR 14 e 16). Inoltre, il PE rappresenta un item tra quelli che costituiscono il cruscotto di misurazione della performance organizzativa di istituzione, a testimonianza della rilevanza assegnata al grado di presenza dell'ateneo nello specifico settore. L'Ateneo non si è ancora dotato di un meccanismo di rilevazione sistematica degli eventi di PE, con conseguenti penalizzazioni; sul punto c'è forte sollecitazione anche da parte del Nucleo di valutazione. Attualmente la ricognizione delle attività deve essere fatta attraverso l'analisi delle iniziative pubblicizzate sul sito di ateneo; tali informazioni non hanno uno standard che agevoli l'univoca individuazione di ciò che è PE vs. altre tipologie di attività, di diversa natura. In aggiunta, altra caratteristica della situazione corrente, manca un sistema di registrazione eventi promossi dalle strutture di ateneo, di cui si chiede la pubblicizzazione sul sito UNIFI all'Ufficio comunicazione. Allo stato la comunicazione avviene prevalentemente via mail, con interazioni multiple, es. per integrare le informazioni necessarie per la pubblicazione delle notizie sul sito istituzionale.
Target	Messa a punto di un sistema di monitoraggio sistematico degli eventi di PE promossi dall'Ateneo e dalle sue strutture. Si tratta quindi di individuare la metodologia più adeguata che consenta di perseguire tale finalità, tenendo conto dei parametri e criteri definiti dalle Linee guida Anvur sulla TM. Oggetto dell'obiettivo è quindi definire una "scheda tipo" che le strutture utilizzino per la catalogazione dell'iniziativa come attività di PE. In un'ottica di ottimizzazione e sistematizzazione degli interventi si ritiene - anche su indirizzo del prorettore di riferimento - che lo stesso mezzo possa essere utilizzato come scheda di registrazione degli eventi che l'Ufficio comunicazione istituzionale è chiamato a pubblicizzare sul sito. In sintesi, la scheda dovrebbe contenere gli elementi di base per: - costituire un set informativo standard sufficiente per la pubblicazione della relativa notizia sul sito; - costituire un set informativo sufficiente anche per le future richieste ANVUR; - costituire base per il monitoraggio richiesto dal citato indicatore contenuto nel cruscotto di performance organizzativa di istituzione. La scheda raccolta dati dovrebbe essere resa operativa sul web entro marzo, con il periodo di test rivolto a un numero limitato e selezionato di utenti tra aprile e maggio - a cui andrebbe associata la campagna di comunicazione nella seconda metà di maggio - e la fase di sperimentazione generale tra giugno e dicembre. Per la fine del 2021 è previsto un primo monitoraggio sperimentale delle attività di PE.
Risorse	La realizzazione dell'obiettivo richiede il solo impiego di risorse interne nei termini che seguono. Complessivamente è previsto l'impiego di 3 unità cat EP, 5 unità cat D, 11 cat C, con un impegno in termini di gg/uomo così distribuito: per la Direzione Programmazione, Valutazione, comunicazione istituzionale (DPVCI) 160 gg/uomo, per la Direzione Servizi per la ricerca ed il trasferimento tecnologico (DSRTT) complessivamente 120 gg/uomo.
Indicatore sintetico	Rispetto della tempistica delle varie fasi. Produzione in termini del monitoraggio 2021.
Strutture interessate	Direzione Generale, Direzione Ricerca e trasferimento tecnologico, Direzione Programmazione, Valutazione e Comunicazione Istituzionale, Sistema Informatico di Ateneo. Sono inoltre chiamati a collaborare tutte le Strutture di Ateneo (Dipartimenti, Centri, Sistemi, Direzioni)
Rendicontazione finale	La progettazione e conseguente implementazione di un sistema di monitoraggio per gli eventi di public engagement realizzati nell'ambito della Terza Missione è scaturita dall'esigenza di dotare l'Ateneo di un database affidabile per la valorizzazione di alcuni indicatori ministeriali nell'ambito della programmazione triennale e del fondo per il finanziamento ordinario (FFO), ma anche ai fini della valorizzazione dei cruscotti di misurazione della performance organizzativa di Istituzione (POI) e della performance organizzativa di Struttura (POS). Disporre di un sistema di ateneo per il monitoraggio di queste iniziative, promosse e condotte sia a livello centrale che di dipartimento è cruciale anche per avere informazioni certe e tempestive in occasione di indagini nazionali e internazionali (cfr. ranking). Nato come obiettivo della Direzione programmazione, valutazione e comunicazione istituzionale (DPVCI), come da Piano OPN 2021 approvato dal CdA nella seduta del 19 febbraio 2021, è stato oggetto di riassegnazione con delibera dello stesso Consiglio del 23 aprile 2021, a seguito delle modifiche organizzative attuate a far data dal 1° marzo 2021 (disattivazione della DPVCI, confluenza dell'ufficio Comunicazione nel Centro per l'Innovazione e diffusione della Cultura (CIDIC) - centro di ateneo di nuova istituzione, - costituzione dell' Ufficio per la programmazione e per la valutazione, ufficio di staff al rettore e al DG). Con tale delibera l'obiettivo è stato assegnato al Direttore generale, in ragione della sua rilevanza strategica e trasversalità. In tale sede è stata approvata anche una rimodulazione temporale delle fasi intermedie, che tuttavia non ha inciso sul raggiungimento del risultato finale. La fase iniziale

	<p>delle attività è stata incentrata sulla progettazione della "scheda tipo" da utilizzare per la catalogazione delle attività di public engagement secondo i criteri definiti dalle linee guida Anvur sulla Terza Missione (versione 7/11/2018). Per esigenze di ottimizzazione e semplificazione del processo, tale scheda è stata pensata anche come scheda di registrazione dell'evento per le attività di pubblicizzazione sul sito di ateneo. Si è passati quindi alla prima trasposizione sul web di una form di prova e alla descrizione nel dettaglio del flusso del processo, fase che ha richiesto vari passaggi all'interno del team di progetto costituito da personale dell'Ufficio per la programmazione e valutazione, del Centro per l'Innovazione e diffusione della Cultura CIDIC, della Direzione servizi per la ricerca e trasferimento tecnologico. Ha fatto seguito la fase di test ad accesso limitato che ha portato ad ulteriori affinamenti. Come evidenza oggettiva delle attività condotte si producono in allegato i due form, uno di raccolta informazioni per inserimento evento e l'altro da utilizzare ai fini della rendicontazione finale ad evento concluso (all.ti 1 e 2 del Report finale). Al fine di incentivare l'utilizzo dello strumento, si è cercato di contenere allo stretto necessario le informazioni per l'inserimento dell'evento, e rinviare ad un momento successivo, ad evento concluso, il completamento delle informazioni utili a catalogare un evento come di PE. In fase di espletamento delle attività è stata anche ampliata, di fatto, la portata dell'obiettivo. Si è ritenuto infatti di estendere il sistema di rilevazione anche agli eventi di job placement e di trasferimento tecnologico svolti nell'ambito della Terza Missione. Particolare cura è stata infine dedicata al piano di comunicazione per sensibilizzare le Strutture e l'intero corpo docente - ma non solo - sull'importanza dell'iniziativa, sulle ricadute positive che una corretta alimentazione del sistema di monitoraggio potrà portare all'Ateneo ed alle singole Strutture. Sono stati così attivati più canali informativi (riunioni promosse dal Prorettore vicario e dal Direttore generale con i Direttori di dipartimento, tenutesi via teams nei giorni 9 e 11 novembre 2021; informativa inviata a tutto il personale - docente e tecnico amministrativo -; pubblicizzazione sul sito di ateneo). La possibilità di segnalare eventi è stata estesa - con una richiesta da inviare ad un indirizzo mail dedicato - anche al personale non strutturato (studenti, dottorandi, assegnisti specializzandi, collaboratori esterni). Il 15 novembre ha preso avvio il sistema di monitoraggio degli eventi di PE, job placement, TT, connesso a quello di segnalazione degli eventi per il calendario del sito UNIP1, aperto a tutta la comunità accademica. A conclusione di questa prima fase di sperimentazione generale è stato effettuato un primo check sull'efficacia complessiva della sperimentazione, i cui esiti sono riportati nel report allegato (vedi all.to 3). Sebbene circoscritto ad un arco temporale delimitato, dall'analisi dei dati e dall'esperienza condotta gli esiti appaiono soddisfacenti ed emergono già spunti di riflessione che inducono ad un consolidamento e sviluppo del sistema, attività che potrebbero costituire il naturale follow-up dell'obiettivo 2021. Uno di questi è di rispondere alle richieste provenienti dalle strutture di poter censire anche altre tipologie di eventi ricadenti nell'ambito della Terza missione, allo stato non contemplate dal sistema, ma comunque di rilievo come, ad esempio, gli interventi di singoli docenti nell'ambito di eventi organizzati da altri enti e/o istituzioni</p>
Indicatore sintetico di risultato	Rispetto tempistica singole fasi; produzione in termini monitoraggio 2021
% raggiungimento (auto-valutazione)	100%

6. La performance individuale

Le informazioni oggetto della presente relazione sono utilizzate – in base al vigente SMVP - per la valutazione della performance individuale di tutto il personale TAB, compreso quello dirigenziale; esse state rese disponibili al Nucleo di valutazione interna (NdV), nella sua funzione di Organismo di Valutazione Interna (OIV), per la prevista validazione e 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 SMVP, rimanendo anche per il 2021 la situazione transitoria (v. § 1.5), per la quale la POS viene calcolata mediante la media delle percentuali di raggiungimento di tutti gli obiettivi di performance di ogni struttura.



Dal punto di vista tecnico c'è stata una innovazione del modo di produrre le schede PID, che vengono create da un nuovo applicativo web, importando i risultati degli obiettivi da U-GO. Esse sono poi completate dai valutatori (responsabili di struttura di primo livello) con l'inserimento delle valutazioni dei comportamenti organizzativi.

Le schede sono file .pdf e – transitoriamente per il 2021 - sono ancora stampate cartaceamente e sottoscritte con le modalità degli scorsi anni. Si conta di transitare velocemente a modalità di accettazione con firma elettronica (come già fatto per il 2021 dal SIA).

Tanto premesso tecnicamente, la problematica di merito che emerge riguardo a questa tipologia di valutazione è la consolidata tendenza della relativa distribuzione di frequenza a polarizzarsi stabilmente verso il valore massimo, come si può vedere dagli istogrammi di confronto PID degli ultimi 2 anni (2020 e 2021).

Tale assetto è oggetto di attenzione, nell'ambito delle operazioni di aggiornamento del SMVP. Una ipotesi presa in considerazione è quella di determinare per la retribuzione di risultato delle "fasce di merito", così da favorire una maggiore differenziazione delle valutazioni PID.

Fig. 6 CFR PID D-EP

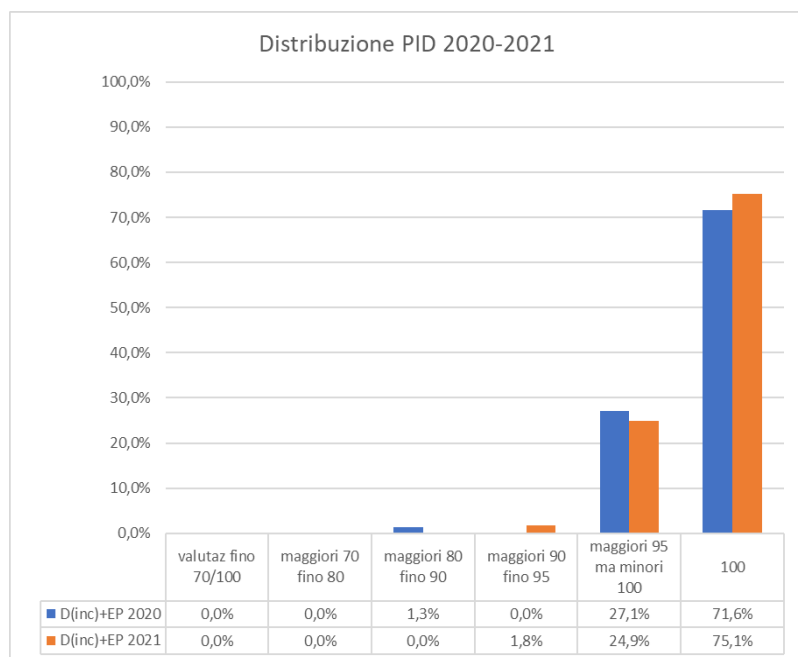
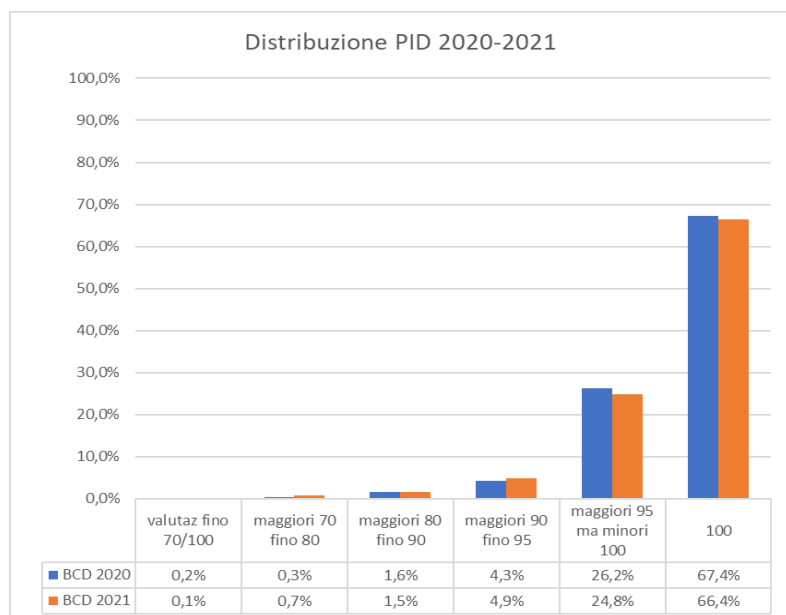


Fig. 7 CFR PID BCD



7. La struttura tecnica ed i sistemi informativi coinvolti

Per l'anno 2021 l'attività di supporto alla Direzione Generale nella gestione del ciclo della performance è stata svolta, accanto alle altre attività di competenza, dall' Ufficio per la Programmazione e la Valutazione, essendo la Direzione Programmazione, Valutazione e Comunicazione Istituzionale disattivata con delibera CdA 75 del 19 febbraio 2021. Dal DG, Responsabile della Trasparenza ed Anticorruzione per l'Ateneo, sono state poi 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 2021 è stato il quarto 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. Per l'innovazione sulla produzione delle schede di performance individuale PID v. § precedente.

8. 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. Sulla base di tali premesse, l'Università di Pisa è stata tra i primi atenei che nel 2020 hanno iniziato a redigere un BdG ed a marzo 2021 è stata redatta una pubblicazione.

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. L'Università di Pisa a partire dal 2014 ha adottato, su proposta del Comitato unico di garanzia per le pari opportunità (CUG), azioni di valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni di genere, mediante il Piano triennale di azioni positive (PAP) 2022-24⁴⁹.

Il Piano, previsto dall'art. 48 del D.lgs. 198/2006, è stato approvato con delibera del CdA n.505 del 23 dicembre 2021, ed è finalizzato alla promozione e realizzazione delle pari opportunità ed alla rimozione di ogni forma di discriminazione. Il CUG riunisce in sé le funzioni e attività precedentemente affidate al Comitato pari opportunità e al Comitato paritetico sul fenomeno del mobbing e prosegue, coordinandole in maniera sistemica, gli interventi promossi e avviati in passato dai già menzionati organismi.

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 dottorandi e dottorande, perfezionandi, perfezionande e personale a tempo determinato (compresi assegnisti ed assegniste, specializzande e specializzandi).

La platea di misure attuative è varia: sono stati attivati "servizi alla famiglia", come quello di baby-sitter, baby transfer, contributi economici per campi estivi per bambini/e; nel 2021 è stata attivata una Convenzione con la Cooperativa Sociale Didattica e Sperimentazione per l'anno educativo 2021/22. Di altra tipologia le iniziative fatte dal CUG, di sensibilizzazione sul fenomeno e di contrasto sulla violenza nei confronti delle donne a tal proposito nel febbraio 2021 in occasione della giornata internazionale della donna si sono tenuti due incontri allo scopo di presentare i seguenti volumi: "Femminismo al lavoro. Come le donne hanno cambiato il sindacato in Italia e in Francia (1968-1983)" di Anna Frisone e "Una parità ambigua. Costituzione e diritti delle donne" di

⁴⁹ Il Piano di azioni positive 2022-2024 è consultabile all'indirizzo <http://www.cug.unipi.it>

Marilisa D'Amico; mentre il 25 novembre 2021 - Giornata internazionale contro la violenza sulle donne – si è tenuta una mostra fotografica "The consequences", organizzata in collaborazione con Associazione Casa della donna di Pisa.

Sempre nell'ampio campo della libera esplicitazione della propria personalità (ric. Art 2 e 3 Costituzione) nel gennaio 2021 si è tenuto un corso di formazione dal titolo "La gestione trasformativa dei conflitti e il lavoro in team", aperto ai Direttori di Dipartimento/Centro, Presidenti di Sistemi/Scuole Interdipartimentali e funzionari amministrativi. Il CUG ha promosso anche iniziative a favore di studenti/dottorandi aderendo alla II edizione Premio "Paola Bora" bandito da Casa della donna di Pisa, da assegnare a tesi di laurea e dottorato inedite a tesi dedicate a temi istituzionali del CUG e, nel marzo 2021, ha bandito 5 sussidi di studio per la partecipazione alla Scuola Estiva SIS, edizione 2021 dal titolo "Ambiente. Storie, conflitti, movimenti in una prospettiva di genere".

9. Autovalutazione dei punti di forza e debolezza

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

Tale riesame viene condotto tenendo conto delle considerazioni svolte dal Nucleo di Valutazione nel documento di validazione 2020.

Tab.10 Punti di forza e debolezza

Aree di analisi e punti di attenzione (anche NdV)	Punti di forza	Punti debolezza o aree da rivedere, migliorare o completare
Evidenze dei rapporti del sistema obiettivi annuale con politiche/strategie dell'Ateneo Progressi nell'integrazione tra ciclo delle performance e ciclo di bilancio Integrazione con il sistema di contrasto alla corruzione	Mantenimento di un numero equilibrato di obiettivi strategici	
	Momenti di condivisione e verifica tra vertici politici di Ateneo, rappresentati dipartimentali, dirigenti	
	Rafforzato il raccordo e l'integrazione tra il piano della Performance e i documenti di bilancio → OPN 2021, assegnato dal CdA al DG. Associazione di costi/investimenti a consuntivo 2021 con azioni del Piano Strategico per SIA e Direzioni (All.1 STR-BIL21)	Coordinamento performance-bilancio ancora in itinere
	Integrazione progressiva delle tre prospettive: performance, anticorruzione e trasparenza.	
Applicazione di modelli e strumenti di autovalutazione dell'organizzazione Coinvolgimento delle parti interessate interne ed esterne nella valutazione dei risultati di performance	Modello POI alla seconda applicazione operativa (che di fatto si configura come modello di autovalutazione organizzativa). Modelli POS in fase di testing	
		Necessità di lavorare ancora al fine di superare la carenza di affiancamento sistematico agli indicatori di risultato (efficacia) di indicatori di natura economica, che siano utili per il controllo dei profili di efficienza delle attività svolte (v. introduzione contabilità analitica)
		Determinazione degli standard di qualità dei servizi ancora da definire in quasi tutte le strutture Acquisizione strutturata dei contributi valutativi delle parti interessate per le performance organizzativa ancora marginale (solo studenti e personale)
	Doppio approccio alla progettazione: top-down (OPN) e bottom-up (OPA)	
	Ulteriore decremento della frammentazione degli obiettivi operativi, da 163 a 142	Situazione ancora differenziata sensibilmente per struttura

Aree di analisi e punti di attenzione (anche NdV)	Punti di forza	Punti debolezza o aree da rivedere, migliorare o completare
Pianificazione degli obiettivi operativi Obiettivi del DG	Maggiore qualità nella partecipazione del personale ad obiettivi: solo dove effettivamente opportuno (sistema NON ADEMPIMENTALE)	Situazione ancora differenziata sensibilmente per struttura
		Mancanza di una procedura operativa che garantisca una selezione ex ante degli OPA, OPN legata al loro valore aggiunto → applicazione progressiva del nuovo SMVP
		Difficoltà persistenti da parte dei responsabili di obiettivo nell'identificazione di indicatori di risultato adeguati. Eccessiva sinteticità della compilazione dei campi descrittivi delle pianificazioni
	Prosecuzione dell'assegnazione diretta di obiettivi al DG da parte del CdA	
Monitoraggio in itinere e reporting	Applicativo informatico di supporto utile a favorire una razionale progettazione; con conseguente miglioramento della funzionalità dopo due anni dalla messa in funzione di U-Go	
Rendicontazione dei risultati da parte dei responsabili degli obiettivi operativi Risultati degli obiettivi e valutazione della performance organizzativa ed individuale	Molti obiettivi sono descritti e rendicontati in maniera più che accettabile	Ancora migliorabile la qualità delle informazioni inserite nei vari campi delle form web, anche in termini di coerenza (la situazione è molto differenziata)
	Possibilità di upload di evidenze oggettive dei risultati ottenuti direttamente su U-GO, in sede di rendicontazione finale	
		Eccessivo appiattimento delle percentuali di realizzazione degli obiettivi (PdR), verso il 100%
Valutazioni individuali della performance legate a partecipazione ad uno o più obiettivi o fasi	Definizione chiara delle % legate agli obiettivi (tabelle riportate nel SMVP) e di quelle legate ad altri parametri	
		Equivalenza formale, ai fini delle valutazioni individuali, della titolarità di qualsiasi obiettivo o fase, a prescindere da complessità e rilevanza. Equi pesatura di tutti gli obiettivi, a prescindere dalla tipologia (OPN, OPA) → situazione affrontata dal nuovo SMVP
	Miglioramento della procedura di valutazione individuale, con parziale informatizzazione delle schede individuali POI, compilabili via web dai valutatori (parte comportamenti organizzativi)	
	Chiara indicazione da parte della Direzione Generale per l'attivazione da parte dei valutatori di “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	
Questioni generali e di cultura organizzativa		Presidio in termini di personale del processo per il monitoraggio sottodimensionato
		Persistenza ancora rilevante di una visione prevalentemente “formale-adempiamentale” del ciclo della performance (v. punto debolezza sull'appiattimento delle PdR)
		Docenti con funzioni dirigenziali: mancanza nel loro meccanismo di valutazione individuale di riferimenti ai risultati del ciclo di performance

Aree di analisi e punti di attenzione (anche NdV)	Punti di forza	Punti debolezza o aree da rivedere, migliorare o completare
	<p>Il SMVP attuale propone una concezione del ciclo di performance legata all'andamento complessivo delle attività ordinarie delle strutture (processi <i>core</i>) e di miglioramento ed innovazione (obiettivi). L'attivazione dei cruscotti POI e POS potrà favorire nel personale tale percezione. Azioni formative saranno comunque opportune</p>	<p>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</p>

SEZIONE TERZA: ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

La presente sezione della relazione espone i risultati raggiunti rispetto a quanto posto in programmazione nell'ambito del PTPCT 2021-23, terza sezione del Piano integrato performance, anticorruzione e trasparenza 2021-23⁵⁰.

Tiene tuttavia conto anche delle notazioni conclusive della Relazione sulla performance 2020, approvata dal Consiglio di Amministrazione il 25 giugno 2021⁵¹.

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 2021.

È per questo motivo che la presente sezione della relazione cercherà di evidenziare i due percorsi seguiti, costantemente intersecatesi durante tutto l'arco dell'anno:

- Il primo, attiene ai nuclei di contenuto sviluppati;
- Il secondo, teso a supportare l'acquisizione di metodologie e di pratiche utili per una effettiva gestione del rischio.

Occorre in primo luogo evidenziare come il sistema di prevenzione dell'Ateneo si caratterizzi per un coordinamento forte della pianificazione e della sua attuazione.

L'RPCT⁵² interviene dando impulso alla realizzazione delle misure e degli obiettivi con note operative, predisponendo strumenti per la rilevazione dei rischi, promuovendo formazione, sensibilizzando ed ovviamente monitorando quanto condotto.

La motivazione sta nel ruolo che la legge⁵³ attribuisce al RPCT: di impulso e coordinamento e caratterizzato da una specifica responsabilità diretta in caso si verificano eventi di corruzione o malamministrazione e non si sia in grado di dimostrare l'attività preventiva condotta.

La scelta strategica che ha caratterizzato l'Ateneo in questo ambito è stata però anche quella del massimo coinvolgimento e della sensibilizzazione diffusa, indipendentemente dal ruolo professionale rivestito.

Le motivazioni risiedono nella convinzione che la prevenzione dei rischi di corruzione e malamministrazione, così come la promozione della trasparenza, costituisca un profilo di responsabilità per chiunque operi nell'università, ma anche che attraverso il coinvolgimento e la sensibilizzazione diffusa si possa contribuire al miglioramento, anche in termini organizzativi, ed allo sviluppo eticamente sostenibile di tutte le missioni istituzionali.

⁵⁰ Piano integrato Performance, anticorruzione e trasparenza 2021-23 – Sezione III Piano triennale per la prevenzione della corruzione e la promozione della trasparenza. C.d.A. delibera n.57/2021 <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9109-archivio-tpct>

⁵¹ Relazione sulla performance - Anno 2020. – C.d.A. delibera n. 267/2021 <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/2877-relazione-sulla-performance>

⁵² 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>

⁵³ Legge 6 novembre 2012, n. 190 Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione; D. Lgs. 14 marzo 2013, n. 33 Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni.

1. Il contesto di riferimento

Il contesto esterno

Lo scenario in cui matura e si realizza la programmazione operativa 2021 in tema di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza ha grande rilevanza per comprendere lo sviluppo dei due filoni precedentemente enunciati (nuclei di contenuto e acquisizioni metodologiche).

Lo scenario nazionale è ancora quello pandemico, ma la situazione è maggiormente sotto controllo: da una parte l'avvio delle campagne vaccinali favorisce l'assunzione di una prospettiva post emergenziale, favorendo per esempio l'avvio di una nuova stagione di investimenti; dall'altra gli strumenti adottati per la prosecuzione delle attività in emergenza, primo fra tutti il lavoro agile, hanno promosso un cambiamento di approccio ed un arricchimento della riflessione sulle tematiche organizzative, sulle tecnologie e l'informatizzazione e, infine, sui concetti, espressi in modo sempre più pressante, di semplificazione e sburocratizzazione.

I riflessi, in tema di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza, sono diretti nel senso che si cerca (in primo luogo la stessa ANAC) di incentivare l'assunzione di un diverso punto di vista rispetto a tematiche ordinariamente sentite troppo complesse, connotate da un pregiudizio negativo in termini di aggravamento burocratico. L'Autorità rivendica il potenziale contributo fornito dalla prevenzione della corruzione e dalla promozione della trasparenza ad una gestione agile e veloce delle procedure e dei procedimenti, incentiva processi di modernizzazione, di sviluppo di dinamiche volte alla reingegnerizzazione dei processi, ricorda il ruolo fondamentale della trasparenza amministrativa nei servizi del cittadino e nella possibilità di una diffusa verifica dell'azione pubblica.

Trasparenza e digitalizzazione, quindi, costituiscono sempre più le chiavi per l'efficientamento della macchina pubblica.

Rispettivamente nel maggio e nel giugno del 2021 sono approvati il D.L. 77 "Governance del PNRR"⁵⁴ e il D.L. 80 "Rafforzamento della capacità amministrativa delle PA"⁵⁵.

L'urgenza di impiegare i cospicui fondi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza impone:

- Una riorganizzazione dei sistemi di controllo, che in sostanza vengono centralizzati a livello nazionale;
- Una nuova gestione dei processi di programmazione e sviluppo delle amministrazioni, che si definisce debbano essere integrati in un unico piano integrato di attività e organizzazione (il PIAO);
- Una sempre più estesa trasparenza dell'azione delle amministrazioni.

Si prevede infatti che le informazioni soggette ad obbligo di pubblicazione sia "raccolte" in un unico portale, a gestione centralizzata (presumibilmente dell'ANAC)⁵⁶: ciò favorirebbe un migliore controllo delle dinamiche di impiego dei considerevoli fondi in arrivo, anche grazie ad una più agevole possibilità di analisi delle informazioni pubblicate nelle banche dati.

Se da un lato la trasparenza, intesa come capacità delle amministrazioni di esibire le informazioni sul proprio operato, diventa sempre più un paradigma, dall'altro si prospetta di intervenire su alcuni istituti che, per motivi diversi, si sono dimostrati di difficile applicazione (conflitto d'interessi, incompatibilità, inconfiribilità).

⁵⁴ Decreto-legge 31 maggio 2021, n. 77 Governance del Piano nazionale di ripresa e resilienza e prime misure di rafforzamento delle strutture amministrative e di accelerazione e snellimento delle procedure. Convertito con modificazioni dalla L. 29 luglio 2021, n. 108 (in S.O. n. 26, relativo alla G.U. 30/07/2021, n. 181).

⁵⁵ Decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80 Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia. Convertito con modificazioni dalla L. 6 agosto 2021, n. 113 (in S.O. n. 28, relativo alla G.U. 7/8/2021, n. 188).

⁵⁶ Save the date - Relazione al Parlamento - Il progetto di Anac per la creazione del Portale Unico della Trasparenza <https://www.anticorruzione.it/-/newsletter-n.9-del-13-giugno-2022>

In questo complesso quadro di interventi di riforma si assiste ad un riposizionamento del ruolo dell'Autorità Nazionale Anticorruzione. Sono numerose le azioni, anche formative, mirate ad accompagnare gli RPCT delle amministrazioni nell'adozione delle misure di prevenzione, nella pianificazione e nel monitoraggio dell'attuazione del Piano, nell'attuazione della nuova metodologia per l'analisi e la valutazione dei rischi promossa con il PNA 2019⁵⁷. Si tratta di un'azione di accompagnamento serrata, mirata anche ad omogeneizzare le prassi. Il ciclo di interventi trova il suo culmine nel febbraio 2022, con la presentazione e pubblicazione di un vero e proprio Vademecum, già anticipata nell'ottobre 2021, per la predisposizione dei Piani Anticorruzione delle amministrazioni, in un'ottica di coordinamento degli strumenti programmatici funzionale alla redazione del più ampio PIAO⁵⁸. Il documento non sostituisce ma integra quanto promosso con il PNA 2019.

Il contesto interno

A questo articolato quadro di nuovi elementi a livello nazionale, da cui discendono una serie di ricadute sulla pianificazione anticorruzione e trasparenza anche nella dimensione dell'integrazione con il sistema di performance, si sono aggiunti, nel corso del 2021, importanti cambiamenti organizzativi interni all'Ateneo.

Nel mese di marzo del 2021 l'incarico di Direttore Generale viene affidato all'Ing. Rosario Di Bartolo ed allo stesso vengono affidate anche le funzioni di RPCT.

In seguito alla disattivazione della Direzione Programmazione, valutazione e comunicazione istituzionale viene costituito un ufficio di staff alla funzione di RPCT che unisce le competenze in tema di supporto alla prevenzione della corruzione con quelle relative agli obblighi di pubblicazione.

La diversa articolazione organizzativa favorisce un diverso e più articolato rapporto fra i due ambiti della strategia preventiva dell'Ateneo, arricchendone le prospettive.

La nuova nomina del RPCT avviene quando la programmazione integrata performance anticorruzione e trasparenza è stata già approvata con il Piano Integrato 2021-23⁵⁹ e deve prendere avvio.

Se quindi i contenuti generali della programmazione risultano già definiti, le modalità operative del coordinamento, funzione propria al RPCT, sono tutte da ridelineare.

È quindi alla luce di tale operazione di riassetto metodologico che vanno rintracciati gli aspetti caratterizzanti l'attuazione del PTPCT 2021-23 ed i risultati conseguiti.

Considerando gli esiti dell'attività, è anche possibile prefigurare che contributo possono fornire la prevenzione della corruzione e, sempre più, la promozione della trasparenza al miglioramento dei risultati di performance delle strutture e dell'Ateneo. Si consideri, se non altro, che proprio la difficoltà di affrontare tali tematiche in modo strutturato, il più possibile semplice e scevro da pregiudizi, ha costituito uno stimolo per la sperimentazione di nuove strategie nel coinvolgimento del personale, nella comunicazione interna, nel promuovere gli apprendimenti.

⁵⁷ ANAC Delibera n. 1064 del 13 novembre 2019 Approvazione in via definitiva del Piano Nazionale Anticorruzione 2019 <https://www.anticorruzione.it/-/delibera-numero-1064-del-13-novembre-2019>

⁵⁸ La redazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione, da parte delle pubbliche amministrazioni con più di 50 dipendenti è prevista dall'art. 6 del Decreto-legge n. 80/2021. L'ANAC ha proposto il proprio Vademecum in occasione del convegno *Sull'Onda della Semplificazione e della Trasparenza* 3 febbraio 2022 <https://www.anticorruzione.it/-/sull-onda-della-semplificazione-e-della-trasparenza-1>

⁵⁹ 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>

2. Gli elementi caratterizzanti il PTPCT 2021-23

Il Piano Anticorruzione e trasparenza 2021-23, approvato dal Consiglio di Amministrazione⁶⁰, è stato elaborato al termine di un anno, il 2020, caratterizzato dalla riorganizzazione delle attività e dei servizi a seguito dell'emergenza sanitaria Covid-19.

Le ricadute della pandemia sulle attività dell'Ateneo hanno reso necessaria una specifica riflessione, coerente con le nuove condizioni di contesto, sui potenziali rischi di corruzione e di cattiva amministrazione.

La programmazione che ne è scaturita è stata quindi da una parte più selettiva che nel passato, centrata su alcuni temi sentiti urgentemente, articolati per filoni, dall'altra più ridotta rispetto al numero di interventi programmati.

Lo schema di fondo, adottato con delibera C.d.A. del dicembre 2020, propone delle *Linee di sviluppo*⁶¹ ed una serie di interventi coerenti con le indicazioni strategiche già definite dall'Ateneo⁶².

Tale delibera costituisce anche un primo momento della riflessione programmatica dell'organo in funzione degli atti conclusivi da assumere successivamente.

Linee di sviluppo del triennio 2021-23:

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

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

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

Il **secondo fondamentale aspetto**, di cui deve tenere conto la programmazione 2021, è quello riguardante l'avvio, sia pure sperimentale, della metodologia per l'analisi e la valutazione dei rischi di corruzione/malamministrazione promossa dall'ANAC con il PNA 2019⁶³.

L'Autorità ne richiede l'adozione entro l'anno 2021: attraverso le successive azioni formative e di accompagnamento rimarcherà la rilevanza di tali indicazioni.

⁶⁰ Delibera C.d.A. n. 57/2021 del 29 gennaio 2021. <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9109-archivio-tpct>

Gli obiettivi strategici di riferimento, per l'individuazione delle misure, sono quelli riconducibili all'asse strategico *ATR-PAT: Performance anticorruzione trasparenza*; sono di particolare rilevanza, nella pianificazione 2021, anche gli obiettivi strategici *Miglioramento continuo del nuovo apparato organizzativo e Capitalizzazione, condivisione, regolamentazione, semplificazione, miglioramento e valorizzazione dell'infrastruttura e dei servizi informatici* a supporto delle missioni istituzionali e dei servizi amministrativi, bibliotecari e tecnici a causa degli sviluppi, in tema di lavoro agile e di digitalizzazione dei processi, accelerati dall'emergenza sanitaria.

⁶¹ Il RPCT ha sottoposto all'approvazione dell'organo d'indirizzo, la *Proposta delle Linee di sviluppo 2021-23 e quadro delle Misure 2021*. Il documento, approvato con delibera C.d.A. n. 485 in data 23 dicembre 2020 anticipa, sintetizzandoli, i contenuti del PTPCT ed individua le 5 linee di sviluppo utili per orientare l'azione pianificatoria in tema di anticorruzione e trasparenza per il triennio 2021-23 e le misure collegate. <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9109-archivio-tpct>

⁶² C.d.A. Definizione obiettivi strategici 2021/2023 - Delibera n.340/2020 <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/14167-piano-della-performance>

⁶³ 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>

L' ANAC, con l'approvazione del PNA 2019, ha posto in revisione il modello per la gestione del rischio corruttivo adottato con il PNA 2013.

Il documento d'indirizzo del 2019, che le amministrazioni sono tenute a seguire, ha innovato la metodologia per l'individuazione, l'analisi ed il trattamento dei rischi di corruzione o malamministrazione connessi alla gestione dei processi.

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.

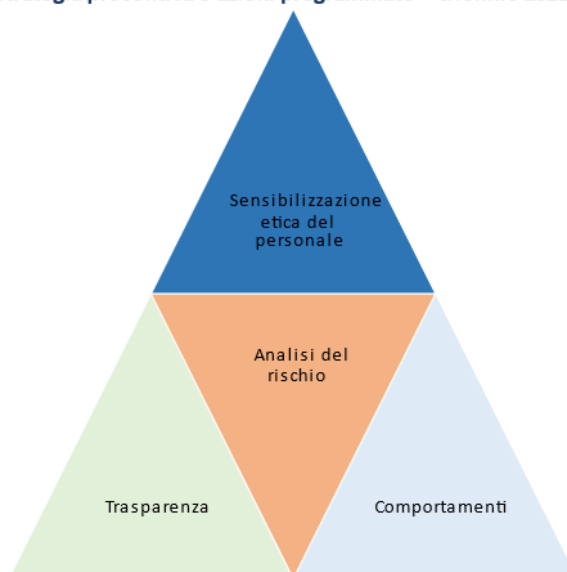
Le consistenti novità introdotte hanno richiesto alle amministrazioni di tradurre in prassi operative le indicazioni metodologiche e di promuoverne internamente la conoscenza.

Il terzo elemento riguarda, infine, il percorso strategico già intrapreso e rappresentato dall'obiettivo *PISTR22 Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione)*⁶⁴.

La traduzione di tale obiettivo strategico si è volta in particolare a promuovere l'integrazione sia degli strumenti di programmazione che delle prassi operative proprie ai due cicli, quello della performance e quello relativo al sistema di gestione del rischio.

Sul piano dei contenuti ha però, nel 2021 investito alcuni assetti tematici specifici che, sintetizzando, costituiscono altrettanti fili rossi, leve in grado di caratterizzare il sistema.

Strategia preventiva e azioni programmate – triennio 2021-23



⁶⁴ C.d.A. Definizione obiettivi strategici 2021/2023 - Delibera n.340/2020 <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/14167-piano-della-performance>

3. La programmazione delle misure

In seguito alla definitiva approvazione del PTPCT dell'Ateneo e dell'allegato quadro delle misure anticorruzione trasparenza è stata quindi avviata la fase della programmazione operativa. Questa si è realizzata in più modalità.

A) Alle strutture è stato raccomandato di concentrare in un unico obiettivo più misure di prevenzione e promozione della trasparenza (**obiettivo multimisura**) come, d'altra parte, si era già iniziato a fare negli anni 2019 e 2020⁶⁵.

Fatta salva la possibilità di una personalizzazione dello schema, funzionalmente alle caratteristiche organizzative della struttura, l'articolazione tipica (ma non obbligatoria) ha previsto, in tre fasi:

- L'analisi del rischio di processo⁶⁶;
- Attività di formazione e sensibilizzazione del personale⁶⁷;
- Una misura di trasparenza. Al fine di approfondire ambiti diversi degli obblighi di pubblicazione, previsti dal D. Lgs. 33/2013⁶⁸ si è provveduto a differenziare la proposta di misura a seconda della tipologia di struttura⁶⁹.

L'obiettivo multimisura articola in un unico obiettivo, ripartito in singole fasi di attività, diverse misure tra quelle individuate nel PTPCT, con la finalità di facilitare la fase programmatoria, l'attuazione e la valutazione dei risultati raggiunti e per favorire un più ampio coinvolgimento del personale, superando così alcune criticità che erano state rilevate nei cicli programmatori precedenti.

B) L'RPCT, anche nelle funzioni di dirigente della Direzione Generale, ha promosso un obiettivo multimisura dal titolo **Coordinamento e operatività per lo sviluppo della strategia di Ateneo in tema di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza (21-788)**. Tale obiettivo prevedeva:

- Azioni di supporto all'analisi del rischio di processo operate dalle strutture di Ateneo
- Realizzazione di azioni formative e di sensibilizzazione
- Azioni di coordinamento relative alla misura di trasparenza "*Standard informativi minimi per la pubblicazione web di informazioni sui servizi delle direzioni e relative modalità di accesso agli stessi*".

Oltre alle azioni di coordinamento, rivolte alle strutture di Ateneo, l'obiettivo ha previsto la realizzazione operativa delle misure, richieste alle altre direzioni, da parte del personale della stessa Direzione Generale.

C) In alcuni casi si è reso necessario promuovere un più stretto coordinamento, fin dalla fase di definizione degli obiettivi operativi, con alcune direzioni. È il caso del partenariato che si è definito fra la Direzione Generale, la Direzione legale e la Direzione del personale per la realizzazione di alcune misure:

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

⁶⁵ Obiettivo multimisura "Attuazione del Sistema di Gestione del Rischio Corruttivo (SGRC) di Ateneo e programmazione delle azioni di trattamento" condotto dalle strutture negli anni 2019 e 2020

⁶⁶ Denominazione della misura prevista nel PTPCT 2021-23: "SGRC: analizzare il rischio di processo e proporre azioni per il trattamento"

⁶⁷ Per maggiori dettagli sull'attività condotta si vedano i paragrafi successivi della presente relazione.

⁶⁸ D. Lgs. 14 marzo 2013, n. 33 Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni.

⁶⁹ Il PTPCT 2021-23 ha previsto che le direzioni di Ateneo realizzassero la misura "*Standard minimi informativi circa le modalità di accesso ai servizi e pubblicazione web delle relative informazioni*". Viceversa, ha previsto che le strutture di missione si dedicassero all'avvio della misura "Tabella dei procedimenti amministrativi del Dipartimento, Centro, Sistema (D.lgs. 33/2013).

D) L'Allegato misure al PTPCT 2021-23 ha comunque costituito il riferimento programmatico per la definizione di obiettivi operativi specifici delle strutture. In tal caso la programmazione è avvenuta prevedendo la realizzazione di OPA.

3.1 I risultati della fase di programmazione

L'attività di programmazione operativa condotta nel 2021 ha evidenziato un passo avanti nel percorso di integrazione fra dimensioni programmatiche.

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.

In un quadro di progressiva riduzione del numero degli obiettivi operativi posti in programmazione dalle strutture, tendenza auspicata dal N.d.V. di Ateneo, è possibile osservare una crescita costante della percentuale degli obiettivi operativi integrati con misure di prevenzione.

Grafici 1 e 2 - Integrazione misure anticorruzione e trasparenza con obiettivi di performance (periodo 2016/ 2021)

(fonte: estrazione dati sistema UGO e Relazione Performance 2020). I dati considerano la misura prioritariamente individuata come riferimento per l'obiettivo operativo e non riportano i dati relativi alle molteplici misure realizzate nell'ambito di obiettivi multimisura.

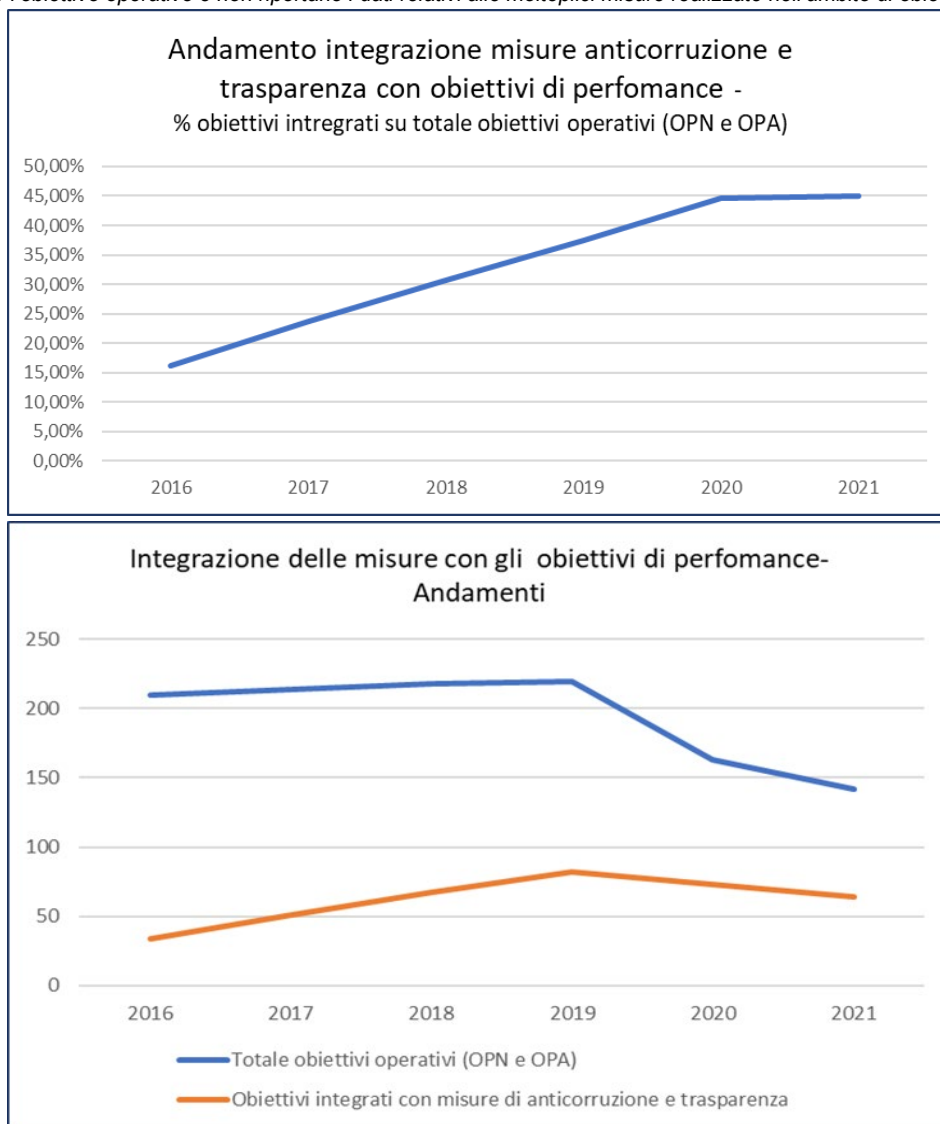
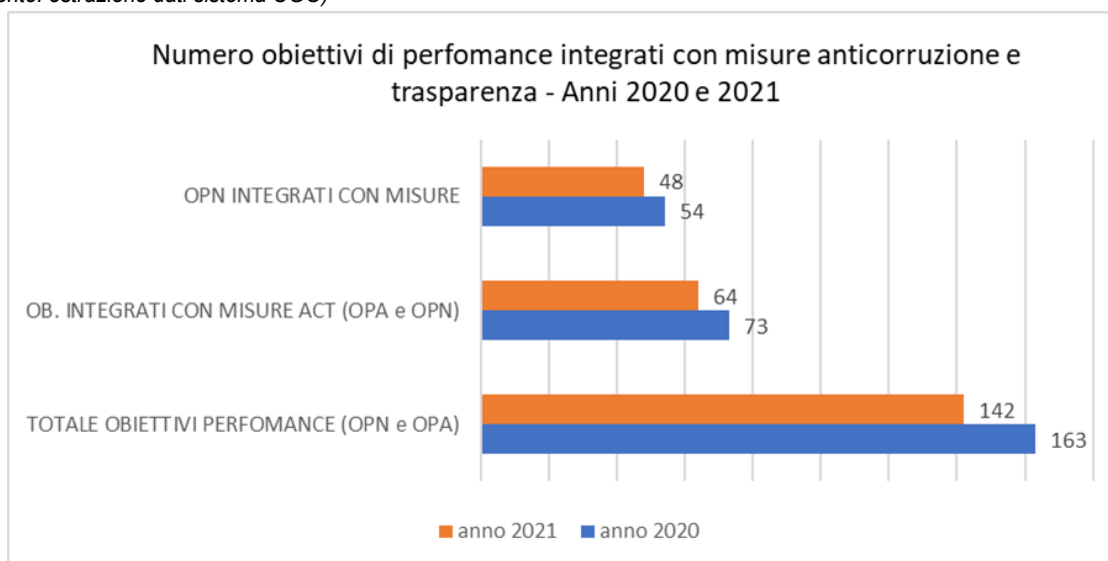


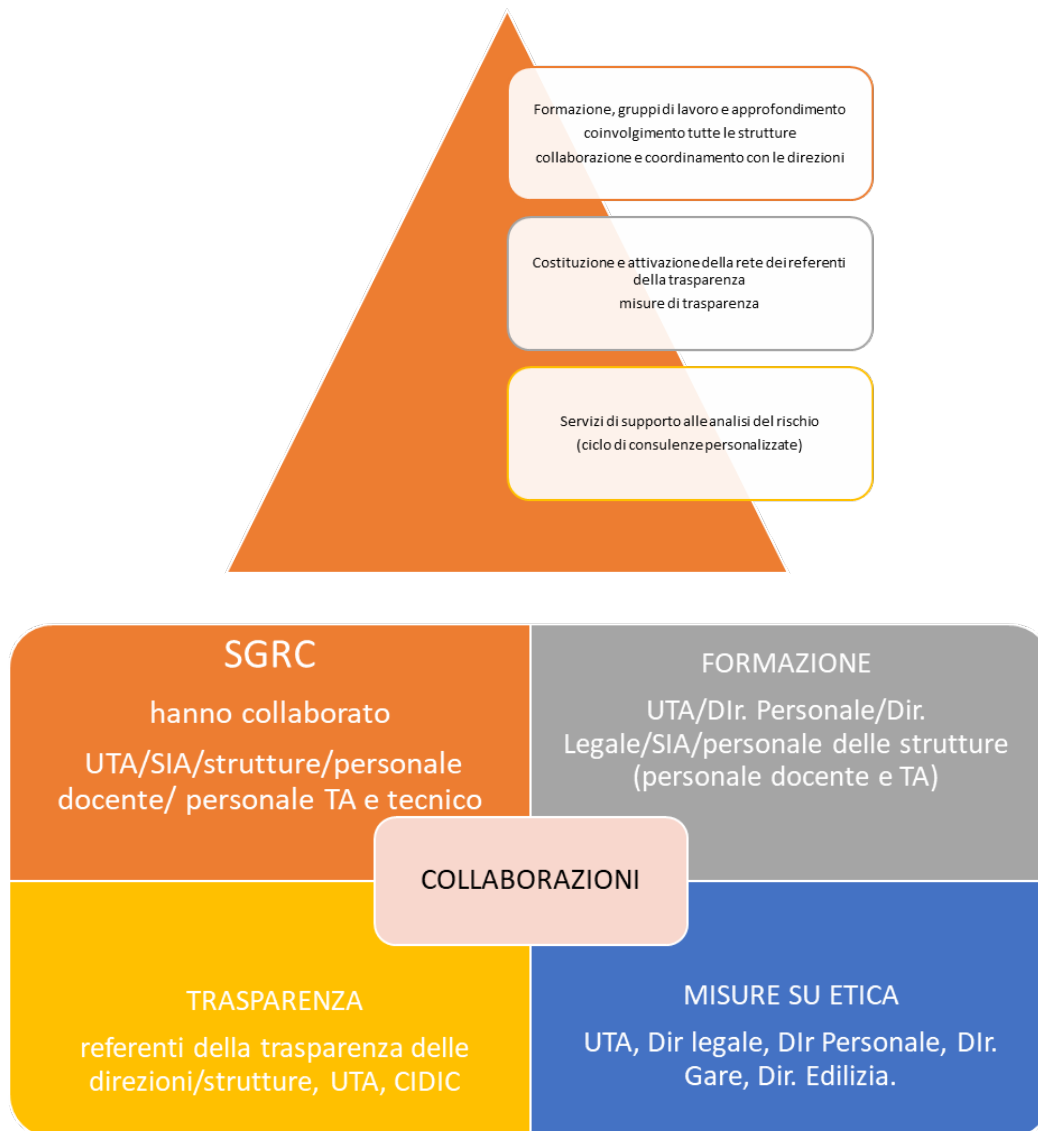
Tabella: Modalità di integrazione delle misure negli obiettivi- anno 2021

CATEGORIA MISURA	OBIETTIVI INTEGRATI (OPA/OPN)
1. Pianificazione integrata ed altre azioni di programmazione	3
2. Codice etico e di comportamento e altre misure di regolamentazione	2
3. Conflitto d'interesse, inconfiribilità, incompatibilità, attività lavorativa successiva	1
5. Rotazione, misure alternative ed altre misure per l'organizzazione degli uffici e la comunicazione interna	4
07. Trasparenza - obblighi di pubblicazione, accesso ai servizi, procedimenti	41 <i>(di cui 34 come fase obiettivo multimisura)</i>
8. Formazione - in materia di anticorruzione e trasparenza	37 <i>(di cui 35 come fase obiettivo multimisura)</i>
9. Azioni rivolte a miglioramento di processo – informatizzazione/ procedure	15
9. Azioni rivolte al miglioramento di processo - analisi dei rischi	37 <i>(fase obiettivo multimisura)</i>

Grafico 3 - Numero obiettivi di performance integrati con misure anticorruzione e trasparenza ACT anni 2020 e 2021 (fonte: estrazione dati sistema UGO)



4. Attuare il PTPCT: coordinamento forte e promozione di partenariati



L'attuazione della programmazione 2021-23 si pone all'indomani della nomina del nuovo RPCT di Ateneo che, avvalendosi della propria struttura di Staff⁷⁰, promuove un'integrale riorganizzazione dei servizi di supporto. Il fine è quello di garantire un migliore coordinamento e un costante accompagnamento delle strutture in tutte le fasi del ciclo di gestione del rischio.

Grande attenzione viene inoltre posta nel supportare la costituzione di partenariati fra strutture, finalizzati alla realizzazione delle misure programmate.

⁷⁰ Unità trasparenza e Anticorruzione- UTA

Sensibilizzazione del personale e formazione

Fin dai primi cicli programmatori (2016-18) l'Ateneo ha considerato indispensabile la sensibilizzazione diffusa e il coinvolgimento attivo del personale nella strategia preventiva.

A tal fine, nel biennio 2019-20, è stata promossa la costituzione dei così detti "gruppi di approfondimento", finalizzati a promuovere la conoscenza e la riflessione sulle misure di prevenzione a carattere generale ma anche a facilitare lo scambio e la collaborazione fra ruoli professionali e strutture⁷¹.

Nel 2021 si è invece programmato un investimento più ampio in attività formative, ricomprendendo in tale tipologia di interventi sia le attività formative a carattere formale, che tutte le occasioni di apprendimento informale o maturate nell'ambito di gruppi di lavoro.

L'azione di supporto all'analisi dei rischi, -estesamente condotta su numerose strutture- si è rilevata un volano in termini di sensibilizzazione sulle tematiche maggiormente connesse alla prevenzione della corruzione.

Ha inoltre favorito un approccio maggiormente collaborativo fra le strutture impegnate, sia pure da punti di vista diversi, ad affrontare e valutare come risolvere problemi analoghi.

La costruzione di una "rete" di collaborazioni corrisponde agli obiettivi sottesi a tutto il sistema di prevenzione:

- Individuare tempestivamente e con maggiore efficacia eventuali criticità connesse alla gestione dei processi;
- Individuare in modo più puntuale gli interventi da attivare per la loro riduzione.

Lo schema è stato rappresentato nel grafico relativo al Ciclo del Controllo a partire dal PTPCT 2018-20.

Tabella: Attività di supporto programmate e non programmate e dati di partecipazione del personale

Tipologia attività	n. attività	n. partecipanti totali	note:
A) Attività formative	3	331	
Corso 12. 5. 2021 (PTPCT e nuovo SGRC)	1	174	
Corso 21.10.2021 (La trasparenza delle PA)	1	115	
Corso 11.11.2021 (Trasparenza e protezione dati)	1	42	
B) attività di supporto	25	260	
Incontri di supporto alla pianificazione obiettivi integrati (26 e 27 gennaio 2021)	2	17	
Incontri presentazione del nuovo SGRC collettive (14 settembre e 4 ottobre 2021)	2	114	
Incontri di supporto per struttura- da calendario (periodo settembre- dicembre 2021)	20	109	
Incontro di supporto (obblighi di pubblicazione: 9 dicembre 2021)	1	20	
C) Gruppi di lavoro e approfondimento	3	25	

⁷¹ Per maggiori dettagli vedi Relazione Performance anno 2020 <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/2877-relazione-sulla-performance>

Tipologia attività	n. attività	n. partecipanti totali	note:
Gruppo di lavoro: codice etico e di comportamento	1	7	totale degli incontri del gruppo:4
Gruppo di lavoro: conflitto d'interesse ed enti partecipato- questionario docenti	1	4	totale degli incontri del gruppo:3
Gruppo di lavoro: referenti trasparenza delle direzioni	1	14	totale degli incontri del gruppo:4
D) Altre attività (non programmate)	1	546	
Materiali didattici PEO Cat C (Tema: Codice di comportamento) ⁷²	1	546	
TOTALI COMPLESSIVI	32	1162	

L'analisi del rischio

L'anno 2021 è anche stato dedicato alla predisposizione operativa ed alla messa in produzione, sia pure in forma sperimentale, della metodologia per la rilevazione e la valutazione del rischio di corruzione/ malamministrazione, sulla base delle indicazioni fornite dall'ANAC con il PNA 2019.

In particolare, il PTPCT 2021-23 prevede l'attuazione della misura **SGRC: analizzare il rischio di processo e proporre azioni per il trattamento**, necessaria alla realizzazione dell'obiettivo strategico **GST8 - Miglioramento delle attività di programmazione, monitoraggio e valutazione delle attività istituzionali dell'Ateneo e delle Strutture**.

Azioni di accompagnamento alla realizzazione di una misura complessa.

L'analisi e la valutazione del rischio di processo costituiscono gli assetti fondamentali per la gestione del rischio. Sui loro esiti si fonda la pianificazione degli interventi ed anche la valutazione delle strategie complessivamente necessarie per migliorare i livelli di integrità, efficacia e trasparenza dell'azione dell'amministrazione.

Ai di là delle indicazioni metodologiche fornite dall'ANAC, non esiste però un modello di riferimento. È stato quindi necessario articolare integralmente il questionario di analisi, prevedendo una descrizione ed un'articolazione anche dei nuovi elementi da porre in valutazione (fattori abilitanti e indicatori di rischio). Il modello ha previsto, per il 2021, un'apposita sezione dedicata al monitoraggio e all'autovalutazione dell'efficacia delle misure di prevenzione condotte.

Ai fini dello svolgimento delle analisi sul rischio di processo è stato inoltre necessario aggiornare l'elenco dei processi gestiti. La nuova mappatura dei processi è stata adottata dal C.d.A. di Ateneo con delibera n. 90/2021.

L'RPCT ha poi provveduto a definire l'elenco dei processi, una scelta di quelli mappati, da sottoporre all'analisi delle strutture. Sono di conseguenza state organizzate le attività di supporto, che hanno previsto la possibilità di scegliere una delle seguenti tre tipologie:

- Autovalutazione del rischio di processo con supporto consulenziale -alla singola struttura- effettuato da parte dell'unità Trasparenza e Anticorruzione
- Autovalutazione del rischio di processo con supporto consulenziale -a più strutture sullo stesso processo- effettuato da parte dell'unità Trasparenza e Anticorruzione
- Autovalutazione del rischio di processo condotto in autonomia dalla struttura.

⁷² Nell'ambito delle progressioni orizzontali (PEO) del personale tecnico-amministrativo, è stato somministrato materiale didattico relativo alle modalità con cui promozione della trasparenza e prevenzione della corruzione possono incidere sui comportamenti. Nel materiale didattico si è fatto esplicito riferimento ai contenuti del codice di comportamento.

L'organizzazione delle attività di supporto ha poi comportato la definizione e pubblicizzazione di un calendario degli incontri di supporto ed il loro relativo svolgimento.

A sostegno, sono stati a latere realizzati i necessari applicativi informatici e sono state aggiornate le pagine dell'apposita area web di riferimento per le attività in tema di trasparenza e anticorruzione: <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/itemlist/category/376-area-anticorruzione-e-trasparenza>

(Si veda in particolare la pagina MODELLI, SUPPORTO E NOTE OPERATIVE 2021)

Tabella: SGRC di Ateneo 2021. Processi conclusivamente analizzati e numerosità delle strutture coinvolte

Area di Rischio	Processo	Numero strutture coinvolte
A-Personale (TA)	A.2 - Reclutamento personale TA- Selezione del personale: interpellati, mobilità precorsuatale, bandi di concorso e procedure selettive compresa la nomina delle commissioni, svolgimento delle selezioni, verifiche e pubblicazione delle graduatorie	2
B-Personale docente	B.9 - Gestione carriere personale docente- Gestione incarichi esterni ed altri eventi di carriera-comprese attività di verifica	3
C-Gestione delle entrate e delle spese, degli adempimenti fiscali e tributari, delle partecipazioni	C.9 - Gestione del ciclo attivo e del ciclo passivo- Predisposizione documentazione per le attività di pagamento	9
D-Contratti pubblici e attività come operatore economico	D. 20 - Gestione dei servizi generali per l'Ateneo o d'interesse dell'amministrazione centrale- Gestione rapporto con i fornitori	2
	D.22 - Esecuzione lavori e degli interventi manutentivi- Collaudo dell'intervento e gestione adempimenti per la chiusura dei lavori	1
G-Didattica e studenti	G.14 - Borse di studio, premi e provvidenze in denaro a carattere individuale o collettivo (area didattica) - Pubblicizzazione delle opportunità, processo di selezione delle candidature e attribuzione di premi e borse di studio ed altri benefici a studenti e laureati	2
H-Ricerca	H.14 - Gestione e supporto per la partecipazione a progetti di ricerca e trasferimento tecnologico - Supporto amministrativo alle attività di progetto ed alla rendicontazione intermedia e finale	4
I-Terza missione, rapporti con imprese, enti associazioni	I.8 - Collaborazione con il mondo industriale- Ricerca opportunità di collaborazione e stipula collaborazioni/convenzioni	4
L-Qualità, programmazione e sviluppo, organizzazione del lavoro, gestione delle informazioni e della comunicazione	L.11 - Gestione adempimenti in materia di protezione dati personali - Identificazione dei dati personali trattati e dei rischi associati	3
	L.22 - Supporto alle attività degli organi collegiali - Condivisione esiti della riunione e archiviazione della documentazione	6
Totale complessivo		36

I comportamenti

Nel corso del biennio 2019- 2020 l'Ateneo ha promosso gruppi di approfondimento su temi connessi al Codice etico e di comportamento ed al Conflitto di interesse⁷³ dai cui lavori è emersa la necessità di ampliare la conoscenza dei codici e di provvedere ad una sensibilizzazione diffusa in tema di principi di comportamento e di condotta etica.

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

Con l'ampio ricorso al lavoro agile è inoltre stata espressa, dai gruppi attivati, la necessità di affrontare il tema dei comportamenti anche in relazione alle nuove modalità e condizioni di lavoro.

Tale indicazione generale ha trovato diverse concretizzazioni nella programmazione 2021.

- 1) Il tema dei comportamenti è stato approfonditamente analizzato dalle strutture nell'ambito del processo di autovalutazione dei rischi.

In particolare, è stato loro chiesto dal RPCT di definire in termini etici l'obiettivo del processo e di verificare, attraverso la valutazione di una serie di parametri, la capacità di ottemperare a tale obiettivo.

Nello svolgimento delle analisi si è sottolineato come sia fondamentale che tutte le parti interessate alla gestione del processo ne condividano anche l'obiettivo etico e uniformino di conseguenza i propri comportamenti.

- 2) Nel corso del 2021 sono state poi avviate due misure che hanno inteso proporre una riflessione, da differenti punti di vista, sul tema dei comportamenti. L'aspetto preso in esame ha considerato il profilo della valutazione dei comportamenti e quello della possibilità di fornire dei parametri di riferimento a cui uniformarsi.

Ha riguardato il profilo della valutazione la misura **01 Miglioramento del ciclo di programmazione integrata (performance anticorruzione e trasparenza)**, attuata nell'ambito dell'obiettivo **21-696 Aggiornamento del sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP)** condotto dalla Direzione Generale.

Tale obiettivo, riguardante l'aggiornamento del SMVP, prevedeva di considerare fra i nuovi parametri di valutazione dei comportamenti organizzativi anche la capacità di promuovere o di partecipare alla promozione della strategia di prevenzione dei rischi di corruzione dell'Ateneo. Il parametro è quindi stato inserito nell'istruttoria e proposto alla contrattazione integrativa.

Sul tema della definizione dei parametri di riferimento a cui ispirarsi ci si è invece mossi per l'attuazione della seconda misura, denominata **02- Lavoro agile e comportamenti: esempi pratici di applicazione dei principi di comportamento definiti nel Codice**.

Attraverso i lavori di un gruppo di lavoro appositamente costituito⁷⁴, composto da rappresentanti di diverse direzioni, si è provveduto all'elaborazione di un elenco esemplificativo di comportamenti positivi, in grado di attuare le disposizioni del codice di comportamento, di solito declinate a *negativo*, anche tenendo in considerazione le diverse modalità di esercizio delle attività lavorative in un contesto di lavoro agile. Anche in questo caso è stato prodotto un materiale istruttorio utile per il prossimo aggiornamento del codice etico e di comportamento.

- 3) Infine, si è proseguito il percorso di definizione di un questionario per la valutazione dei fabbisogni di formazione in tema di prevenzione della corruzione e trasparenza, conflitto d'interesse e obblighi di pubblicità connessi agli enti partecipati e controllati da parte dei docenti (**03 Interventi integrati per la formazione e sensibilizzazione in materia di anticorruzione e trasparenza (destinatari principali: docenti)**) da parte di un gruppo di lavoro composto da rappresentanti della Direzione del personale, Direzione legale e Direzione Generale⁷⁵.

Tali ultime due misure sono state condotte nell'ambito dell'obiettivo integrato **21-656 Obiettivo multimisura promozione dell'etica e della trasparenza** coordinato dalla Direzione legale.

⁷⁴ Disp. Direttore Generale 1059/2021 del 06/12/2021

⁷⁵ Il questionario era mirato a rilevare i bisogni di approfondimento e le necessità informative dei docenti che svolgono un ruolo negli enti partecipati e controllati. Era inoltre finalizzato a rilevare il livello di conoscenza delle procedure e delle norme in materia di conflitto di interessi, incarichi extra-istituzionali e incompatibilità e tutela dei dati personali. A completamente è stata individuata una mailing list dei docenti con incarichi presso gli enti controllati e partecipati a cui inviare comunicazioni, aggiornamenti e notizie relative ai temi di prevenzione della corruzione e della trasparenza.

La trasparenza

Centrali nella programmazione e nell'operatività del 2021 sono state le misure di trasparenza, che hanno riguardato ambiti su cui si erano nel tempo individuate delle criticità sia nei confronti degli interlocutori interni all'Ateneo che rispetto a quelli esterni.

In tema di trasparenza si è mirato a promuovere una riflessione che permettesse a ciascuna delle parti interessate di richiamare, in primo luogo, conoscenze e bisogni inerenti all'argomento e di attribuire significati, anche operativi, ai concetti di accesso, così come declinati nelle norme (civico e generalizzato, oltre che documentale)⁷⁶.

Nella parte finale della relazione sulla Performance anno 2020⁷⁷ 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.”*

La Trasparenza quindi non solo mero adempimento agli obblighi di pubblicazione, ma intesa come leva strategica per il miglioramento dei processi, dei servizi offerti oltre che per la riduzione dei rischi di corruzione e malamministrazione. In questi termini il percorso di integrazione della trasparenza con la prevenzione della corruzione persegue anche la finalità di contribuire a un miglioramento nella gestione e informatizzazione dei flussi informativi, vantaggioso anche per le strutture coinvolte.

I tre interventi previsti nel PTPCT 2021-23 in quest'area (07 TRASPARENZA E MISURE PER LA TUTELA DEL DIRITTO DI INFORMAZIONE E PARTECIPAZIONE) hanno sviluppato contenuti specifici, tenendo tuttavia conto dei bisogni espressi nella fase dei gruppi di approfondimento (biennio 2019-20)

L'attuazione della misura **Interventi per il miglioramento qualitativo e l'aggiornamento delle informazioni a pubblicazione obbligatoria**, condotta nei primi mesi del 2021, anche se non inserita in uno specifico obiettivo di performance, ha permesso di focalizzare gli aspetti che rendono più problematico, in alcuni casi, pervenire ad un corretto adempimento degli obblighi di pubblicazione. Le analisi condotte hanno evidenziato come l'effettiva possibilità di pubblicazione possa essere condizionata da fattori tecnici e tecnologici (es. da una carente integrazione fra basi dati), ma anche da fattori organizzativi.

Le informazioni da pubblicare, infatti, possono non essere prodotte, o non esserlo nei formati e nella formulazione richiesti. L'adempimento degli obblighi di pubblicazione può quindi richiedere uno sforzo di coordinamento fra strutture e specialità diverse ed essere particolarmente complesso da condurre.

Si rende necessario, pertanto, operare tanto in termini programmatici, valutando in anticipo i termini dell'impegno e delle risorse da impiegare, quanto in termini organizzativi.

L'RPCT ha promosso e formalizzato nel 2021, la costituzione della rete dei referenti della trasparenza⁷⁸ delle direzioni e delle strutture. La figura del referente della trasparenza, delineata in realtà già in precedenza, vede specificate nuove funzioni:

- Costituire un riferimento con riguardo al reperimento, alla predisposizione nei formati richiesti ed alla

⁷⁶ D. Lgs. 14 marzo 2013, n. 33 Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni.

⁷⁷ Relazione sulla performance - Anno 2020. – C.d.A. Delibera n. 267/2021 In particolare: Sezione Terza: Anticorruzione e Trasparenza §4. La revisione degli ambiti di verifica. <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/2877-relazione-sulla-performance>

⁷⁸ Nota del Direttore Generale del 23/3/2021 Prot. N. 32649 https://unipiit.sharepoint.com/:b/s/AmministrazioneTrasparenza2/Eb2b_ikUfAJKhIKjaFHjGTEBZZ8qvQzMQEjg6CUA90KCqw

- trasmissione delle informazioni verso l'unità Trasparenza e Anticorruzione;
- Collaborare con l'unità Trasparenza e Anticorruzione nell'individuazione delle criticità che possono determinare ritardi ed inadempimenti (così come scarsa accessibilità ed usabilità delle informazioni pubblicate), sia per l'utenza esterna all'Ateneo sia per l'utenza interna;
- Interfacciarsi con i referenti delle altre strutture, qualora sia necessario rendere disponibili dati parziali da integrare in informazioni più articolate.

Si definisce quindi un obbligo di collaborazione, sia con l'Unità Trasparenza e Anticorruzione che fra strutture, per la risoluzione di criticità che richiedono l'apporto di specialità diverse.

La rete dei referenti per la trasparenza delle direzioni è stata attivata per l'attuazione della misura **Standard minimi informativi circa le modalità di accesso ai servizi e pubblicazione web delle relative informazioni**.

Ne è risultata una decisa azione di miglioramento della trasparenza sulle modalità di accesso ai servizi gestiti dalle direzioni, sia per gli utenti interni che esterni, che ha al tempo stesso permesso di assolvere ad un obbligo di pubblicazione (Sottosezione "Articolazione degli uffici")⁷⁹.

L'attività di coordinamento condotta con la rete dei referenti della trasparenza delle strutture di missione ha invece avuto, come fine primario, quello di comprendere le difficoltà delle stesse in relazione a specifici aspetti.

1. I referenti della trasparenza delle strutture sono stati in primo luogo invitati a partecipare alle iniziative formative promosse dal RPCT con il supporto della struttura di staff e della Direzione del personale. Attraverso le attività formative, è stata promossa una prima riflessione su come la trasparenza, prevista dalle norme e quindi relativa agli obblighi di pubblicazione, permetta effettivamente, agli interlocutori esterni, di verificare l'operato dell'amministrazione anche attraverso la possibilità di effettuare percorsi di navigazione nelle diverse aree del sito Amministrazione Trasparente.

2. Alcune attività di supporto nell'analisi del rischio di processo hanno previsto la partecipazione agli incontri del referente per la protezione dati di Ateneo.

Lo scopo era quello di verificare, nel concreto, come la gestione della trasparenza interna, e delle attività di pubblicazione obbligatoria, venisse affrontata dalle strutture sotto il profilo della protezione dei dati personali. L'attività così condotta è stata seguita da un incontro formativo conclusivo relativo sia al profilo dei rischi, sia alle indicazioni operative in tema di gestione dei dati personali ed ha visto la collaborazione, quindi, della Direzione Legale. I processi analizzati anche sotto tale profilo sono stati:

- *L.22. – Supporto alle attività degli organi collegiali - Condivisione esiti della riunione e archiviazione della documentazione;*
- *L.11. - Gestione adempimenti in materia di protezione dati personali- Identificazione dei dati personali trattati e dei rischi associati.*

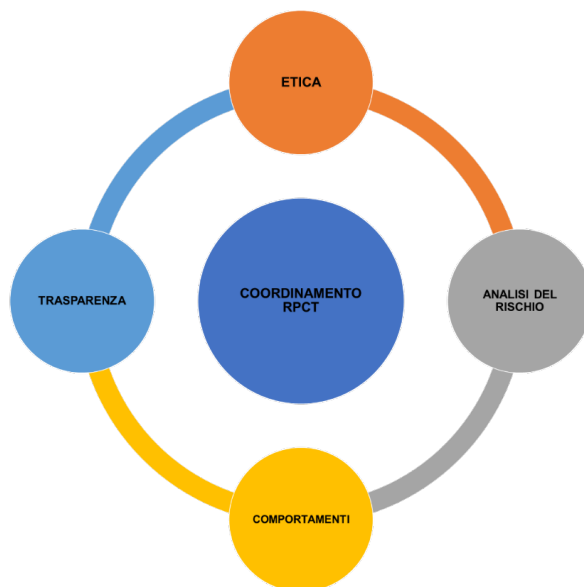
3. Infine, i referenti della trasparenza delle strutture sono stati coinvolti in un incontro relativo all'analisi degli obblighi di pubblicazione relativi alla Tabella dei procedimenti, ai fini di una prima valutazione delle difficoltà e delle criticità di definizione della stessa.

⁷⁹ Si veda la sottosezione Direzioni <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/itemlist/category/1040-articolazione-degli-uffici>
Per maggiori dettagli si veda inoltre quanto riportato nel § *Il Sistema di monitoraggio e la valutazione dei risultati* della presente sezione della relazione.

Sono stati presi in esame procedimenti relativi alle aree di maggiore rischio di corruzione/malamministrazione, considerate dalle norme o relative alle attività di missione. In questo modo si è supportata l'attuazione della misura, prevista negli obiettivi multimisura delle strutture: **Tabella dei procedimenti amministrativi del Dipartimento, Centro, Sistema (D. Lgs. 33/2013)**

Tabella: Attuazione delle misure di Trasparenza PTPCT 2021-23		
Denominazione della misura	Contenuti in sintesi	Integrazione in obiettivi di performance e risultati
01- <i>Interventi per il miglioramento qualitativo e l'aggiornamento delle informazioni a pubblicazione obbligatoria</i>	Monitoraggio sull'effettiva presenza, aggiornamento, completezza e accessibilità delle informazioni a pubblicazione obbligatoria nella sezione Amministrazione trasparente, ciascuna delle direzioni interessate, con il supporto della Direzione Generale, formalizza un piano per la risoluzione delle eventuali criticità o per l'attuazione di azioni migliorative.	Non inserita in specifico obiettivo integrato. Misura condotta dalla Direzione Generale con le singole Direzioni e nell'ambito della rete dei referenti della trasparenza delle direzioni (vedi misura successiva). Analisi dei flussi e delle criticità di pubblicazione (Vedi Sezione trasparenza PIAO 2022-24 e Allegato Tabella trasparenza) https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9435-piano-triennale-per-la-prevenzione-corruzione-e-trasparenza
02- <i>Standard minimi informativi circa le modalità di accesso ai servizi e pubblicazione web delle relative informazioni.</i>	Ciascuna direzione pubblica, in una apposita area web informazioni sui servizi erogati e sulle modalità di accesso agli stessi.	Integrazione negli obiettivi operativi delle direzioni. Lavori del gruppo dei referenti della trasparenza delle direzioni. Effettiva pubblicazione delle pagine web delle direzioni con informazioni sull'articolazione degli uffici, l'accessibilità dei servizi ed eventuali aree di approfondimento, la modulistica da utilizzare https://www.unipi.it/index.php/amministrazione
03- <i>Tabella dei procedimenti amministrativi del Dipartimento, Centro, Sistema (D. Lgs. 33/2013)</i>	Ciascun dipartimento, centro e sistema, anche conseguentemente ad attività di approfondimento dell'obbligo di pubblicazione nell'ambito di un working group, individua i procedimenti di propria pertinenza e rispetto ad essi trasmette le informazioni soggette a pubblicazione obbligatoria ai fini dell'implementazione dell'apposita sezione del sito Amministrazione trasparente.	Integrazione negli obiettivi operativi delle strutture di missione. Vedi incontro di supporto in data 9 dicembre 2021. Le tabelle prodotte dalle strutture sono state trasmesse all'UTA. I dati emergenti devono ora essere coordinati ai fini della pubblicazione.

Da quanto sopra esposto si evince quanto la programmazione operativa per la prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza sia stata caratterizzata dalla presenza di continui rinvii, concettuali ma anche operativi, fra un'area tematica e l'altra e come l'integrazione e il coordinamento fra le diverse aree sia stato il frutto di un'attenta azione di coordinamento da parte del RPCT di Ateneo.



4.1 Alcuni risultati

La programmazione PTPCT 2021 si è dunque caratterizzata per alcuni assetti fondamentali:

- Il coordinamento prioritario intorno ad alcuni temi e attraverso di essi l’offerta di una chiave di lettura integrata del percorso preventivo, in grado di legare fra loro obiettivi anche diversi e condotti da molte strutture;
- La capacità di contribuire ai risultati di performance complessivi sia rispetto al contributo offerto alla realizzazione degli obiettivi strategici dell’Ateneo, sia in relazione al migliore (sotto il profilo etico) perseguimento delle missioni istituzionali;
- La capacità di coinvolgere strutture e personale dell’Ateneo su tematiche ordinariamente sentite come estremamente complesse e difficili da comprendere;
- Lo sviluppo del sistema di gestione del rischio promosso dall’Ateneo in modo diffuso fra le strutture.

Tali punti evidenziano alcune soluzioni a criticità/aree di miglioramento già individuate in conclusione della sezione dedicata alla prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza della Relazione sulla Performance 2020.

I grafici e le tabelle successivamente riportate illustrano i risultati conseguiti, non sempre comparabili con quanto realizzato nel corso delle precedenti annualità.

Oltre le ricadute sullo svolgimento delle attività del periodo di pandemia, ha costituito un fattore di discontinuità -rispetto al passato- il cambiamento operato nella gestione delle attività di supporto e nelle modalità di coordinamento da parte del RPCT.

Questi assetti, come esposto, si ritiene abbiano contribuito sostanzialmente ai diversi risultati conclusivi.

Tabella: 2021- Contributo degli obiettivi integrati alla realizzazione di obiettivi strategici – Anno 2021

Denominazione dell’obiettivo strategico	n° OPN integrati performance ACT	% sul totale degli OPN (n. 77)	% sul totale degli obiettivi integrati Performance ACT
PISTR22 Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione)	31	40,3%	65%
PISTR13 Incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholder, sia interni sia esterni	3	3,9%	6%

PISTR24 Revisione e miglioramento della regolamentazione interna di Ateneo (a partire da codice etico e di comportamento)	3	3,9%	6%
Altri obiettivi strategici	11	14,3%	23%
Totale obiettivi integrati performance/anticorruzione e trasparenza che realizzano obiettivi strategici (OPN)	48	62,3%	100%

Dati sulla partecipazione: gli effetti trainanti degli obiettivi multimisura

I dati esposti di seguito evidenziano come il 2021 sia stato un anno di grandissimo impegno, dell'Ateneo, delle sue strutture e del relativo personale sulle tematiche connesse alla prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza.

Pur nella grande complessità insita ai temi trattati, i risultati sui livelli di coinvolgimento sono stati molto positivi.

I dati sottoesposti però evidenziano anche come tale grande impegno non sia stato a costo zero e, quindi, prefigurano la necessità di rinforzare sempre più il legame fra attività di prevenzione ed attività di missione, in modo che la prevenzione della corruzione e la promozione della trasparenza non costituiscano un ulteriore aggravio ma una declinazione del modo con cui le attività stesse sono gestite.

La prima tabella evidenzia come, nel 2021, gli obiettivi multimisura raccomandati (nella loro struttura di base) alle strutture abbiano determinato una sorta di "effetto traino" sulla complessiva attuazione del PTPCT 2021-23.

Le azioni previste hanno visto la partecipazione anche di strutture che non avevano specificamente programmato obiettivi in tal senso: gli obiettivi multimisura sembrano cioè aver costituito il quadro di riferimento organizzativo per un numero maggiore di strutture rispetto a quelle inizialmente previste.

Tabella: Raffronto attività pianificate/realizzate- anno 2021

Attività		n° Strutture	% di realizzazione	Note
Formazione	pianificata	35	117%	Ha partecipato alla formazione personale afferente a 6 strutture che non avevano previsto, nei propri obiettivi di performance, tali attività
	realizzata	41*		
Analisi del rischio	pianificata	37	97%	
	realizzata	36		
Trasparenza	pianificata	33	91%	7 direzioni hanno programmato la misura di trasparenza. 10 direzioni hanno realizzato la stessa misura. 26 strutture di missione hanno programmato la misura di trasparenza; 20 strutture hanno realizzato la misura nelle modalità richieste dal RPCT.
	realizzata	30		

Le strutture

Come evidenziato in altri paragrafi della presente relazione, l'RPCT di Ateneo ha promosso un coordinamento forte in particolare delle attività connesse all'autovalutazione dei rischi di processo.

I responsabili delle strutture hanno potuto scegliere a quali modalità di supporto ricorrere e se svolgere le analisi collegialmente con le altre strutture che avrebbero analizzato lo stesso processo.

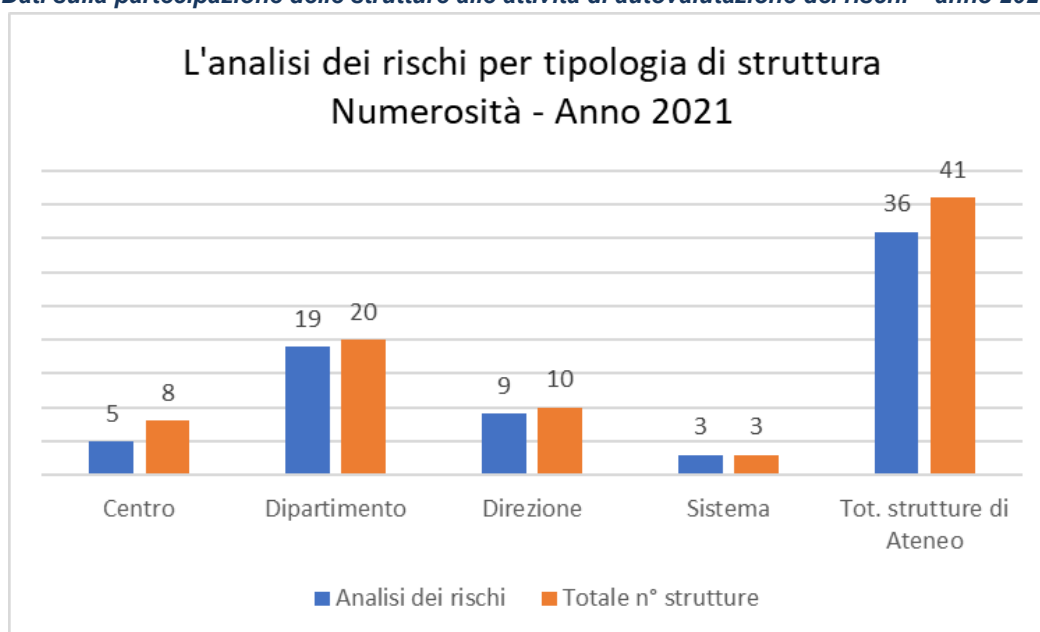
Sono quindi stati realizzati 20 incontri (di cui 6 svolti in modalità collegiale)⁸⁰.

Agli incontri di consulenza hanno partecipato attivamente 27 strutture con il coinvolgimento complessivo di 109 unità di personale (19 docenti e 90 tecnici-amministrativi).

Si è trattato di importanti momenti di confronto e di chiarimento su molti aspetti relativi alle attività di prevenzione dei rischi ma anche di occasioni per una raccolta, da parte del RPCT, tanto di informazioni utili per la valutazione dei rischi e per la pianificazione delle misure di trattamento, quanto di feedback su quanto svolto in questi anni. Ne sono emerse proposte e maggiori informazioni sulle criticità.

Conclusivamente l'attività si è rivelata positiva non solo in relazione al corretto svolgimento delle analisi dei rischi e quindi della comprensione effettiva del nuovo modello di gestione adottato, ma anche con riguardo all'adeguatezza delle valutazioni sui rischi effettuate dalle strutture e, quindi, nel merito dell'attività che ci si proponeva di effettuare.

Grafico 4 Dati sulla partecipazione delle strutture alle attività di autovalutazione dei rischi – anno 2021



Il personale

Il grafico sotto riportato evidenzia, conclusivamente, l'impatto in termini di coinvolgimento del personale dell'Ateneo sulle attività più direttamente legate ai temi della prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza.

Riporta, quindi, i partecipanti alle diverse iniziative ed evidenzia come, per effettuare le analisi del rischio, le strutture abbiano effettivamente costituito dei gruppi di lavoro interni.

⁸⁰ Le strutture che hanno scelto di svolgere le analisi in autonomia hanno tuttavia, in diversi casi, fatto ricorso ad un supporto consulenziale su assetti specifici del modello, accedendo al servizio in modo informale.

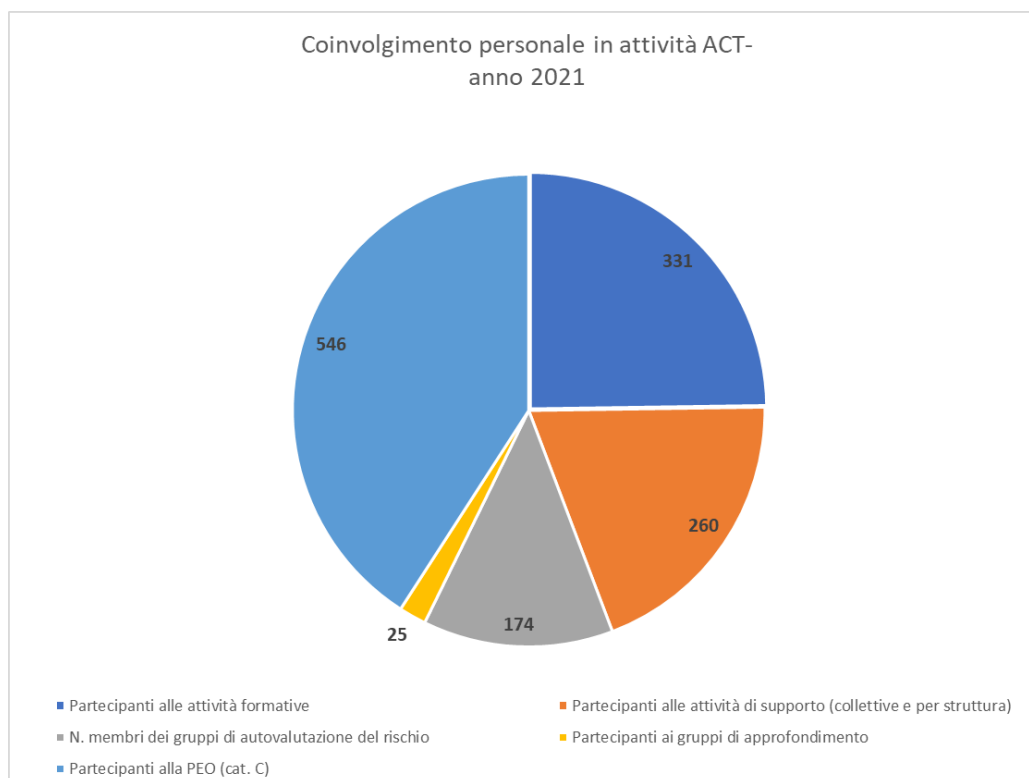
La composizione di tali gruppi è stata dichiarata dalle strutture in sede di invio del FORMS con le analisi effettuate.

I dati relativi alla composizione dei gruppi di autovalutazione interni alle strutture evidenziano un numero di coinvolti nelle attività di analisi più ampio di quello che aveva direttamente partecipato alle diverse attività di supporto e consulenza attivate su impulso del RPCT.

A questi dati andrebbe aggiunto il numero delle unità di personale che hanno supportato la realizzazione delle diverse misure:

- Personale dello Staff RPCT;
- Personale della Direzione legale (per esempio in tema di tutela dei dati personali);
- Personale della Direzione del personale (per esempio per l'organizzazione delle attività formative);
- Personale del SIA (per il supporto alla predisposizione dei FORMS per la rilevazione e la valutazione dei rischi);
- Personale del CIDIC (in particolare per la realizzazione della misura di trasparenza delle direzioni).

Grafico 5 Coinvolgimento del personale alle attività di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza



5. Il Sistema di monitoraggio e la valutazione dei risultati

Il PTPCT 2021-23 prefigura l'avvio di un percorso di integrazione fra i sistemi di monitoraggio in tema di prevenzione della corruzione e trasparenza⁸¹.

Si tratta di un primo esperimento e di un modello integrato, in cui ciascun soggetto (non necessariamente corrispondente al RPCT o alla sua struttura di supporto) attiva forme di monitoraggio funzionali alla rilevazione di specifiche informazioni.

Rispetto a tale modello si possono evidenziare alcuni elementi di criticità ed alcune opportunità.

Descrizione	Rischi	Opportunità
<i>Il sistema di monitoraggio si presenta diffuso: più strutture monitorano dati</i>	È possibile siano rilevate più volte informazioni analoghe	Il sistema di monitoraggio è diffuso e quindi ha una struttura agile
<i>I contenuti e gli obiettivi del monitoraggio sono articolati ed affrontano più aspetti diversi</i>	Complessivamente i dati emergenti dalle azioni di monitoraggio possono produrre un surplus informativo ma anche caratterizzarsi per carenze su assetti rilevanti	La copertura del sistema è potenzialmente ampia
<i>Le tecnologie usate, le modalità e la tempistica di rilevazione sono diversificate</i>	Le basi dati possono non integrarsi, i risultati possono non essere comparabili e non permettere una valutazione dei fenomeni estesa	È possibile rilevare fenomeni a livello macro e prevedere approfondimenti su alcuni aspetti
<i>Le valutazioni in esito alle azioni di monitoraggio sono espresse da soggetti diversi</i>	I criteri di valutazione adottati possono portare a sintesi valutative contraddittorie	L'approccio valutativo è articolato e fornisce molteplici punti di vista utili per la risoluzione dei problemi
<i>I risultati del monitoraggio e delle valutazioni hanno destinatari diversi</i>	Non tutti i potenziali interessati sono messi al corrente delle informazioni che possono essere loro utili	Le informazioni e le valutazioni possono essere rese trasparenti e accessibili ad una platea più vasta

Nel corso del 2021, in tema di anticorruzione e trasparenza, si è provveduto a tenere costantemente sotto controllo le informazioni che potevano evidenziare l'efficacia delle azioni di supporto in relazione alla capacità di:

- Raggiungere e sensibilizzare un ampio numero di potenziali destinatari;
- Coinvolgerli nelle azioni di formazione/sensibilizzazione etica;
- Supportare nelle attività di autovalutazione previste dal nuovo modello di SGRC;
- Avviare, in modo più strutturato, azioni in tema di trasparenza.

In realtà, al di là delle azioni più ampie, questi obiettivi hanno contribuito a definire la struttura e l'organizzazione di qualsiasi iniziativa condotta (p.es. fin dalla definizione dei quesiti proposti alla valutazione nell'ambito del Sistema di Gestione, dall'articolazione dei contenuti didattici nelle attività formative, etc.).

Altri aspetti che tuttavia hanno caratterizzato l'operatività del 2021, a cui si è accennato in diversi punti della presente relazione, sono stati quelli relativi:

⁸¹ Si veda "Piano triennale prevenzione della corruzione e per la trasparenza" 2021-23 (sezione terza del piano integrato) § Il sistema di monitoraggio pag. 54 <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9109-archivio-ptpct>

- Alla diffusione delle informazioni in esito alle analisi;
- Alla definizione di partenariati, almeno fra direzioni, al fine di affrontare, da più punti di vista, ed in modo coordinato, sia pure salvaguardando le relative specificità, alcune criticità rilevate.

Le azioni in questo caso sono state intraprese proprio in un'ottica di riduzione dei rischi evidenziati nella tabella sopra riportata, ma anche in considerazione del fatto che per prevenire corruzione/malamministrazione e promuovere trasparenza è indispensabile adottare molteplici punti di osservazione dei fenomeni, e giovare della costruzione di un'efficace **“rete” che coinvolga il maggior numero di interlocutori interni**.

Alcuni esempi, fra i diversi possibili:

- Nell'ambito dei lavori dell'unità monitoraggio sui processi amministrativi⁸² sono state rilevate alcune criticità, in tema di gestione degli affidamenti diretti, per risolvere le quali si è valutato necessario promuovere azioni di formazione/accompagnamento alle strutture. L'azione individuata, assolutamente da integrare in un PTPCT, è stata infatti proposta all'attenzione del RPCT ed ha costituito una delle misure pianificate per il triennio 2022-24.
- Le attività di autoanalisi dei rischi programmate per il 2021 hanno riguardato anche l'aspetto della tutela dei dati personali. Per favorire una riflessione approfondita, per rilevare le esigenze conoscitive e per valutare il taglio da operare sulle attività formative da erogare, si è provveduto a coinvolgere nel gruppo di analisi il referente di Ateneo per la protezione dati (Direzione legale). Sulla base di quanto emerso nel corso dei lavori di autovalutazione dei rischi (con il supporto della Direzione del personale per gli assetti organizzativi) è stata organizzata una specifica attività formativa sulle problematiche di protezione dati connesse alla gestione di più processi, compresi quelli di pubblicazione finalizzati all'adempimento degli obblighi di pubblicazione.
- La risoluzione dell'obbligo di pubblicazione connesso alla voce “Articolazione degli uffici” (sottosezione “Organizzazione”) ha visto il lavoro coordinato della rete dei referenti della trasparenza delle direzioni. Già in sede di pianificazione 2021-23 l'intervento era stato individuato come necessario perché avrebbe permesso di ridurre un'annosa criticità di trasparenza interna. Le direzioni non erano infatti dotate di propri siti e quindi non erano rese accessibili informazioni sulla loro articolazione interna e di spiegazione circa le modalità di accesso ai servizi. Questa carenza era stata segnalata nelle precedenti annualità dalle strutture di missione che avevano difficoltà e incertezze nel comprendere a quale struttura amministrativa centrale rivolgersi in caso di necessità specifiche. Il gruppo dei referenti della trasparenza, sulla base delle indicazioni fondamentali della misura pianificata, ha definito: la struttura di pubblicazione di massima, comune a tutti; quale area web del sito di Ateneo dedicare a tali informazioni; altri elementi comuni nell'organizzazione e nella pubblicazione delle informazioni. Ai fini del completamento della misura le direzioni sono state supportate dal personale del CIDIC.

Il tema del monitoraggio dei rischi e della connessa valutazione è assolutamente centrale nel sistema di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza, particolarmente per gli assetti che riguardano l'efficacia delle azioni condotte, o il persistere di eventuali criticità.

Si tratta di funzioni specifiche del RPCT, connesse alla successiva fase di aggiornamento della proposta programmatica, previste dalle norme e declinate dall'ANAC in molteplici occasioni nei PNA.

⁸² L'unità monitoraggio dei processi amministrativi è ricompresa fra le strutture del sistema di monitoraggio in tema di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza. Si veda “Piano triennale prevenzione della corruzione e per la trasparenza” 2021-23 (sezione terza del piano integrato) § Il sistema di monitoraggio pag. 54 <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9109-archivio-tpct>

Tuttavia, si tratta anche di un tema non semplice: gli interventi di prevenzione possono essere valutati nella loro efficacia specifica (quella di prevenire casi di corruzione e malamministrazione) in una prospettiva temporale di medio lungo periodo, qualora si sia nella possibilità di valutare il punto di partenza, cioè di comprendere e identificare quanta e di che tipo è la corruzione o sono presenti casi di cattiva amministrazione nell'Ateneo. Non è inoltre omogenea la valutazione dei casi di corruzione rispetto alle situazioni di cattiva amministrazione, così come non lo sono fra loro l'analisi del rischio (potenziale) con l'analisi del caso di corruzione effettivamente perpetuata.

Un aspetto, questo dell'efficacia delle azioni preventive, non ancora risolto a livello nazionale e rispetto a cui sono state avviate molte azioni, per lo più finalizzate a identificare adeguati set di indicatori, in grado di rappresentare oggettivamente i fenomeni.

A livello di singola amministrazione l'operazione, tanto più complessa, necessita un approccio che tenga conto degli obiettivi di una programmazione da quest'anno ancor più integrata.

CORRELAZIONE OBIETTIVI STRATEGICI - BILANCIO CONSUNTIVO 2021

AREE STRATEGICHE	IMPORTO	ASSI	IMPORTO	OBIETTIVI STRATEGICI	IMPORTO	AZIONI	IMPORTO		
G E S T I O N E	21.975.560	ATR-PAT: Performance anticorruzione trasparenza	1.250	Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione).	1.250	PAT.4 Proseguire nel percorso di analisi e valutazione dei rischi di processo, funzionali all'identificazione e programmazione di misure di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza.	1.250 €		
		ATR-PSS: Promuovere uno sviluppo sostenibile (agenda 2030)	186.896	Ridurre le emissioni di CO2 dell'Ateneo.	6.074	PSS.3 Nell'ambito dell'energia consumata, aumentare la frazione di quella prodotta da fonti rinnovabili.	6.074 €		
				Incrementare la cultura della sostenibilità.	23.419	PSS.5.Istituire offerte formative specificamente dedicate agli obiettivi di sostenibilità dell'agenda 2030.	10.919 €		
				Ridurre la produzione di rifiuti, in particolare di plastica.	157.403	PSS.6 Promuovere la comunicazione e le attività divulgative alla cittadinanza in tema di sviluppo sostenibile. PSS.8. Migliorare la raccolta differenziata nei poli di Ateneo.	12.500 € 157.403 €		
		C1: Attuare una trasparente politica di reclutamento e avanzamento del personale, che valorizzi il merito	24.674	Ottimizzazione delle politiche di reclutamento del personale docente e tecnico amministrativo - gestione ed integrazione organizzativa.	24.674	C.1.i Rafforzare l'aggiornamento professionale del personale tecnico/amministrativo anche grazie all'implementazione di corsi dal taglio operativo o di attività in e-learning.	24.674 €		
		C3: Potenziare i servizi agli studenti	484.033	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.	484.033	C.3.b Potenziare una visione inclusiva dell'università, facilitando l'accesso agli studi a persone "svantaggiate".	94.532 €		
						C.3.c Potenziare le attività del Servizio di Ascolto e Consulenza.	46.560 €		
						C.3.e Stipulare specifici accordi con realtà territoriali per agevolare la fruizione di attività culturali, sportive e ricreative da parte della comunità studentesca.	317.638 €		
		C4: Mantenere e valorizzare il patrimonio immobiliare	14.543.760	Miglioramento dell'assetto immobiliare (acquisizioni, riqualificazioni, alienazioni) e della dotazione strumentale tecnica dell'Ateneo, a supporto di didattica e ricerca e gestione.	14.543.760	C.3.f Rafforzare le iniziative di comunicazione, di orientamento e di sostegno in ingresso e in itinere.	25.303 €		
						C.4.a Pianificare gli interventi di manutenzione ordinaria secondo più livelli (manutenzioni costanti, manutenzioni periodiche e manutenzioni programmate).	4.700.102 €		
						C.4.b Pianificare gli interventi di riqualificazione edilizia delle strutture individuate nel piano edilizio come strategiche per l'Ateneo per migliorarne gli standard di sicurezza, di adeguatezza all'uso previsto nel piano, di funzionalità e fruibilità.	7.592.515 €		
						C.4.c Pianificare la realizzazione di nuove costruzioni individuate come strategiche per lo sviluppo dell'Ateneo consentendo la riduzione dell'esposizione nei poli didattici in fase di adeguamento e riqualificazione e agevolando al contempo la pianificazione e la realizzazione degli interventi stessi.	741.670 €		
						C.4.d Pianificare gli interventi di adeguamento e sviluppo del Sistema Museale di Ateneo .	309.442 €		
						C.4.e Incentivare la collaborazione con amministrazioni ed enti pubblici per l'adeguamento ed il miglioramento degli impianti fognari al fine di garantire i servizi necessari allo sviluppo dell'Ateneo.	56.818 €		
		C5: Sviluppare l'infrastruttura digitale	6.734.947	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.	6.734.947	C.4.f Attuare il programma di valorizzazione e vendita degli edifici e dei terreni non più funzionali allo sviluppo dell'Ateneo e pianificare l'acquisizione di nuove unità immobiliari a ciò funzionali.	1.143.213 €		
						C.5.a Consolidare i sistemi di calcolo dell'Ateneo in 4 datacenter di cui 3 cittadini e 1 fuori città.	807.557 €		
						C.5.b Accentrare il ciclo di vita HW e SW delle postazioni di lavoro e dei laboratori informatici per la didattica per assicurare uniformità e ottimizzazione nella gestione, accesso e uso.	177.245 €		
						C.5.c Potenziare, monitorare, regolamentare, automatizzare e valorizzare un sistema di calcolo scientifico e di private cloud (HPC, BigData, GPU, ...) che consenta ai ricercatori e al personale tecnico-amministrativo di poter usufruire delle risorse computazionali disponibili nei data center in modo efficiente ed efficace al fine di accelerare e potenziare le loro attività di ricerca, didattica e trasferimento tecnologico.	880.762 €		
						C.5.d Assicurare la conformità normativa nel trattamento dei dati e nell'acquisto di beni e servizi informatici, l'affidabilità e la sicurezza dei sistemi informatici mediante la revisione del sistema di identità, controllo degli accessi, raggiungibilità dei dati attraverso la rete, e la razionalizzazione dei sistemi esistenti, possibilmente attraverso processi e soluzioni standardizzate, e l'adeguamento continuo delle procedure di acquisto dei beni e servizi informatici alle novità dispositive nel rispetto di nuovi regolamenti e direttive di gestione/trattamento dei dati.	2.119.637 €		
						C.5.f Integrare i sistemi di controllo (accessi, videosorveglianza, audio/video) nel sistema informatico per la gestione coordinata e in stile Internet of Things della parte attiva degli edifici dell'Ateneo.	402.721 €		
M T E S R I Z I O N E	808.648	TM1: Supportare e incentivare il trasferimento tecnologico	326.327	Promozione e sostegno della ricerca applicata in collaborazione con le imprese, la capacità brevettuale e l'imprenditorialità (spin -off).	326.327	TM.1.a Contribuire a migliorare la formazione di una cultura imprenditoriale.	20.000 €		
						TM.1.c Tutelare la proprietà intellettuale e attuare iniziative volte a valorizzare e aumentare i brevetti di titolarità dell'ateneo.	209.045 €		
						TM.1.d Incentivare le collaborazioni ed i partenariati con le imprese con particolare attenzione alla valorizzazione ed incentivazione della ricerca applicata.	77.890 €		
						TM.1.f Realizzare iniziative congiunte di trasferimento tecnologico e placement.	224 €		
						TM.1.g Promuovere iniziative di "scouting" volte a favorire l'emersione di attività di ricerca suscettibili di valorizzazione, sia in forma di brevetti, sia in forma di creazione di nuove imprese.	19.168 €		
		TM2: Investire in strutture di intermediazione	224.783	Promozione e sostegno della ricerca applicata in collaborazione con le imprese, la capacità brevettuale e l'imprenditorialità (spin -off).	31.678	Promozione del ruolo dell'Ateneo come polo di diffusione della cultura in senso ampio.	62.909	TM.2.a Incrementare i servizi e il personale dell'Unità servizi per il Trasferimento Tecnologico.	31.678 €
								TM.2.f Partecipare a consorzi o associazioni con finalità prevalente di Terza Missione.	62.909 €
								TM.2.b Incrementare i servizi e il personale dell'unità "Career Service".	10.942 €
		TM3: Potenziare le attività di Public Engagement	257.538	Promozione del ruolo dell'Ateneo come polo di diffusione della cultura in senso ampio.	237.917	Promozione del ruolo dell'Ateneo come polo di diffusione della cultura in senso ampio.	19.621	TM.2.c Organizzare iniziative con aziende e laureati UNIPI, volte a favorirne l'inserimento professionale e a far crescere la reputazione dell'Ateneo.	68.378 €
								TM.2.g Promuovere percorsi formativi extracurricolari degli studenti volti ad accrescere la consapevolezza delle proprie capacità/risorse.	50.876 €
								TM.3.b Attuare iniziative rivolte all'interazione con le scuole superiori.	988 €
								TM.3.d Organizzare concerti, esposizioni, incontri e altri eventi aperti alla cittadinanza.	212.506 €
								TM.3.e Organizzare o concorrere all'organizzazione di manifestazioni scientifiche aperte alla cittadinanza.	7.265 €
Promozione della comunicazione di Ateneo: interna, esterna (dialogo con la città, il territorio) ed internazionale.	17.158 €								
TM.3.a Promuovere manifestazioni culturali e di divulgazione scientifica aperte alla cittadinanza (Festival, Notte ricercatori, fiere scientifiche, etc.) di carattere nazionale e internazionale	19.133 €								
TM.3.f Progettare attività comunicative e piani di comunicazione, realizzare video e progetti multimediali, creare e sviluppare siti web, canali social e pubblicazioni divulgative dedicate al pubblico esterno.	488 €								

LINEE STRATEGICHE	IMPORTO	ASSI	IMPORTO	OBIETTIVI STRATEGICI	IMPORTO	AZIONI	IMPORTO
D I D A T T I C A	26.473.515	D1: Mantenere la pluralità dell'offerta didattica	391.725	Razionalizzazione, sostenibilità ed innovazione dell'offerta didattica.	391.725	D.1.b Rafforzare le iniziative di collaborazione con gli altri atenei toscani in ambito didattico, con particolare riferimento alle lauree magistrali, ai dottorati e alla formazione insegnanti.	391.725 €
		D2: Potenziare l'internazionalizzazione	1.863.149	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).	1.863.149	D.2.a Promuovere le collaborazioni con Atenei di altri Paesi per il rilascio del titolo congiunto e/o del doppio titolo a tutti i livelli della formazione (lauree, lauree magistrali e post-laurea).	55.580 €
						D.2.b Stipulare accordi mirati con Atenei o Istituzioni di altri paesi per favorire l'iscrizione di studenti stranieri all'Università di Pisa	211.372 €
						D.2.c Favorire l'istituzione di percorsi erogati interamente o parzialmente in lingua straniera al fine di aumentare l'attrattività verso gli studenti stranieri.	142.135 €
						D.2.e Attivare e/o migliorare servizi specifici di supporto, tutoraggio e orientamento per gli studenti e i dottorandi in mobilità sia in uscita (outgoing) che in entrata (incoming).	134.922 €
						D.2.f Agevolare la mobilità Erasmus incrementando il cofinanziamento di ateneo a integrazione dei contributi comunitari per le borse Erasmus.	969.265 €
						D.2.g Favorire iniziative per l'attivazione di nuove borse per mobilità e di bandi specifici per l'assegnazione di borse per lo svolgimento di tesi all'estero.	106.785 €
						D.2.h Migliorare il sistema di riconoscimento dei CFU acquisiti all'estero, mediante l'introduzione di meccanismi per garantire e accelerare il processo di riconoscimento.	76.800 €
						D.2.j Incrementare il numero di professori e ricercatori stranieri coinvolti come docenti in insegnamenti di corsi di studio.	110.644 €
						D.2.l Favorire l'accesso ai corsi di dottorato di candidati con titolo acquisito in altre università italiane e all'estero e favorire l'attivazione di cotutele con università straniere per dottorandi.	14.261 €
D.2.m "Elaborare un piano, anche in sinergia con il territorio, di promozione dell'Università di Pisa a livello internazionale per attrarre studenti internazionali eccellenti"	41.385 €						
D3: garantire la sostenibilità dell'offerta didattica	23.518.928	Razionalizzazione, sostenibilità ed innovazione dell'offerta didattica.	23.518.928	D.3.h Garantire la sostenibilità dell'offerta delle scuole di specializzazione, specie delle scuole di specializzazione medica	23.518.928 €		
D4: Rafforzare la qualità e l'efficacia della didattica	699.713	Miglioramento continuo dell'efficacia/efficienza delle attività didattiche e delle metodologie di insegnamento (anche in relazione alle diverse condizioni degli studenti).	506.550	D.4.f Favorire le iniziative di didattica innovativa e di educazione e/o formazione alla didattica del personale docente, specie di nuovo ingresso.	506.550 €		
				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.	193.163	D.4.j Potenziare i servizi di tutorato, con iniziative mirate al superamento delle principali criticità individuate come principali fattori del rallentamento delle carriere.	58.720 €
						D.4.n Proseguire e potenziare ulteriormente le attività di orientamento in uscita e di tirocinio (sia curriculare sia extra-curriculare) al fine di facilitare un ingresso proficuo dei nostri laureati nel mondo del lavoro	1.500 €
						D.4.o Proseguire con il rafforzamento delle iniziative di comunicazione, di orientamento e di sostegno in ingresso e in itinere.	132.943 €
R I C E R C A	16.844.558	R1: Promuovere, sostenere e valutare la ricerca	2.825.643	Qualità, promozione e sostegno della ricerca; collaborazioni con altri atenei, anche esteri (accordi per lo sviluppo di progetti congiunti).	2.808.533	R.1.a Supportare le attività di ricerca mediante impegno di risorse economiche, di personale e logistiche, incluse adeguate strutture e infrastrutture di ausilio (biblioteche, con aumento della disponibilità di riviste scientifiche accessibili dalla rete di ateneo, piattaforme specifiche, banche dati ecc.).	54.809 €
						R.1.c Sensibilizzare i ricercatori all'approccio alla Responsible Research and Innovation (RRI) anche con riferimento al tema della sostenibilità (vedi Sustainable Development Goals delle Nazioni Unite).	6.578 €
						R.1.h Sostenere le ricerche di gruppo dipartimentali e interdisciplinari.	2.697.146 €
						R.1.i Promuovere le attività di ricerca integrate e i processi di collaborazione con università, enti e centri di ricerca nazionali ed internazionali.	50.000 €
						Miglioramento delle attività di programmazione, monitoraggio e valutazione delle attività istituzionali dell'Ateneo e delle Strutture.	17.110
		R2: Potenziare la partecipazione a bandi competitivi, anche comunitari	1.332.562	Qualità, promozione e sostegno della ricerca; collaborazioni con altri atenei, anche esteri (accordi per lo sviluppo di progetti congiunti).	1.276.711	R.2.a Assistere i ricercatori nella partecipazione a progetti di ricerca regionali, nazionali e internazionali e supportarli sugli aspetti finanziari, gestionali e amministrativi delle proposte di progetto nelle fasi di: progettazione, gestione, rendicontazione ed audit.	13.406 €
						R.2.b Svolgere attività di informazione e di formazione di docenti, ricercatori e personale tecnico-amministrativo direttamente coinvolti nella presentazione di progetti, gestione e rendicontazione di progetti finanziati a seguito di bandi competitivi.	38.251 €
						R.2.d Mantenere forme di premialità per promuovere la progettualità in ambito europeo (BIHO) e per i docenti vincitori di progetti ERC (chiamata diretta).	1.225.054 €
		R3: Sostenere l'alta formazione dottorale e i giovani ricercatori	12.675.891	Promozione e sostegno all'alta formazione dottorale ed ai giovani ricercatori.	12.632.220	R.3.a Mantenere la disponibilità di un elevato numero di borse di dottorato.	11.430.727 €
						R.3.c Partecipare a progetti destinati ai finanziamenti di borse di studio.	174.287 €
						R.3 e Migliorare la qualità della formazione per la ricerca tramite percorsi didattici dedicati trasversali e favorire lo sviluppo di percorsi didattici integrativi e/o di eccellenza anche in vista della creazione del percorso MD-PhD.	332.863 €
		R4: Diffondere i risultati della ricerca	10.462	Promozione e sostegno della ricerca applicata in collaborazione con le imprese, la capacità brevettuale e l'imprenditorialità (spin-off).	43.671	R.3.f Continuare a cofinanziare assegni di ricerca.	694.343 €
R.3.d Promuovere specifici percorsi formativi extracurricolari volti a valorizzare i risultati della ricerca e lo spirito imprenditoriale.	43.671 €						
Incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholder, sia interni che esterni.	10.000					R.4.a Proseguire iniziative specifiche di disseminazione dei risultati della ricerca aperte al contesto economico, sociale e ambientale di riferimento.	462 €
						R.4.b Implementare processi e iniziative Open Access, favorendo, anche attraverso finanziamenti, la pubblicazione dei risultati della ricerca su piattaforme liberamente accessibili.	10.000 €
Totale somme correlate							66.102.281 €

Area Strat	Peso % Area su modello (min-max)	Indicatore	Previsione, fonte dati & utilizzo	Specifi-che ulteriori	as. 2019	as. 2020	as. 2021	Valore atteso/desiderato	Peso % orig. indicatore	Valutazione NdV (1-4) 2021	NOTE NUCLEO su anno 2021
					a.a. 19/20	a.a.20/21	a.a.21/22				
Didattica	25	Numero di immatricolati (<i>puri: gli studenti che per la prima volta si iscrivono ad un corso di studio universitario</i>) - D1	ANS & PS; AVA 2.0	UNIPI	7.243	7.326	7.087	Trend positivo o stabile ultimo triennio rapportato a quello nazionale	5	2	La crescita UNIPI appare avere una pausa, l'a. a. 21/22 ha un valore di circa il 97% rispetto all'anno precedente, anche a livello nazionale il confronto fornisce una % del 98%. Nel l'ultimo triennio è del 2 % l'incremento nazionale, mentre UNIPI ha un dato di - 2%.
		Percentuale di iscritti al I anno delle lauree magistrali che hanno conseguito la triennale in altro ateneo (IA4)	ANS & PS; AVA 2.0	(rapp)	28,1	31,0	31,6	Trend positivo o stabile ultimo triennio	5	4	L'indicatore misura l'attrattività per laureati triennali di altri atenei, il trend è positivo nell'ultimo triennio, anche se si nota un decremento di entrambi i numeri del rapporto.
				NUM	977	1133	1026				
				DEN	3.476	3651	3249				
		Percentuale di laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale del corso (IA2)	ANS & PS; AVA 2.0	(rapp)	40,1	42,0	46,4	Trend positivo o stabile ultimo triennio	5	4	Si rileva un miglioramento dell'indicatore, con un incremento sia dei laureati regolari che del totale.
				NUM	3.101	3.187	3.575				
Numero CdS internazionali (tenendo conto del cambio di definizioni MUR)	ANS & PS; AVA 2.0 & PRO3		12	14	30	Trend positivo o stabile ultimo triennio	5	4	La valutazione è fatta confermando le difficoltà per questo indicatore, infatti si rileva una relativa significativa variabilità per ogni anno.		
		Soddisfazione complessiva per il corso di insegnamento BS2 (questionari studenti 2018/19)	Questionario studenti & AVA 2.0		3,29	3,28	attualmente n.disp	5	4	Il NdV ribadisce che, pur nella positività formale del dato, l'obiettivo non appare sfidante, in ogni caso si rileva un lievissimo incremento.	
		nessun CdS < 2,5	nessun CdS < 2,5	attualmente n.disp							
Ricerca	25	Qualità delle pubblicazioni dei neoassunti - R1	SSD non biliometrici - media procapite		11,84	12,83	12,15	Trend positivo o stabile ultimo triennio	5	4	
				SSD biliometrici media procapite	25,01	22,90	27,70				
		Numero medio di citazioni per docente normalizzato per "faculty area" (come da definizione ranking QS)	Estratto dal Fact File ricevuto ann. da QS		83,1	80,4	97,5	Trend positivo o stabile ultimo triennio	5	4	
		Ricavi per ricerca da progetti nazionali, internazionali e da Enti privati (valore nominale)	Bilancio Ateneo		€ 41.533.105	€ 49.349.431	€ 15.216.306	Trend positivo o stabile ultimo triennio	5	na	Il Nucleo nota che il valore disponibile per il 2021 è molto inferiore rispetto a quello dell'anno precedente. Richieste informazioni alla Direzione competente si constata che i valori possono essere sensibilmente influenzati da logiche tecniche (ciclicità dei bandi emessi dai soggetti finanziatori) Il NdV per il 2021 non lo ritiene quindi significativo e raccomanda di riformulare/sostituire l'indicatore in modo da evitare le attuali distorsioni.
		Proporzione di immatricolati ai Corsi di dottorato che si sono laureati in altro Ateneo IT o estero (IA_C_3)	ANS & PS; AVA 2.0	(rapp)	46,4	41,7	40,8	Trend positivo o stabile ultimo triennio	5	4	Si osserva in significativo aumento di entrambi gli elementi della frazione, ragione per la quale, pur se il rapporto decresce leggermente si è deciso di assegnare la valutazione massima.
				NUM	149	133	181				
DEN	321	319	444								
Chiamate dirette dall'estero	Ateneo & PRO3		2	3	2	Trend positivo o stabile ultimo triennio	5	2	I numeri estremamente bassi in questo caso, anche rimodulati ad un valore inferiore, sembrano testimoniare una scarsa significatività per l'ateneo di questo obiettivo oltre alla mancanza di una politica atta a raggiungerlo.		
Terza missione	20	Numero brevetti e spin-off - TM1	Ateneo & PS	brevetti	155	174	175	Trend positivo o stabile ultimo triennio	5	4	
				spin-off	27	32	34				
		Public engagement: numero di eventi organizzati, anche online, di natura culturale e formativa rivolti alla cittadinanza, nonché di job placement	P.E DB dell'ateneo		parz.disp.	parz.disp.	dati presenti su foglio dedicato	Trend positivo o stabile ultimo triennio	5	2	Il NdV constata l'effettiva attivazione e operatività del monitoraggio. Tuttavia essendo il riferimento alla situazione 2021 non è possibile avere dati che definiscano alcun trend (e neppure un valore assoluto 2021, essendo il monitoraggio partito negli ultimi mesi).
			Job Placement		parz.disp.	parz.disp.	dati presenti su foglio dedicato				
Numero iniziative formative post laurea (corsi alta formazione, master di II livello etc. organizzati anche in collaborazione con ordini/associazioni etc.)	Ateneo		44 SS 22 CdD 65 master 1 PF24	44 SS 23 CdD 62 master 1 PF24 1 Sostegno	46SS 23CdD 70 master 1 PF24 1 sostegno	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	(rapp)	10.073,7	8.502,7	10.079,0	Trend positivo o stabile ultimo triennio	5	4			
		NUM	€ 12.793.656	€ 10.636.847	€ 12.467.712						
		DEN	1.270	1251	1237						
Gestione	30	Indicatore di sostenibilità economico finanziaria e Indicatore spese di personale - G1	Ateneo & MIUR (D.Lgs 49/2012)	ISEF	1,04	1,06	1,13	>1	5	4	
				IP	76,75	74,91	70,55	< 80%			
		Punteggio ateneo nel ranking CENSIS	CENSIS		82,5 (6°)	84,7 (5°)	84,8 (5°)	Trend positivo o stabile ultimo triennio	5	4	
		Valutazione degli studenti sulla qualità dei servizi	Questionario laureandi		dati presenti su foglio dedicato (media 2,8)	dati presenti su foglio dedicato (media 2,8)	dati presenti su foglio dedicato (media 2,8)	Media > 2.5	5	4	La valutazione media delle 11 domande presenti nel questionario è 2,8, rimanendo invariata negli anni. L'obiettivo non è particolarmente sfidante, soprattutto perché valutato in media.
		Efficienza della Direzione edilizia nell'utilizzo delle risorse assegnate: percentuale dei costi/investimenti sostenuti rispetto al budget messo a disposizione	Dati bilancio		71,64%	81,11%	87,06%	Trend positivo o stabile ultimo triennio	5	4	
		Sviluppo dell'infrastruttura digitale: percentuale dei servizi amministrativi erogabili in smart working	Ateneo		n.disp	100%	100%	Trend positivo	5	4	
Risultati questionari benessere organizzativo docenti e PTA: valutazione di sintesi tramite media delle domande significative per la soddisfazione	Ateneo & Relazione performance ANVUR		dati presenti su foglio dedicato	n.disp	dati presenti su foglio Q benessere 2022	Miglioramento complessivo rispetto a questionari precedenti	5	2	Il NdV apprezza lo sforzo fatto per fare una comparazione tra le due ultime edizioni del questionario, attraverso un cruscotto interattivo. Per il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario, come per il personale docente, la situazione appare con molte ombre. Il NdV nota che a tutto il 2021 non risultano attività di miglioramento formalmente correlate ai risultati del questionario 2018. Risulta necessario far seguire ai risultati del questionario azioni volte a superare le criticità.		
									100,0		

item POI	peso indic. originario	denominazione ev. indicatori "na"	POI 2021			
			peso aree	peso indic. con na	valutazione NdV	POI
D1	5			5,00	2	2,50
D2	5			5,00	4	5,00
D3	5			5,00	4	5,00
D4	5			5,00	4	5,00
D5	5		25,00	5,00	4	5,00
R1	5			6,25	4	6,25
R2	5			6,25	4	6,25
R3	5	ricavi per ricerca da prog...		6,25	4	6,25
R4	5			6,25	2	3,13
R5	5		25,00	6,25	4	6,25
TM1	5			5,00	4	5,00
TM2	5			5,00	2	2,50
TM3	5			5,00	4	5,00
TM4	5		20,00	5,00	4	5,00
G1	5			5,00	4	5,00
G2	5			5,00	4	5,00
G3	5			5,00	4	5,00
G4	5			5,00	4	5,00
G5	5			5,00	4	5,00
G6	5		30,00	5,00	2	2,50
			100,00			89,38

NB .dati POI 2021 con la distribuzione dei pesi di indicatori "na" (valutaz non assegnabile) sugli altri dell'area strategica corrispondente