

Anno
2014

Università di Pisa

DIREZIONE GENERALE

Staff- Ufficio Programmazione Valutazione
e Statistica



RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

(art 10 comma 1 lett. "b" D.lgs. 150/2009)

1. Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, le amministrazioni pubbliche, secondo quanto stabilito dall'articolo 15, comma 2, lettera d), redigono annualmente:

a) entro il 31 gennaio, un documento programmatico triennale, denominato Piano della performance da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori;

b) un documento, da adottare entro il 30 giugno, denominato: «Relazione sulla performance» 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.



SOMMARIO

1. Introduzione	2
1.1 Presentazione	2
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini ed altri portatori di interesse esterni	3
2.1 Il contesto esterno	3
2.2 Il contesto interno	4
2.2.1 Organizzazione interna e profili dimensionali dell'ateneo	6
2.3 Risultati raggiunti nel 2014	14
2.3.1 Didattica	15
2.3.2 Ricerca	17
2.3.3 Trasferimento tecnologico	18
2.3.4 Internazionalizzazione	19
2.3.5 Il Personale e l'Area amministrativo – gestionale	21
2.3.6 Criticità e opportunità	26
3 Il ciclo della Performance	27
3.1 Le attività oggetto di verifica	27
3.2 La base dati di performance della relazione 2014	27
4. Il sistema "MOBI": gli obiettivi strategici e le possibili tipologie di obiettivi operativi	28
4.1 I punti di misura	28
5. Obiettivi 2014: schemi di riepilogo dei risultati	29
5.1 Gli obiettivi strategici	29
5.2 Gli obiettivi operativi (OPN, OPC ed OPA)	31
5.3 Breve analisi sull'efficacia informativa del reporting generale inserito in MOBI dai responsabili degli obiettivi	36
6. Il personale coinvolto a vario titolo nell'attuazione degli obiettivi operativi 2014	38
7. Performance individuale	41
8. La struttura tecnica ed i sistemi informativi coinvolti	41
9. Bilancio di genere	41
10. Utilizzo dei risultati della valutazione della performance 2014 ed autovalutazione dei punti di forza e debolezza	42

1. Introduzione

La presente Relazione è redatta in conformità a quanto previsto dall'art. 10, comma 1 lett. b) del D.lgs. 150/2009 ed evidenzia, a consuntivo, 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.

Essa risente dell'evoluzione del contesto normativo di riferimento non ancora del tutto assestato, caratterizzato, come è noto, da un crescendo di adempimenti per le pubbliche amministrazioni sul versante del ciclo della performance (d.lgs. 150/2009), della trasparenza (D.lgs. 33/2012) e dell'anticorruzione (legge n. 190/2012 e relativi decreti attuativi), con il rischio di perdere di vista le reali finalità di tali interventi normativi, di natura organizzativa e non certo burocratica.

Anche sul versante degli interlocutori (organismi di controllo e vigilanti) si è assistito ad un rapido cambiamento.

Il D.lgs. 150/2009 attribuiva la competenza in materia di misurazione e valutazione della performance di cui agli articoli 7,8,9,10,12,13 e 14 alla CIVIT; con l'entrata in vigore della legge 125/2013 di conversione del DL 101/2013 la CIVIT diventa ANAC (Autorità Nazionale Anticorruzione), su cui si concentrano compiti in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione nelle PP.AA. unitamente a compiti in materia di misurazione e valutazione della performance.

Ulteriori modifiche intervengono con il DL 24 gennaio 2014, n. 90 convertito in Legge 114/2014 il cui art. 19, al comma 9, al fine di concentrare l'attività dell'ANAC sulle attività di prevenzione della corruzione, ha trasferito le funzioni dell'Autorità in materia di misurazione e valutazione della performance di cui ai sopra richiamati articoli 7,8,9,10,12,13 e 14 del D.lgs. 150/2009, al Dipartimento della Funzione Pubblica.

A livello locale le funzioni degli Organismi di Valutazione Interna di cui all'art. 14 del D.lgs. 150 sono demandate al Nucleo di Valutazione Interna, così come previsto dall'art. 2, comma 1, lett r) della legge 240/2010 " attribuzione, in raccordo con l'ANVUR delle funzioni di cui all'art. 14 del D.lgs. 150/2009 relativo alle procedure di valutazione delle strutture e del personale, al fine di promuovere nelle università, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale" .

In questo contesto istituzionale si inseriscono le recenti Linee guida dell'ANVUR adottate dall'Agenzia nell' esercizio delle competenze relative alla valutazione delle attività amministrative delle Università, attribuite dall'art. 60, comma 2 del D.L. n. 69/2013, convertito in Legge n. 98/2013, in aggiunta alle attività di valutazione esterna della didattica e della ricerca, che sembrano finalmente ricondurre ad unitarietà gli interventi normativi succedutesi nel tempo, collocando le diverse azioni all'interno di una logica integrata, informata a principi di semplificazione e trasparenza, al fine di coniugare le logiche accademiche con quelle amministrative e gestionali.

1.1 Presentazione

In una logica di continuità e di coerenza con i documenti programmatici e finanziari, il Consiglio di amministrazione nella seduta del 15 gennaio 2014, ha approvato il Piano della Performance di ateneo 2014-2017¹ , mantenendo gli obiettivi strategici individuati con il piano precedente, integrandoli di nuovi, tenendo conto anche delle linee di indirizzo definite a livello ministeriale con il DM 15 ottobre 2013, n. 827, sulla programmazione delle università per il triennio 2013-2015, e che riflettono esigenze di sviluppo e miglioramento in settori su cui l'ateneo ha investito e che intende ulteriormente valorizzare.

Si tratta di obiettivi di ampio respiro, di durata pluriennale (di norma 2/3 anni) che a loro volta sono stati declinati in obiettivi operativi necessari al loro perseguimento, approvati dal medesimo Consi-

¹ Il Piano è consultabile all'indirizzo <http://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/2749-piano-della-performance>

glio nella seduta del 2 aprile 2014, individuati, quest'ultimi, in stretto raccordo tra la componente gestionale e quella politica e condivisi con i direttori di Dipartimento, Centri, Sistemi nella consapevolezza che l'università opera come un sistema organizzativo complesso, in cui coesistono realtà diverse dotate di autonomia amministrativa - gestionale, con funzioni diverse, ma che concorrono tutte per il perseguimento delle finalità istituzionali dell'ente e del fine comune e superiore rappresentato dall'interesse pubblico primario. Tutto ciò in linea con la riforma del sistema universitario che con l'introduzione del bilancio unico di ateneo porta al superamento della dicotomia centro-periferia.

2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini ed altri portatori di interesse esterni

2.1 Il contesto esterno

Il contesto esterno in cui si trova ad operare il sistema universitario italiano e, quindi, anche l'Università di Pisa, è caratterizzato, come è noto, dal perdurare di una crisi economico-finanziaria che ha investito il paese e che ha avuto ripercussioni anche sul sistema dell'alta formazione e della ricerca. Gran parte degli interventi normativi succedutesi negli ultimi anni operano nella prospettiva di garantire la sostenibilità finanziaria degli atenei e l'utilizzo razionale delle risorse e vanno nella direzione del potenziamento del sistema di autovalutazione e valutazione e della valorizzazione dell'efficienza delle università, con conseguente introduzione di meccanismi premiali nella distribuzione delle risorse.

Di seguito si richiamano i più significativi a seguire la legge di riforma del sistema universitario:

- D.lgs. 27 gennaio 2012 n. 18 concernente l'introduzione di un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica, del bilancio unico e del bilancio consolidato nelle università;
- D. Lgs n. 27 gennaio 2012 n 19 concernente norme per la valorizzazione dell'efficienza delle università con conseguente introduzione di meccanismi premiali nella distribuzione delle risorse pubbliche sulla base di criteri definiti ex ante anche mediante un sistema di accreditamento periodico delle università;
- D. Lgs n. 29 marzo 2012, n 49 concernente la disciplina per la programmazione, il monitoraggio e la valutazione delle politiche di bilancio e di reclutamento degli atenei, che stabilisce le variabili e i parametri da considerare ai fini della programmazione di fabbisogno di personale e con riferimento alla sostenibilità della spesa per il personale e per l'indebitamento di ciascuna istituzione universitaria;
- Il D.L. 21 giugno 2013, n. 69, convertito con modificazioni dalla legge 9 agosto 2013 n. 98 ed in particolare l'art. 60, comma 1 che è intervenuto sulle modalità di attribuzione della quota premiale di FFO rispetto a quanto previsto dall'art. 13, comma 1, lett b) della legge 240/2010;
- Il Decreto interministeriale 9 dicembre 2014, n. 893 che ha definito, in attuazione del D.lgs. 49/2012 i criteri per la determinazione del costo standard unitario di formazione per studenti in corso a cui collegare l'attribuzione di una percentuale della parte di FFO non assegnata ai sensi dell'art. 2 del DL n. 180/2008 convertito, con modificazioni, dalla legge 1/2009;
- Il DM 8 febbraio 2013, n. 45 che ha introdotto le procedure di accreditamento anche per i corsi di dottorato;
- La legge 27 dicembre 2013, n. 147 "legge di stabilità anno 2014 che ha rideterminato, a decorrere dall'anno 2014 i limiti delle facoltà assunzionali delle università stabiliti al comma 13 bis dell'art. 66 della legge 133/2008 fino al 2017.

Come è noto a partire dall' anno 2012 è stato introdotto un limite di sistema e non più un limite minimo o massimo di ateneo. Più nello specifico il comma 13 bis prevede che per il biennio 2012-2013 il sistema delle università statali può procedere ad assunzioni di personale a tempo indeterminato e di ricercatori a tempo determinato nel limite di un contingente corrispondente ad una spesa pari al 20% di quella relativa al corrispondente personale complessivamente cessato dal servizio nell'anno precedente. Per gli anni 2014 e 2015 tale facoltà è stata fissata al 50%; al 60% per il 2016, all'80% per il 2017. L'attribuzione a ciascuna università del contingente delle assunzioni è effettuata con decreto ministeriale tenuto conto dei valori raggiunti in riferimento agli indicatori posti dal decreto legislativo sopra richiamato.

Agli inizi del 2014 sono stati anche emanati due decreti attuativi del citato D.lgs. 18/2012; il DM n. 19 del 14 gennaio 2014 in tema di principi contabili e schemi di bilancio in contabilità economico-patrimoniale per le università e il DM 16 gennaio 2014, n. 21 in merito alla classificazione della spesa delle università per missioni e programmi.

In questo contesto, è andata progressivamente diminuendo l'assegnazione del Fondo di finanziamento ordinario (FFO), principale fonte di finanziamento per le università, per effetto degli interventi finanziari degli ultimi anni finalizzati ad un contenimento della spesa pubblica. A livello di sistema universitario si è passati da 7,3 miliardi di euro del 2009 a 7 miliardi di euro nel 2014. Come evidenziato nella Relazione sulla gestione complessiva relativa all' esercizio 2014, è interessante esaminare l'andamento delle due principali componenti dell'FFO (quota "base" e quota "premiata") che rileva come la quota base che nel 2009 rappresentava il 90,96% dell' FFO del sistema, sia passato al 72,54% nel 2014; mentre si registra un progressivo incremento dei fondi destinati alla quota "premiata" che passa dall'8% circa nel 2009 al 18% circa del totale delle risorse disponibili nel 2014. Andando poi ad analizzare il dato relativo alla comparazione dell'FFO anno 2013 e 2014 si rileva come l'apparente incremento rispetto al 2013 sia in realtà dovuto al fatto che a decorrere dall'anno 2014 sono confluite nel fondo risorse che fino all'anno precedente venivano assegnate separatamente in aggiunta a tale fondo (programmazione dello sviluppo del sistema universitario, fondo per il sostegno dei giovani e per favorire la mobilità degli studenti e per le borse di studio universitarie post laurea)².

2.2 Il contesto interno

In un contesto esterno caratterizzato da una scarsità di risorse che riflette una generale problematicità e concorre ad accrescere la complessità del sistema, sempre più acquista rilevanza distintiva la qualità ed il grado di efficienza dell'apparato amministrativo di cui l'ateneo dispone e che supporta le attività istituzionali e concorre in maniera imprescindibile alla performance di quest' ultime. In un contesto siffatto sempre più occorre puntare sulla semplificazione dei processi organizzativi, sulla ottimizzazione nell' utilizzo delle risorse, sulla capacità di attrazione di risorse esterne.

Nel prosieguo sarà dato conto di questi aspetti ma preme sin d'ora evidenziare, anche per mettere in luce il legame tra obiettivi di Sistema e obiettivi di Ateneo, che l'Università di Pisa nel 2014 ha concorso con propri progetti per l'assegnazione delle risorse messe a disposizione nell'ambito della Programmazione triennale 2013-2015. Si tratta di progetti presentati nel marzo del 2014 con modalità indicate dal ministero per il raggiungimento dei due obiettivi di Sistema universitario indicati dal citato DM 15 ottobre 2013 n. 827: a) promozione della qualità del Sistema universitario; b) dimensionamento sostenibile del Sistema universitario, per il perseguimento di ciascuno dei quali il ministero ha indicato più azioni e linee di intervento che potevano essere scelte dalle università concorrenti. L'ateneo di Pisa, nell'ambito della sua autonomia programmatoria, ha deciso di inve-

^{2 2} Per approfondimenti sull'andamento dell'FFO nel sistema Universitario nel suo complesso e singolarmente nell'ateneo di Pisa si rinvia alla "Relazione sulla gestione complessiva – esercizio 2014"

stire e potenziare sui settori già oggetto di attenzione da parte degli organi di governo quali l'internazionalizzazione, il miglioramento dei servizi agli studenti, la realizzazione di servizi integrati, come meglio specificato nel prospetto riepilogativo che segue.

Tab.1

OBIETTIVO DI SISTEMA	PROMOZIONE DELLA QUALITA' DEL SISTEMA UNIVERSITARIO
AZIONI E LINEE DI INTERVENTO SCELTE DALL'ATENEO	
AZIONE 1: Azioni di miglioramento dei servizi agli studenti	Linea di intervento 1.1. <i>Azioni di miglioramento in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro</i>
	Linea di intervento 1.2. <i>Dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti</i>
	Linea di intervento 1.3: <i>Formazione a distanza erogata dalle università non telematiche</i>
AZIONE 2: Promozione dell'integrazione territoriale anche al fine di potenziare la dimensione internazionale della ricerca e della formazione	Linea di intervento 2.1: <i>Potenziamento dell'offerta formativa relativa ai corsi di lingua straniera di I, II, e III livello anche in collaborazione con atenei di altri Paesi con rilascio di titolo congiunto e/o del doppio titolo;</i>
	Linea di intervento 2.2. <i>Potenziamento della mobilità a sostegno dei periodi di studio e tirocinio all'estero degli studenti</i>

Tab.2

OBIETTIVO DI SISTEMA	DIMENSIONAMENTO SOSTENIBILE DEL SISTEMA UNIVERSITARIO
AZIONI E LINEE DI INTERVENTO SCELTE DALL'ATENEO	
AZIONE: <i>realizzazione di modelli federativi di università su base regionale o macroregionale, con le seguenti caratteristiche, ferme restando l'autonomia scientifica e gestionale dei federati nel quadro delle risorse attribuite</i>	Linea di intervento: <i>Unificazione e condivisione di servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica e alla ricerca</i>

Tutti i progetti sono stati valutati positivamente dal Ministero e ammessi a finanziamento per complessivi 4.395.500, pari all'86% del finanziamento richiesto. L'assegnazione dei finanziamenti avviene per gli anni 2014 e 2015 a seguito monitoraggio e verifica annuale dei risultati della programmazione in relazione a parametri e target predefiniti. Entro il 30 giugno 2016 sarà valutato il raggiungimento del target finale ai fini del consolidamento, a valere sul FFO degli importi relativi ai programmi che avranno ottenuto, nel triennio, un finanziamento complessivo pari almeno al 90% di quanto attribuito con la valutazione effettuata.

Alla data del 31.12.2014 i progetti risultano essere in linea con quanto programmato.

2.2.1 Organizzazione interna e profili dimensionali dell'ateneo

L'Università è una struttura organizzativa complessa articolata in strutture didattiche, scientifiche e di servizio, necessarie al perseguimento delle sue finalità istituzionali; c'è poi l'intero apparato delle strutture amministrative e tecniche che svolge attività di supporto per il perseguimento di tali fini. L'architettura organizzativa dell'Università di Pisa, così come definita a completamento del processo riorganizzativo in attuazione della Riforma Gelmini, è articolata in Dipartimenti, struttura di base per il perseguimento dei propri fini istituzionali; in Centri di ateneo (di ricerca, di formazione, di servizio); in Centri interdipartimentali, in Sistemi, in Scuole Interdipartimentali (allo stato è costituita la sola Scuola di Ingegneria), in Strutture amministrative e tecniche. Ai sensi dello statuto e del regolamento generale di ateneo sono dotati di autonomia amministrativa gestionale: i Dipartimenti, i Centri di Ateneo, i Sistemi, gli Uffici di livello dirigenziale dell'amministrazione centrale. Nei prospetti che seguono è riportata l'articolazione e l'elencazione delle strutture al 31.12.2014.

Tab.3

Denominazione	COD CDS	Denominazione
GIURISPRUDENZA	DIR-L	DIRITTO DELL'IMPRESA, DEL LAVORO E DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI
	GAC	GIURISPRUDENZA
	LMG	GIURISPRUDENZA
	SGA	SCIENZE DEL GOVERNO E DELL'AMMINISTRAZIONE DEL MARE
	WAM	SCIENZE DEL GOVERNO E DELL'AMMINISTRAZIONE DEL MARE
	WSC-LM	SCIENZE PER LA PACE: COOPERAZIONE INTERNAZIONALE E TRASFORMAZIONE DEI CONFLITTI
ECONOMIA E MANAGEMENT	BFM-L	BANCA, FINANZA E MERCATI FINANZIARI
	EAZ-L	ECONOMIA AZIENDALE
	ECO-L	ECONOMIA E COMMERCIO
	ELS-L	ECONOMIA E LEGISLAZIONE DEI SISTEMI LOGISTICI
	WBF-LM	BANCA, FINANZA AZIENDALE E MERCATI FINANZIARI
	WCP-LM	CONSULENZA PROFESSIONALE ALLE AZIENDE
	WES-LM	ECONOMICS
	WMR-LM	MARKETING E RICERCHE DI MERCATO
	WSG-LM	STRATEGIA, MANAGEMENT E CONTROLLO
CIVILTA' E FORME DEL SAPERE	DSC-L	DISCIPLINE DELLO SPETTACOLO E DELLA COMUNICAZIONE
	FIL-L	FILOSOFIA
	PAX-L	SCIENZE PER LA PACE: COOPERAZIONE INTERNAZIONALE E TRASFORMAZIONE DEI CONFLITTI
	SBC-L	SCIENZE DEI BENI CULTURALI
	STO-L	STORIA
	WAR-LM	ARCHEOLOGIA
	WAV-LM	STORIA E FORME DELLE ARTI VISIVE, DELLO SPETTACOLO E DEI NUOVI MEDIA
	WFF-LM	FILOSOFIA E FORME DEL SAPERE
	WLC-LM	ORIENTALISTICA: EGITTO, VICINO E MEDIO ORIENTE
	WSR-LM	STORIA E CIVILTÀ
PATOLOGIA CHIRURGICA, MEDICA, MOLECOLARE E DELL'AREA CRITICA	IGD-L	IGIENE DENTALE (ABILITANTE ALLA PROFESSIONE SANITARIA DI IGIENISTA DENTALE)
	LOG-L	LOGOPEDIA (ABILITANTE ALLA PROFESSIONE SANITARIA DI LOGOPEDISTA)
	ODO-LM6	ODONTOIATRIA E PROTESI DENTARIA

Denominazione	COD CDS	Denominazione
	PSI-L	SCIENZE E TECNICHE DI PSICOLOGIA CLINICA E DELLA SALUTE
	TDP-L	TECNICHE AUDIOPROTESICHE (ABILITANTE ALLA PROFESSIONE SANITARIA DI AUDIOPROTESISTA)
	TLB-L	TECNICHE DI LABORATORIO BIOMEDICO (ABILITANTE ALLA PROFESSIONE SANITARIA DI TECNICO DI LABORATORIO BIOMEDICO)
	WPC-LM	PSICOLOGIA CLINICA E DELLA SALUTE
MEDICINA CLINICA E SPERIMENTALE	DIE-L	DIETISTICA (ABILITANTE ALLA PROFESSIONE SANITARIA DI DIETISTA)
	IFE-L	INFERMIERISTICA (ABILITANTE ALLA PROFESSIONE SANITARIA DI INFERMIERE)
	OST-L	OSTETRICIA (ABILITANTE ALLA PROFESSIONE SANITARIA DI OSTETRICA/O)
	RIP-L	TECNICA DELLA RIABILITAZIONE PSICHIATRICA (ABILITANTE ALLA PROFESSIONE SANITARIA DI TECNICO DELLA RIABILITAZIONE PSICHIATRICA)
	SMO-L	SCIENZE MOTORIE
	TNP-L	TERAPIA DELLA NEURO E PSICOMOTRICITA' DELL'ETA' EVOLUTIVA (ABILITANTE ALLA PROFESSIONE SANITARIA DI TERAPISTA DELLA NEURO E PSICOMOTRICITA' DELL'ETA' EVOLUTIVA)
	WIO-LM	SCIENZE INFERMIERISTICHE E OSTETRICHE
	WMO-LM	SCIENZE E TECNICHE DELLE ATTIVITA' MOTORIE PREVENTIVE E ADATTATE
RICERCA TRASLAZIONALE E DELLE NUOVE TECNOLOGIE IN MEDICINA E CHIRURGIA	FTP-L	FISIOTERAPIA (ABILITANTE ALLA PROFESSIONE SANITARIA DI FISIOTERAPISTA)
	MED-LM6	MEDICINA E CHIRURGIA
	POD-L	PODOLOGIA (ABILITANTE ALLA PROFESSIONE SANITARIA DI PODOLOGO)
	TPA-L	TECNICHE DELLA PREVENZIONE NELL'AMBIENTE E NEI LUOGHI DI LAVORO (ABILITANTE ALLA PROFESSIONE SANITARIA DI TECNICO DELLA PREVENZIONE NELL'AMBIENTE E NEI LUOGHI DI LAVORO)
	TRM-L	TECNICHE DI RADIOLOGIA MEDICA, PER IMMAGINI E RADIOTERAPIA (ABILITANTE ALLA PROFESSIONE SANITARIA DI TECNICO DI RADIOLOGIA MEDICA)
	WRB-LM	SCIENZE RIABILITATIVE DELLE PROFESSIONI SANITARIE
BIOLOGIA	BIO-L	SCIENZE BIOLOGICHE
	BTC-L	BIOTECNOLOGIE
	NAT-L	SCIENZE NATURALI ED AMBIENTALI
	WBM-LM	BIOLOGIA MARINA
	WBO-LM	BIOTECNOLOGIE MOLECOLARI
	WBT-LM	BIOTECNOLOGIE MOLECOLARI E INDUSTRIALI
	WCE-LM	CONSERVAZIONE ED EVOLUZIONE
	WNF-LM	BIOLOGIA APPLICATA ALLA BIOMEDICINA
	WTB-LM	BIOLOGIA MOLECOLARE E CELLULARE
CHIMICA E CHIMICA INDUSTRIALE	CHI-L	CHIMICA
	STC-L	CHIMICA PER L'INDUSTRIA E L'AMBIENTE
	WCH-LM	CHIMICA
	WCI-LM	CHIMICA INDUSTRIALE
FISICA	FIS-L	FISICA
	WFI-LM	FISICA
INFORMATICA	INF-L	INFORMATICA
	WBI-LM	INFORMATICA PER L'ECONOMIA E PER L'AZIENDA (BUSINESS INFORMATICS)
	WIF-LM	INFORMATICA
	WTW-LM	INFORMATICA E NETWORKING
MATEMATICA	MAT-L	MATEMATICA
	WMA-LM	MATEMATICA

Denominazione	COD CDS	Denominazione	
SCIENZE DELLA TERRA	GEO-L	SCIENZE GEOLOGICHE	
	WGE-LM	SCIENZE E TECNOLOGIE GEOLOGICHE	
	WGF-LM	GEOFISICA DI ESPLOREAZIONE E APPLICATA	
	WSM-LM	SCIENZE AMBIENTALI	
FARMACIA	CTF-LM5	CHIMICA E TECNOLOGIA FARMACEUTICHE	
	FAR-LM5	FARMACIA	
	ISF-L	INFORMAZIONE SCIENTIFICA SUL FARMACO	
	TER-L	SCIENZE ERBORISTICHE	
INGEGNERIA CIVILE E INDUSTRIALE	IAS-L	INGEGNERIA AEROSPAZIALE	
	ICE-L	INGEGNERIA CIVILE AMBIENTALE E EDILE	
	ICH-L	INGEGNERIA CHIMICA	
	IGE-L	INGEGNERIA GESTIONALE	
	IMC-L	INGEGNERIA MECCANICA	
	WEC-LM	INGEGNERIA EDILE E DELLE COSTRUZIONI CIVILI	
	WIA-LM	INGEGNERIA AEROSPAZIALE	
	WIC-LM	INGEGNERIA CHIMICA	
	WME-LM	INGEGNERIA MECCANICA	
	WSN-LM	INGEGNERIA NUCLEARE	
	WVT-LM	INGEGNERIA DEI VEICOLI	
	INGEGNERIA DELL'ENERGIA, DEI SISTEMI, DEL TERRITORIO E DELLE COSTRUZIONI	IEA-LM5	INGEGNERIA EDILE-ARCHITETTURA
		IEG-L	INGEGNERIA ENERGETICA
		IGT-L	INGEGNERIA DELL'ENERGIA
WDT-LM		INGEGNERIA IDRAULICA, DEI TRASPORTI E DEL TERRITORIO	
WIG-LM		INGEGNERIA GESTIONALE	
WIL-LM		INGEGNERIA ELETTRICA	
WIN-LM		INGEGNERIA ENERGETICA	
INGEGNERIA DELL'INFORMAZIONE	IBM-L	INGEGNERIA BIOMEDICA	
	IEL-L	INGEGNERIA ELETTRONICA	
	IFO-L	INGEGNERIA INFORMATICA	
	ITA-L	INGEGNERIA DELLE TELECOMUNICAZIONI (ACCADEMIA NAVALE)	
	ITC-L	INGEGNERIA DELLE TELECOMUNICAZIONI	
	SMA	SCIENZE MARITTIME E NAVALI	
	WCN-LM	COMPUTER ENGINEERING	
	WCS-LM	EMBEDDED COMPUTING SYSTEMS	
	WIB-LM	INGEGNERIA BIOMEDICA	
	WIE-LM	INGEGNERIA ELETTRONICA	
	WIM-LM	INGEGNERIA ROBOTICA E DELL'AUTOMAZIONE	
	WIT-LM	INGEGNERIA DELLE TELECOMUNICAZIONI	
	SCIENZE AGRARIE, ALIMENTARI E AGRO-AMBIENTALI	AGR-L	SCIENZE AGRARIE
		VIT-L	VITICOLTURA ED ENOLOGIA
WAB-LM		PRODUZIONI AGROALIMENTARI E GESTIONE DEGLI AGROECOSISTEMI	
WBQ-LM		BIOSICUREZZA E QUALITÀ€ DEGLI ALIMENTI	
WBV-LM		BIOTECNOLOGIE VEGETALI E MICROBICHE	
WVE-LM		PROGETTAZIONE E GESTIONE DEL VERDE URBANO E DEL PAESAGGIO	
SCIENZE VETERINARIE	CAN-L	TECNICHE DI ALLEVAMENTO ANIMALE ED EDUCAZIONE CINOFILA	
	STP-L	SCIENZE E TECNOLOGIE DELLE PRODUZIONI ANIMALI	
	VET-LM5	MEDICINA VETERINARIA	
	WPA-LM	SCIENZE E TECNOLOGIE DELLE PRODUZIONI ANIMALI	
FILOLOGIA, LETTERATURA E LINGUISTICA	IFU-L	INFORMATICA UMANISTICA	
	LET-L	LETTERE	
	LIN-L	LINGUE E LETTERATURE STRANIERE	
	WFU-LM	INFORMATICA UMANISTICA	

Denominazione	COD CDS	Denominazione
	WLF-LM	LETTERATURE E FILOLOGIE EUROPEE
	WLI-LM	LINGUA E LETTERATURA ITALIANA
	WLL-LM	LINGUISTICA
	WLM-LM	LINGUE E LETTERATURE MODERNE EUROAMERICANE
	WSA-LM	FILOLOGIA E STORIA DELL'ANTICHITA'
	WTT-LM	TRADUZIONE LETTERARIA E SAGGISTICA
SCIENZE POLITICHE	SOC-L	SCIENZE SOCIALI E DEL SERVIZIO SOCIALE
	SPO-L	SCIENZE POLITICHE, INTERNAZIONALI E DELL'AMMINISTRAZIONE
	STR-L	SCIENZE DEL TURISMO
	WCR-LM	COMUNICAZIONE D'IMPRESA E POLITICA DELLE RISORSE UMANE
	WMD-LM	PROGETTAZIONE E GESTIONE DEI SISTEMI TURISTICI MEDITERRANEI
	WMN	SCIENZE MARITTIME E NAVALI
	WPR-LM	STUDI INTERNAZIONALI
	WPU-LM	SCIENZE DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI
	WSO-LM	SOCIOLOGIA E POLITICHE SOCIALI

Tab.4

CENTRI DI ATENEO	
CENTRO LINGUISTICO	
CENTRO DI RICERCA "E. Piaggio	
CENTRO INTERDISCIPLINARE SCIENZE PER LA PACE (C.I.S.P.)	
CENTRO DI SERVIZI POLO UNIVERSITARIO "Sistemi Logistici" - Livorno	
CENTRO MUSEO DI STORIA NATURALE	
CENTRO DI RICERCA AGRO-AMBIENTALI "E.Avanzi"	
CENTRI INTERDIPARTIMENTALI	
Centro Interdipartimentale di Bioetica	
Centro Interdipartimentale di Microscopia Elettronica (cime)	
Centro Interdipartimentale di Ricerca "Laboratorio di Cultura Digitale" (lcd)	
Centro Interdipartimentale di Ricerca "Nutraceutica e Alimentazione per la Salute"	
Centro Interdipartimentale di Ricerca di Biologia e Patologia dell'Invecchiamento	
Centro Interdipartimentale di Ricerca in Scienza e Ingegneria dei Materiali	
Centro Interdipartimentale di Ricerca sUII'health Technology Assessment (cirhta)	
Centro Interdipartimentale di Servizi e Ricerca "It Center"	
Centro Interdipartimentale di Studi Ebraici "Michele Luzzati"	
Centro Interdipartimentale per l'aggiornamento, la Formazione e la Ricerca Educativa (cafre)	
Centro Interdipartimentale per lo Studio dei Sistemi Complessi (c.i.s.s.c.)	
Centro Interdipartimentale "Laboratorio Ufficiale per le Esperienze sui Materiali Da Costruzione"	

Tab.5

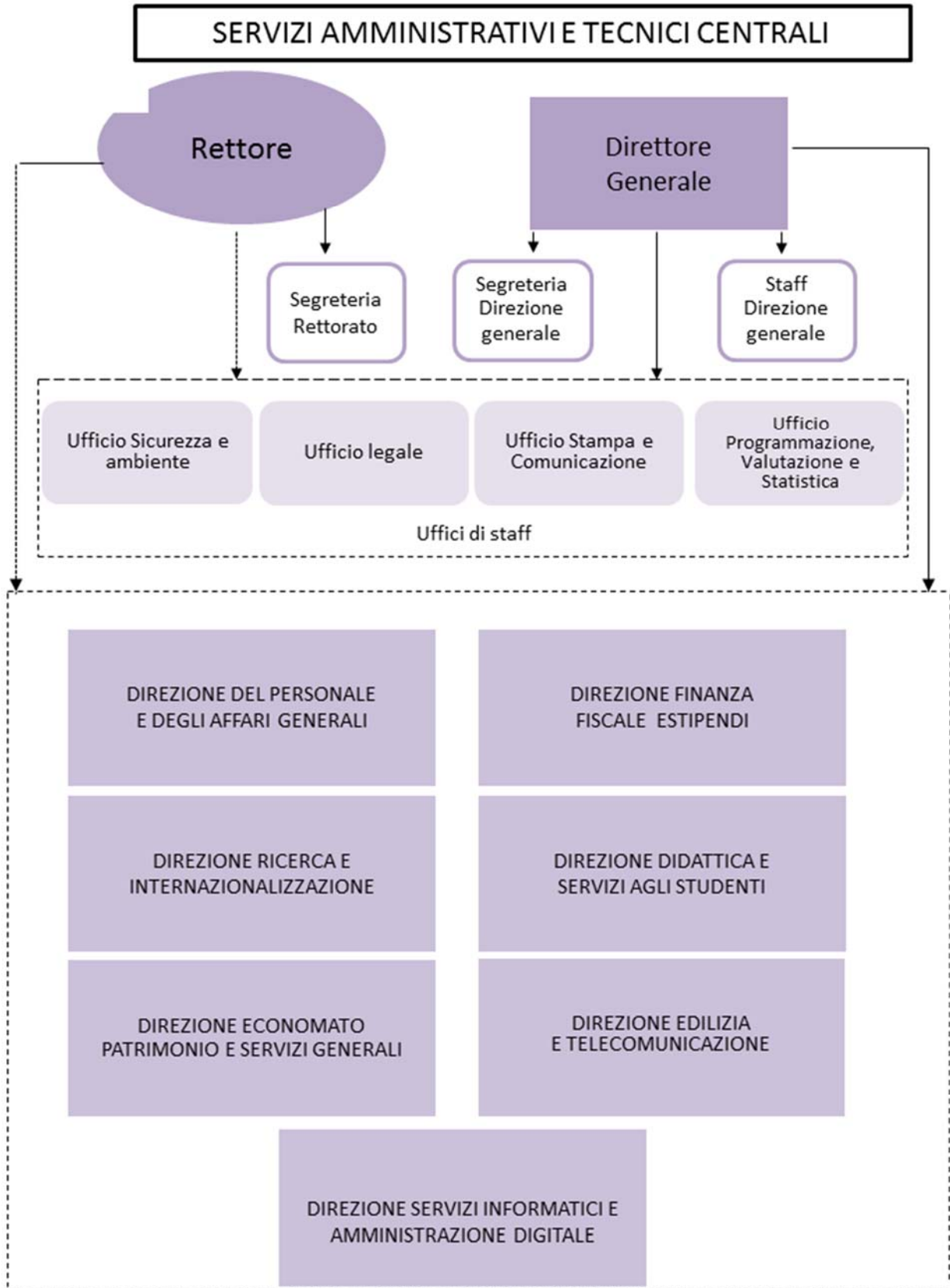
SISTEMI		
SISTEMA BIBLIOTECARIO DI ATENE O (S.B.A.)	POLO 1	Agraria, Economia, Medicina Veterinaria
	POLO 2	Scienze politiche e Giurisprudenza
	POLO 3	Matematica, Informatica, Fisica, Chimica, Scienze Naturali
	POLO 4	Medicina e chirurgia, Farmacia
	POLO 5	Ingegneria
	POLO 6	Lingue e letterature moderne, Antichistica, filosofia e storia, Storia delle arti
SISTEMA MUSEALE DI ATENEO	POLO 1 -Museale strumenti	Museo del Calcolo

(S.M.A)	scientifici	
	POLO 2- Museale grafica	Museo della Grafica
	POLO 3- Museale storico	Museo di Anatomia Museo di Anatomia Patologica Museo Egittologico Museo Veterinario Antiquarium Gipsoteca Museo Botanico Orto Botanico
	POLO 4- centro di ateneo Museo di stoia Naturale	Museo di storia Naturale Museo di Paleontologia
SISTEMA INFORMATICO DIPARTIMENTALE(S.I.D)	POLO1	Farmacia Patologia Chirurgica, med. Mol e dell' area critica Medicina clinica e sperimentale Ricerca traslazionale e delle nuove tecnologie in med. e chir.
	POLO 2	Matematica Informatica Fisica
	POLO 3	Chimica e chim.industriale Biologia Scienze della Terra
	POLO 4	Civiltà e forme del sapere Filologia, letteratura, linguistica Scienze politiche Giurisprudenza
	POLO 5	Scienze Agrarie, alim. e agro-ambientali Economia e management Scienze veterinarie
	POLO 6	Ingegneria dell'informazione Ingegneria dell'energia, dei sistemi del territorio e delle costruzioni Ingegneria Civile e Industriale

Tab.6

AMMINISTRAZIONE CENTRALE	
Rettorato	Segreteria Rettorato
Direzione Generale	Segreteria Direzione generale
Uffici di Staff	Ufficio Legale
	Ufficio programmazione, Valutazione e Statistica
	Ufficio Stampa e Telecomunicazione
	Ufficio sicurezza e ambiente
Direzione del Personale e degli Affari Generali	
Direzione Finanza, Fiscale e Stipendi	
Direzione Ricerca e Internazionalizzazione	
Direzione Didattica e Servizi Agli Studenti	
Direzione edilizia E Telecomunicazione	
Direzione Economato, Patrimonio e Servizi Generali	
Direzione Servizi Informatici e Amministrazione Digitale	

Fig.1



Sono di seguito disponibili alcune tabelle e grafici che possono servire per identificare un profilo dell'Ateneo.

La scelta è di presentare un trend almeno triennale, così da permettere un minimo di visione di sistema. I dati riguardano popolazione studentesca, numerosità del personale docente e tecnico amministrativo, con distribuzione nei nuovi dipartimenti. I dati sono forniti dall'Ufficio statistico di ateneo e dalla Direzione del Personale e affari generali.

Tab. 7 Iscritti ai CdS a tutti gli anni di corso negli ultimi 3 a.a.

ISCRITTI TOTALI	AA_2012_13	AA_2013_14	AA_2014_15
Corsi di Laurea, CU e magistrale	47302	47055	47269

Tab.8 Immatricolati negli ultimi 3 a.a.

IMMATRICOLATI	AA_2012_13	AA_2013_14	AA_2014_15
Corsi di Laurea triennale e CU	7869	8159	8716
Corsi di Laurea magistrale (iscr. 1° anno)	3285	3275	3281
Corsi di Dottorato	241	232	234
Scuole di specializzazione	243	239	43

NB: il dato sulle Scuole Specializzazione 14/15 è parziale

Tab.9 Laureati negli ultimi 3 anni solari

LAUREATI	2012	2013	2014
Triennali	3782	3866	3620
Lauree ciclo unico	601	666	781
Lauree spec. e magistrali	2221	2183	2132
Totale	6604	6715	6533

Tab.10 Dottori di ricerca negli ultimi 3 anni solari

	2012	2013	2014
DOTTORI RICERCA	317	237	209

Tab.11 Andamento personale docente diviso per ruolo (PO,PA,RU) negli ultimi 3 anni (31/12)

CORPO DOCENTE	2012	2013	2014
Professori Ordinari	412	388	358
Professori Associati	501	488	558
Ricercatori	624	611	507
Assistenti (r.e.)	2	2	1
Ricercatori T.D.	15	28	73
Totale	1552	1517	1497

Tab.11 bis Docenti per dipartimento

SITUAZIONE 31-12-14				
Dipartimento	Ordinari	Associati	Ricercatori	Ricercatori TD
BIOLOGIA	7	25	26	3
CHIMICA E CHIMICA INDUSTRIALE	8	25	23	3
CIVILTA' E FORME DEL SAPERE	34	34	34	3
ECONOMIA E MANAGEMENT	20	31	19	1
FARMACIA	12	19	24	2
FILOLOGIA, LETTERATURA E LINGUISTICA	28	44	35	4
FISICA	16	35	23	6
GIURISPRUDENZA	27	26	26	3
INFORMATICA	21	16	15	6
INGEGNERIA CIVILE E INDUSTRIALE	26	33	28	8
INGEGNERIA DELL'ENERGIA, DEI SISTEMI, DEL TERRITORIO E DELLE COSTRUZIONI	11	30	21	2
INGEGNERIA DELL'INFORMAZIONE	27	27	20	5
MATEMATICA	21	30	22	3
MEDICINA CLINICA E SPERIMENTALE	13	46	38	4
PATOLOGIA CHIRURGICA, MEDICA, MOLECOLARE E DELL'AREA CRITICA	19	21	24	2
RICERCA TRASLAZIONALE E DELLE NUOVE TECNOLOGIE IN MEDICINA E CHIRURGIA	16	35	33	3
SCIENZE AGRARIE, ALIMENTARI E AGRO-AMBIENTALI	20	19	27	3
SCIENZE DELLA TERRA	9	13	15	3
SCIENZE POLITICHE	9	25	22	4
SCIENZE VETERINARIE	14	24	34	3
Totale dipartimenti	358	558	509	71

NB: da aggiungere un assistente presso il dipartimento di Ing. civile ed industriale

Tab.12 Andamento del personale TA (Ruolo e TD) negli ultimi 3 anni (31/12)

	2012 Totale	2013 Totale	2014		
			2014 Totale	2014- T.IND	2014- T.DET
PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO					
DIRIGENTI	7	7	7	7	0
EP	83	87	86	83	3
D	429	423	410	396	14
C	773	771	776	749	27
B	214	215	211	201	10
CEL	49	54	51	39	12
OPE. agricoli	13	13	9	0	9
Totali	1568	1570	1550	1475	75

Tab.12 bis Distribuzione del personale TA (ruolo e TD) al 31/12/2014

CATEGORIA	Profilo	AC	BIB	CEN	DIP	MUS	SID_DIP	Totale complessivo
B	AAG	26	2	4	28	1		61
	SEGEN	31	14	8	93	2	2	150
C	AAG	216	8	10	158	5	1	398
	ABIB		58	1				59
	ASS				20			20
	TSED	53	2	18	190	11	25	299
D	AAG	60	3	5	58	4	1	131
	ABIB		25					25
	ASS				14			14
	TSED	38		8	165	9	20	240
EP	AAG	15		2	20	1		38
	ABIB		7					7
	ASS				1			1
	TSED	19		1	10	4	6	40
DIRIGENTE	AAG	7						7
OPEA	OPEA			2	7			9
CEL	CEL			51				51
Totale complessivo	All	465	119	110	764	37	55	1550

Legenda

Sede lavoro:

AC	Amministrazione centrale
BIB	Sistema bibliotecario
CEN	Centri interdipartimentali
DIP	Dipartimenti (compreso DIPINT)
MUS	Sistema museale
SID_DIP	Sistema informatico dipartimentale

Profilo:

AAG	Area amministrativo gestionale
ABIB	Area biblioteche
ASS	Area socio sanitaria
CEL	Collaboratori esperti linguistici
OPEA	Operai agricoli
SEGEN	Area servizi generali
TSED	Area tecnico scientifica elaborazione dati

2.3 Risultati raggiunti nel 2014

Sono attività istituzionali primarie dell'Università la ricerca e la formazione avendo come punto di riferimento e obiettivo primario l'interesse dell'istituzione e della comunità universitaria nel suo in-

sieme; sono altresì attività istituzionali quelle volte all'avviamento della ricerca, alla diffusione della cultura, al trasferimento tecnologico, alla prestazione di servizi tecnico-scientifici e alla tutela della salute.

In una logica integrata e di sistema è emersa l'esigenza di coniugare la componente accademica con la componente amministrativo-gestionale e far emergere il collegamento indissolubile della performance amministrativa con la *mission* istituzionale dell'università e con le risorse finanziarie necessarie per conseguirla. E' indubbio come l'intero apparato amministrativo che opera a supporto dell'espletamento delle attività istituzionali, concorra in maniera incisiva alla realizzazione della performance di quest'ultime. In questo l'ateneo ha anticipato per certi versi gli indirizzi contenuti nelle linee guida dell'ANVUR pubblicate sul sito dell'Agenzia in fase di redazione della presente relazione, che richiamano alla stretta interconnessione tra mission istituzionale e performance amministrativa e gestionale.

Nei paragrafi seguenti saranno riportati brevi cenni ai risultati raggiunti con riferimento alle finalità primarie dell'ateneo: didattica, ricerca e "terza missione", per poi soffermarsi sugli aspetti più strettamente gestionali e operativi.

2.3.1 Didattica

L'Università di Pisa si conferma come ateneo generalista, con un'offerta formativa completa e variegata. L'offerta formativa dell'ateneo si mantiene sostanzialmente stabile dall'a.a. 2011/2012; quella dell'a.a 2014/2015 è articolata in 59 corsi di laurea triennale, 64 corsi di laurea magistrale e 8 corsi di laurea magistrale a ciclo unico.

Tutti i corsi di studio hanno ottenuto l'accreditamento periodico secondo quanto previsto dal DM n. 47/2013 e successive modifiche.

Con l'offerta formativa 2014/2015 ha avuto avvio anche il processo di internazionalizzazione della didattica, che costituisce uno dei progetti su cui l'ateneo concorre nell'ambito della programmazione triennale 2013-2015, puntando al raggiungimento di target lusinghieri (11 titoli doppi nel 2015).

In positiva controtendenza con l'andamento nazionale si è registrato un incremento delle immatricolazioni ai corsi di laurea triennale e a ciclo unico per l'anno accademico 2014/2015: 8.594 risultano i nuovi iscritti all'anno accademico 2014/2015 rispetto agli 8159 registrati alla stessa data dell'anno passato, con una differenza in positivo in percentuale pari a circa il 5,33%. L'aumento di immatricolazioni è pressoché generale. In termini assoluti, i maggiori incrementi si registrano ai dipartimenti di Economia e management, con 140 matricole in più rispetto allo scorso anno, di Ingegneria dell'informazione (+71), di Scienze agrarie, alimentari e agro-ambientali (+81).

I dipartimenti con più immatricolati restano Economia e management con 1.234, Ingegneria civile e industriale (787), Ingegneria dell'informazione (757) e Filologia, letteratura e linguistica (727).

Sono in lieve diminuzione le iscrizioni al primo anno delle lauree magistrali che passano da 3.315 a 3171; in questo caso, i dipartimenti con più iscritti sono Economia e management, Filologia, letteratura e linguistica, Ingegneria dell'informazione, Ingegneria civile e industriale e Civiltà e forme del sapere.

Significativo anche il fatto che tale crescita sia distribuita in modo equilibrato su tutte le aree disciplinari e sulla quasi totalità dei dipartimenti, a dimostrazione che il nostro Ateneo si conferma come ateneo generalista, con una qualità media elevata e diffusa.

La consueta annuale classifica elaborata da CENSIS –Repubblica, uscita nel 2014, colloca l'ateneo di Pisa al quinto posto tra i mega atenei, con più di 40.000 iscritti, dopo Bologna, Padova, Firenze e Torino

L'ateneo pone attenzione al fenomeno degli abbandoni e dell'incremento dei laureati in corso, così come dell'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro; a tal fine sono state poste in essere iniziative ed azioni volte a contenere il fenomeno che costituiscono obiettivi operativi dell'anno 2014 e progetti specifici presentati anche nell'ambito della programmazione 2013-2015 (si veda "Azioni di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita dal percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione studentesca e ai fini del collocamento nel mercato del lavoro). A fine anno 2014 l'università ha aderito al consorzio Alma Laurea, sistema nazionale più completo di indagine sugli sbocchi occupazionali dei laureati che conta ben 72 università consorziate.

L'offerta formativa presenta anche una nutrita offerta di Formazione post laurea; l'anno accademico 2014/2015 (XXX ciclo) segna anche il passaggio a regime della procedura di accreditamento introdotta per i corsi di dottorato; gli esiti sono stati molto positivi: tutti i 21 corsi di dottorato dell'ateneo hanno ottenuto l'accreditamento ministeriale (DM 665 del 19 agosto 2014). La dotazione delle borse di dottorato per il XXX ciclo complessivamente è stata di 96 borse, di cui 80 di Ateneo (5 in più rispetto allo scorso anno) e 16 finanziate dal MIUR (Fondo per il sostegno dei Giovani (stessa assegnazione del XXIX ciclo). Rispetto al precedente ciclo, è stato deliberato di assegnare il budget aggiuntivo del 10%, a partire dal II anno di corso, anche ai dottorandi senza borsa.

Nel 2014 l'università di Pisa è stata sede amministrativa di riferimento per 31 scuole di specializzazione di area sanitaria ed ha partecipato come Ateneo aggregato all'attivazione di ulteriori 13 scuole della stessa area.

L'offerta di scuole di specializzazione ha visto inoltre l'attivazione di 1 scuola per l'area veterinaria, 1 per l'area della tutela, gestione e valorizzazione dei beni culturali e 1 per le professioni legali.

A differenza di quanto avviene per le scuole di area sanitaria, per cui valgono le nuove norme (bando ministeriale, svolgimento dei concorsi e delle graduatorie a livello nazionale), l'accesso per le scuole delle altre aree è gestito a livello locale.

Per quanto concerne i Master le proposte di attivazione (anno accademico 2014/2015) sono state in tutto 68 di cui 39 relative ai master di I livello e 29 ai master di II livello; fra queste 11 di nuova istituzione e 57 rinnovi di master attivati in anni precedenti. In fase di approvazione dell'offerta per l'a.a. 2014/2015 sono state intraprese azioni volte a razionalizzare l'offerta dei master recepite poi nel regolamento di ateneo.

Nell'ambito delle azioni mirate a garantire servizi che favoriscano il diritto allo studio, l'apprendimento e l'inserimento nel mondo del lavoro degli studenti, categoria primaria di stakeholder dell'istituzione universitaria, sono state realizzati una serie di interventi mirati.

Per l'anno accademico 2014/2015 sono state assegnate 6.256 borse di studio dall'Azienda Regionale per il Diritto allo Studio Universitario della Toscana – sede di Pisa, a fronte di 8.905 domande presentate, con un netto incremento rispetto al precedente anno 2013 (5.360 borse assegnate a fronte di 7.320 domande).

L'ateneo ha inoltre cercato di favorire l'accesso degli studenti, utilizzatori e compartecipi del processo formativo contenendo al minimo le variazioni della contribuzione e applicando solo una lieve maggiorazione per gli studenti inattivi.

Sono poi proseguite, come ogni anno, le iniziative ministeriali volte ad incentivare l'iscrizione a corsi di particolare interesse nazionale e comunitario. Questa incentivazione è andata ad affiancarsi alle azioni già previste ed implementate relative al Piano Lauree Scientifiche (PLS).

Il MIUR ha anche disposto a favore degli atenei l'assegnazione di fondi da ripartire tra studenti capaci e meritevoli, iscritti ai corsi di laurea specialistica, delle scuole di specializzazione per le professioni forensi, delle scuole di specializzazione per gli insegnanti della scuola secondaria e ai corsi di dottorato di ricerca, di assegni per l'incentivazione delle attività di tutorato e per le attività didattico-integrative, propedeutiche e di recupero.

Infine, nel 2014 sono stati erogati 209 premi di laurea (un assegno di € 250,00 (oltre IRAP) a coloro che conseguono il titolo con la votazione di 110 su 110 e lode al massimo entro tre anni e sei mesi), al fine di incentivare gli studenti meritevoli a concludere il corso di laurea triennale entro la durata normale del corso prevista dall'ordinamento didattico vigente.

E da porre in evidenza che, a fronte di un' invarianza dei costi sostenuti per i servizi generali rivolti agli studenti, si è registrato un ulteriore consolidamento e miglioramento degli stessi nell' ottica dell'informatizzazione e della semplificazione amministrativa (realizzazione del fascicolo elettronico degli studenti; il progetto di firma elettronica dei verbali di esame; il rilascio delle certificazioni in inglese e altri che sono stati definiti a livello di studio di fattibilità, parte dei quali costituiscono oggetto dei progetti presentati dall'ateneo nell'ambito della programmazione 2013 -2015 con riferimento all'Azione 1 "Azioni di miglioramento dei servizi agli studenti").

2.3.2 Ricerca

Una delle principali risorse per le attività di ricerca dell'Ateneo è rappresentata dai finanziamenti ottenuti da fonti europee ed internazionali. Il principale strumento con cui l'UE finanzia la ricerca scientifica e lo sviluppo tecnologico è il Settimo Programma Quadro di Ricerca e Sviluppo Tecnologico (VII PQ:2007-2013).

Nel periodo 2008 – 2014 si sono registrati buoni risultati nella progettazione europea da parte dei ricercatori dell'Ateneo. Il finanziamento complessivo ricevuto dall'Università di Pisa per i progetti del 7PQ a partire dal 2008 fino al momento della rilevazione (31/12/2014) ammonta a EUR 50.917.745,90, di cui 3.350.880,96 finanziati su progetti che hanno avuto avvio nel 2014.

Alla data del 31 dicembre 2014, l'Università di Pisa partecipa a 137 progetti. 20 progetti sono invece già conclusi.

Nel 2014 ha preso avvio il nuovo programma dell'Unione Europea per il finanziamento della ricerca e dell'innovazione – Horizon 2020. H2020 avrà una durata di sette anni dal 2014 al 2020. Nel 2014 l'Unione Europea ha quindi emanato le prime call for proposal per il finanziamento di progetti di ricerca e innovazione. L'Università di Pisa è stata molto attiva nella partecipazione ai primi bandi. I ricercatori dell'Ateneo hanno infatti presentato n. 180 proposte di progetto. Alla data di rilevazione (31/12/2014), l'Unione Europea ha finanziato n. 19 progetti (partner e coordinatore) per un finanziamento complessivo pari ad euro 5.968.148,25.

Sono poi proseguite le importanti collaborazioni di ricerca con Istituti internazionali (con il Massachusetts Institute of Technology (MIT), per l'attivazione del "MIT-UNIPI Project", con l'obiettivo di facilitare gli scambi e le attività di ricerca in tutte le aree scientifiche, con particolare attenzione ai settori dell'Energia, dell'ICT e delle Scienze della Vita.

Sul versante della Ricerca Nazionale l'Università di Pisa si caratterizza per il forte sostegno alla ricerca sia attraverso l'investimento diretto di una quota del proprio bilancio, sia attraverso

l'impulso e il sostegno dato ai propri ricercatori per la partecipazione ai bandi nazionali e regionali di finanziamento della ricerca, che vengono emanati dal Ministero dell'Università e della Ricerca (MIUR), da Enti pubblici e da altri Ministeri (delle attività produttive, dell'Economia e Finanza, della Salute), dalla Regione Toscana.

Nel corso degli anni si è verificato un progressivo incremento dell'impegno finanziario dell'Ateneo per il finanziamento della ricerca (Fondi di Ateneo, cofinanziamento Grandi Attrezzature Scientifiche, bando progetti di Ricerca di ateneo (PRA), a fronte della diminuzione dei finanziamenti ministeriali, come più nel dettaglio rappresentato nella Relazione sulla gestione complessiva relativa all'esercizio 2014.

Finanziamenti alla ricerca provengono anche dalla Regione Toscana, in particolare nel settore agroalimentare (AGRIFOOD) e nel settore Nutraceutica, dall'Istituto Toscano Tumori (ITT) che sostiene, attraverso il finanziamento messo a disposizione dalla Regione Toscana, i progetti di ricerca in campo oncologico e la promozione della ricerca oncologica in Toscana, da fondazioni bancarie.

E' proseguita anche l'intensa attività comunicativa e promozionale con l'obiettivo di valorizzare la ricerca svolta dai propri Dipartimenti anche attraverso l'organizzazione e la realizzazione di eventi specifici quali l'Open Day della Ricerca (l'edizione 2014 è stata realizzata in collaborazione con il settimanale "L'Espresso" e ha visto la partecipazione di numerose personalità di rilievo internazionale) e il coordinamento delle iniziative della "Notte dei Ricercatori in Toscana", realizzate 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'Università per stranieri di Siena, del Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR) Area di Pisa, dell'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare (INFN), l'Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia (INGV) nelle sedi di Pisa.

2.3.3 Trasferimento tecnologico

La capitalizzazione sociale ed economica della conoscenza scientifica – trasferimento tecnologico o valorizzazione – rappresenta la "Terza Missione" dell'Università. Per perseguire quest'obiettivo 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.

Al 31.12.2014 il portafoglio brevetti dell'ateneo risulta così composto: 114 domande nazionali italiane di cui -80 brevetti rilasciati; 16 domande USA di cui 7 brevetti rilasciati; 16 domande europee EU di cui 8 brevetti rilasciati; 78 designazioni nazionali secondo PCT FASE 2 di cui 10 brevetti rilasciati. Nel 2014 sono state depositate 14 domande di brevetto (circa +16% rispetto al precedente anno).

Nell'ottica di un potenziamento degli strumenti a supporto della valorizzazione del portafoglio brevetti nel 2014 sono state firmate due importanti convenzioni, la prima con una grande società operante nel settore biotecnologico, società Eli Lilly per l'utilizzo di una piattaforma informatica attraverso la quale selezionare e condividere informazioni sulla struttura molecolare di alcuni composti di interesse scientifico; la seconda con una società americana Intellectual Property Exchange International Inc specializzata nell'intermediazione di contratti di licenza di tecnologie brevettate per conto di piccole, medie, grandi aziende, centri di ricerca e laboratori pubblici e/o privati.

Grazie ad una serie di interventi che costituiscono declinazione di una nuova 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, il 2014 è stato caratterizzato da un aumento del numero di richieste di

concessione del marchio "Azienda spin off dell'Università di Pisa" e di rinnovi ad opera di spin-off già accreditate. A fine 2014, sono 30 le aziende che portano il marchio "Azienda spin-off dell'Università di Pisa", di queste 10 sono state accreditate nell'anno 2014 e 9 hanno rinnovato la concessione del marchio. Una particolarità di queste nuove spin-off è che i fondatori sono essenzialmente giovani ricercatori e dottorandi provenienti dal corso extra-curriculare sull'imprenditorialità accademica "PhD plus".

Tra i Progetti finanziati ha preso avvio ENDuRE European Network of Design for Resilient Entrepreneurship, progetto finanziato dalla Commissione Europea nell'ambito del Programma Erasmus, vede come partner, oltre all'Università di Pisa in qualità di capofila, quella del Surrey (Regno Unito) e Southern Denmark (Danimarca), una agenzia formativa toscana, CEDIT, e tre aziende Polo Tecnologico di Navacchio, Blu Ocean Robotics (Danimarca) e iVeridis (Regno Unito).

Varie iniziative sono state poi poste in essere 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 Paese e, soprattutto, del territorio di riferimento, dall'altro (si citano le collaborazioni con Poli e Distretti tecnologici della Regione Toscana, tra cui il Polo Tecnologico di Navacchio, Polo Magona di Venturina, Pontech, Fondazione (Distretto) Toscana Life Science, in cui sono ospitate numerose spin-off/start-up originate dalla ricerca UniPi o che operano in collaborazione con essa; promozione di collaborazioni con CamCom italiane all'estero (es. Canada), università e distretti internazionali rinomati e impegnati nel TT (es in UK e DK); Partecipazione alla "Rete per la promozione della Ricerca dell'Università" NETVAL, associata a PROTON EUROPE, e all'Associazione degli Incubatori Universitari (PNI Cube); partecipazione con le associazioni di settore (p.e. CNA) e poli tecnologici regionali a progetti di ricerca nazionali ed europei relativi alla creazione di nuove imprese).

E' poi proseguita l'intensa attività sul versante promozionale e comunicativo attraverso anche l'organizzazione di eventi e manifestazioni sul tema dell'innovazione e trasferimento tecnologico.

2.3.4 Internazionalizzazione

In linea con la rapida evoluzione negli ultimi anni dell'approccio strategico della internazionalizzazione delle università, nell'anno 2014, grazie al forte impegno in ambito di politica internazionale è stato dato un notevole impulso all'aumento dei contatti formali con gli Atenei stranieri attraverso la sottoscrizione di Accordi quadro (Memorandum of Understanding-MoU), l'accoglienza di delegazioni straniere in visita ufficiale e con l'individuazione di percorsi più strutturati in grado di portare al rilascio di titoli doppi e congiunti (Lauree Magistrali o PhD).

Il numero di accordi quadro stipulati con Atenei stranieri è passato da 30 nel 2013 a 44 nel 2014 portando a più di 140 il numero di accordi quadro stipulati con Atenei stranieri. Sono aumentati i MoU con paesi oltreoceano, in particolare dell'Asia, (soprattutto Cina) e del Centro-Sud America.

E' proseguito e potenziato il processo di internazionalizzazione della didattica con la formalizzazione e il successivo accreditamento ministeriale di 2 ulteriori titoli doppi: LM in Ingegneria Gestionale con la Cranfield University (UK) e LM in Fisica con l'Université Pierre et Marie Curie (UPMC), Paris (Francia); numero destinato ad aumentare (il progetto è inserito anche nella programmazione triennale 2013-2015), anche se la rigidità del sistema nazionale di accreditamento ostacola lo sviluppo di un'offerta formativa internazionale; è anche cresciuto in modo considerevole il numero delle Summer school attivate: dalle precedenti 6 dell'estate 2013 alle attuali 18. Si registra anche un notevole incremento della mobilità internazionale. Nell'anno 2014, c'è stato un sensibile aumento del numero degli studenti coinvolti in Programmi di scambio e in Bandi specifici per la mobilità internazionale, promossi ed emanati dall'Università di Pisa. Rispetto al 2013 si registra un in-

cremento degli studenti outgoing e ciò grazie alla messa in atto di una serie di azioni sinergiche sia sul versante dell'attività comunicativa e promozionale, sia su quello economico-finanziario, prevedendo un cofinanziamento di Ateneo ai fondi comunitari assegnati per la mobilità. Grazie all'incremento dei numeri di studenti in mobilità, il MIUR ha stanziato a favore del nostro Ateneo un maggiore cofinanziamento destinato ad incrementare e attivare borse per lo svolgimento di placement all'estero.

Ma l'incremento si registra anche nella mobilità di studenti incoming, sia nell'ambito di specifici programmi di scambio che mediante l'attivazione di Summer e Winter School.

Anche il numero degli studenti internazionali immatricolati nell'anno accademico 2014-2015 è incrementato rispetto a quello dell'a.a. 2013/2014 (704 a fronte di 594) di cui 75 brasiliani del progetto Scienza senza frontiere, 16 cinesi del progetto Marco Polo e 21 sudamericani del progetto Inclínados hacia America Latina. Gli studenti iscritti alle lauree magistrali in inglese che hanno usufruito del pacchetto servizi sono stati 48.

In una logica di continuità e coerenza con la politica intrapresa, l'obiettivo futuro è quello di incrementare ulteriormente l'immatricolazione degli studenti extracomunitari, continuando a creare nuove strategie di attrazione e potenziando i servizi di accoglienza, assistenza e integrazione degli studenti provenienti da paesi e culture molto diversi dai nostri. Ci si attende anche un aumento della mobilità nei paesi extraeuropei dei nostri studenti sia tramite accordi bilaterali che prevedano l'acquisizione di crediti sia tramite agevolazioni finanziarie che permettano agli studenti di Unipi di pianificare personalmente il proprio periodo di formazione all'estero.

Considerate infine le trasformazioni che stanno avvenendo a livello europeo nel sistema dei finanziamenti ed in vista della nascita dei nuovi Programmi tematici previsti per il periodo 2014-2020 all'interno delle logiche di internazionalizzazione, si sono resi necessari anche interventi per potenziare e migliorare i servizi di supporto all'attività di progettazione nell'ambito dei programmi comunitari di formazione per progetti presentati dalla nostra Università, perseguendo tre priorità: supporto e la consulenza in vista della progettazione, la diretta progettazione, gestione e rendicontazione dei progetti finanziati, lo sviluppo di attività di disseminazione e diffusione delle opportunità di finanziamento.

L'Università di Pisa nei ranking internazionali

Secondo il prestigioso Academic Ranking of World Universities (www.shanghairanking.com) elaborato dalla "Jiao Tong" University di Shanghai, nel 2014 l'Università di Pisa, insieme a quelle di Bologna, Milano, Padova, Roma "La Sapienza" e Torino, continua ad essere la migliore in Italia. L'Università di Pisa ha ottenuto risultati lusinghieri per quanto riguarda il macro settore delle Scienze naturali e matematiche, dove si è piazzata tra il 101° e il 150° posto al mondo, e i campi disciplinari della Matematica, in cui è prima in Italia e tra il 76° e il 100° posto al mondo, e della Fisica, dove è tra il 101° e il 150° posto generale. Tuttavia, mentre a livello nazionale l'ateneo mantiene posizioni di eccellenza, a livello internazionale l'Italia mantiene una buona qualità media ma nell'ultimo decennio ha perso progressivamente le sue punte di eccellenza, considerato che atenei italiani sono usciti dalle prime 100 posizioni al mondo, e ora anche dalle prime 150. Tutto ciò in parte addebitabile ai continui tagli ai finanziamenti del sistema universitario e dei vincoli assunzionali e scarsa valorizzazione da parte del Paese di settori strategici quali quello dell'università e della ricerca

QS World University Rankings

Nel 2014, nella classifica mondiale compilata dall'Agenzia QS (www.topuniversities.com/university-rankings), l'Ateneo pisano ha scalato 14 posizioni rispetto all'anno precedente, piazzandosi al 245° posto nel mondo e al quinto in Italia, dietro le Università di Bologna (182°), La Sapienza di Roma (202°), il Politecnico e la Statale di Milano (rispettivamente 229° e 238°). Dopo lo scorso anno, in cui era salito di ben 55 posizioni, l'Ateneo pisano si è confermato dunque al vertice nazionale: Pisa precede le Università di Padova (262°), Roma Tor Vergata (305°), Napoli Federico II (345°) e Firenze (352°), mentre sono in totale 27 gli atenei italiani presenti tra i migliori 800 del ranking, su oltre 3.000 istituzioni valutate.

La classifica di QS approfondisce anche le diverse aree disciplinari. Nel 2014, l'Università di Pisa si è distinta nel campo delle Scienze naturali, in cui è al 77° posto nel mondo e al secondo in Italia, ed è presente nella top mondiale nei settori delle "Arts and Humanities" (177°), dell'Ingegneria e Tecnologia (206°) e delle Life Sciences e Medicina (233°).

2.3.5 Il Personale e l'Area amministrativo – gestionale

In questo paragrafo sono sintetizzati i risultati raggiunti dall'amministrazione nell'anno 2014, riportati, più nel dettaglio, nei paragrafi successivi.

Nella consapevolezza che il capitale umano rappresenta la risorsa più preziosa di cui un'organizzazione dispone, l'Università di Pisa è riuscita, pur nel regime di ristrettezze finanziarie e vincoli assunzionali posti dal legislatore, nell'intento di proseguire nella politica di investimento e valorizzazione del personale, sia docente che tecnico amministrativo.

L' università è un'organizzazione pubblica peculiare in cui convivono due componenti, il personale docente e il personale tecnico amministrativo, ciascuna delle quali soggiace a discipline diverse, pubblicistica l' uno, privatistica l' altra, con conseguente aggravio di complessità nella gestione. Essendo poi il nostro un ateneo contraddistinto dalla presenza di discipline dell' area medica, caratterizzate dallo svolgimento in maniera inscindibile delle attività di ricerca e di didattica con le at-

tività assistenziali, ulteriore elemento di specificità è rappresentato dalla presenza di personale universitario medico, che costituisce circa il 13,16% del personale docente (al 31.12.2014 197 docenti in assistenza su un totale complessivo di 1497), a cui si applicano, "... fermo restando il loro stato giuridico, le norme stabilite per il personale del Servizio sanitario nazionale per quanto attiene all'esercizio dell'attività assistenziale, al rapporto con le aziende e a quello con il direttore generale".

Come evidenziato in altro punto della presente relazione il comma 13 bis dell'art. 66 del D.L. 112/2008, convertito con modifiche dalla legge 133/2012, prevede che per gli anni 2014 e 2015 il sistema delle università statali può procedere ad assunzioni di personale a tempo indeterminato e di ricercatori a tempo determinato nel limite di un contingente corrispondente ad una spesa pari al 50% di quella relativa al corrispondente personale complessivamente cessato dal servizio nell'anno precedente. Si tratta di un limite di Sistema e non più del singolo ateneo; l'attribuzione a ciascuna università del contingente delle assunzioni è effettuata con decreto ministeriale tenuto conto dei valori raggiunti in riferimento agli indicatori posti dal D.Lgs n. 49/2012. Con Decreto ministeriale 18 dicembre 2014, n. 907 è stato attribuito all'Università di Pisa un contingente di risorse espresso in termini di punti organico pari a 24,13.

A ciò si aggiungono i vincoli imposti a livello programmatico tra cui la destinazione agli esterni di almeno il 20% dei punti organico utilizzati per l'assunzione dei professori e la possibilità di destinare non più del 50% dei punti organico utilizzati per l'assunzione dei professori per le chiamate di interni. L'anno 2014 segna anche l'abrogazione dell'istituto del trattenimento in servizio ex art. 16, comma 1, del D. Lgs 503/92; il nostro ateneo comunque, al fine di garantire la fattibilità di adeguate ed organiche politiche di programmazione del personale e di sostenibilità finanziaria e accademica, aveva già assunto tra le proprie misure strategiche la decisione di non avvalersi, per il triennio 2013- 2015, di tale istituto per favorire il ricambio generazionale, considerata anche la pesante incidenza in termini economico-finanziari, essendo il trattenimento in servizio equiparato a "nuova assunzione".

In presenza di vincoli normativi e finanziari così cogenti, negli ultimi anni si è registrata una progressiva contrazione del personale docente complessivamente considerato, confermata anche nel periodo oggetto di esame: si è passati infatti dalle 1517 unità al 31.12.2013 a 1497 unità al 31.12.2014; andando ad analizzare il dato più nello specifico emerge come la contrazione abbia interessato prioritariamente i professori ordinari, passati da 388 unità al 31.12.2013 a 358 unità al 31.12.2014; parallelamente si è registrato un incremento in misura percentuale dei professori associati, essendo passati da 488 unità al 31.12.2013 a 558 unità al 31.12.2014, mentre si registra un decremento nell'organico dei ricercatori universitari, nonostante le assunzioni effettuate (46) essendo passati da 641 unità al 31.12.2013 a 581 unità al 31.12.2014, dato da leggere tuttavia in positivo essendo dovuto al passaggio in buona parte dei cessati nei ruoli dei professore associati.

Risulta inoltre soddisfatto l'equilibrio dell'organico dei professori imposto dal D. Lgs n. 49/2012 e, in particolare risulta contenuta entro il 50% la percentuale dei professori di I fascia sul totale dei professori di I e II fascia, passando dal 44,29% al 31.12.2013 al 39,08% al 31.12.2014. Tale equilibrio, che risulta soddisfatto a livello di organico generale, risulta lievemente al di sopra di tale percentuale per alcuni dipartimenti sul totale di 20 dipartimenti in cui è articolato l'ateneo (Giurisprudenza; Informatica; Ingegneria civile e industriale; Scienze agrarie, alimentari e agro-alimentari).

La politica programmatica futura, tenendo conto anche delle cessazioni prevedibili, è pertanto finalizzata a ricondurre l'equilibrio entro detti parametri.

Più lieve risulta la contrazione nell'organico del personale tecnico amministrativo che è passato dalle 1477 unità al 31.12.2013 alle 1476 al 31.12.2014 grazie alla politica di investimento che ha consentito di attenuare le cessazioni intervenute con il reclutamento di 30 unità di personale, che

hanno interessato prevalentemente la categoria centrale (26 unità di cat C) a fronte di cessazioni 32 unità che ha interessato tutte le categorie, anche se in maniera più marcata la categoria C (14 unità).

Il 2014 è stato un anno volto al consolidamento del complesso processo riorganizzativo delineato in attuazione della Riforma Gelmini e, in particolare, al perfezionamento del modello organizzativo dei servizi tecnici nelle strutture didattico-scientifiche e di servizi. Nel mese di dicembre è stata emanata la Direttiva sull'organizzazione di tali servizi in esecuzione della delibera assunta dal Consiglio di amministrazione, con effetti a decorrere dall'1.01.2015, che ha portato all'individuazione delle posizioni organizzative di coordinatore tecnico (cat EP) e di responsabile tecnico (cat D). L'anno 2015 sarà l'anno di completamento del processo.

Sono anni caratterizzati dalla piena operatività delle norme sul contenimento della spesa in materia di pubblico impiego attraverso varie misure adottate dal legislatore: blocco delle progressioni di carriera comunque denominate, blocco degli incrementi stipendiali e della contrattazione collettiva, le sempre più rigorose misure sulla determinazione del fondo per il trattamento accessorio del personale tecnico-amministrativo. Sono proseguiti inoltre, i tagli lineari imposti su alcune voci di spesa per il personale tra cui la formazione e le missioni.

Nei limitati spazi di manovra consentiti particolare cura è stata dedicata alla formazione del personale tecnico amministrativo anche mediante adozione di specifiche misure organizzative che hanno portato ad un incremento nel 2014 delle giornate/uomo di formazione rispetto al 2013, passando da 1199 a 1901. L'investimento più significativo ha riguardato i corsi relativi ad aspetti giuridico-normativi e gli aggiornamenti in materia di contabilità e informatica. Si è trattato pertanto prevalentemente di formazione funzionale al cambiamento normativo e organizzativo, necessaria per supportare il personale nei processi di cambiamento che hanno investito l'Università per effetto della riforma Gelmini con l'introduzione del bilancio unico di ateneo e il passaggio alla contabilità economico-patrimoniale, ma anche per effetto dei processi di informatizzazione introdotti (protocollo informatico e gestione documentale; la procedura informatizzata di gestione del processo deliberativo degli organi accademici –“Titulus organi”) ed infine per effetto degli interventi normativi che hanno interessato in generale le pubbliche amministrazioni in tema di trasparenza e anticorruzione.

2.3.5.1 Alcuni esempi dei risultati raggiunti

Grazie al personale è stato possibile portare avanti obiettivi sfidanti e conseguire risultati prefissati. Il nostro ateneo è uno dei pochi ad aver adottato la contabilità economico - patrimoniale già a partire dall'anno 2013, con innumerevoli difficoltà e criticità. L'anno 2013 è stato l'avvio del sistema; l'anno 2014 è stato dedicato al consolidamento e miglioramento delle procedure e funzionalità e delle prestazioni del sistema applicativo U-GOV contabilità di Cineca per adattarlo alle esigenze specifiche del nostro contesto. Si è trattato di un obiettivo di ampio respiro, a carattere trasversale, che ha avuto nella Direzione Finanza, Fiscale e Stipendi la struttura dirigenziale capofila ma che ha visto il necessario coinvolgimento di tutte le strutture dipartimentali e, comunque, delle strutture con autonomia amministrativo – gestionale.

Le strutture dipartimentali sono state parte attiva anche nel processo di accreditamento della sede e dei corsi di studio, per le attività previste dal Sistema AVA di Autovalutazione, Valutazione periodica e Accreditamento. Si è trattato di un obiettivo necessario al perseguimento di quello strategico in cui sono stati coinvolti tutti i dipartimenti e, per l'amministrazione centrale, l'Ufficio programmazione, valutazione e Statistica e la Direzione didattica. I risultati sono stati lusinghieri; tutti i corsi di studio hanno ottenuto l'accreditamento ministeriale. Si tratta di un obiettivo generale con impatto

immediato sulla didattica ad evidenziare la stretta correlazione tra le finalità istituzionali dell'ente e la performance amministrativa e gestionale.

Già abbiamo avuto modo di accennare ai risultati raggiunti sul versante della ricerca e dell' internazionalizzazione; sono state poste in essere azioni, formalizzate in specifici obiettivi necessari, quali l'incremento dei corsi di studio che rilasciano titoli doppi e/o congiunti e l'individuazione di percorsi più snelli per il riconoscimento ai nostri studenti dei CFU conseguiti all' estero, incrementando così anche il numero degli studenti in uscita (specifico progetto che ha portato all'individuazione di un sistema informatico più snello). La Direzione Ricerca e internazionalizzazione ha attivato obiettivi a sostegno della ricerca come il potenziamento degli strumenti di fund raising per la diffusione delle opportunità di finanziamento internazionali alla ricerca (Scival Funding) e la realizzazione di un sistema informatico aperto in collaborazione con la Direzione ICT per il supporto alla gestione dei progetti di ricerca (Wiki_Unipi _ricerca).

Particolare attenzione è stata dedicata al fenomeno degli abbandoni dell'utenza studentesca e all'inserimento dei neo laureati nel mondo del lavoro, che ha costituito oggetto, quest'ultimo, di uno specifico obiettivo necessario "potenziamento delle attività di orientamento al lavoro finalizzate a favorire l'occupabilità dei laureati attraverso lo sviluppo di competenze trasversali". Sono così stati posti in essere attività seminariali, di consulenza e coaching per aiutare gli studenti a sviluppare competenze trasversali che li aiutino a competere con studenti laureati dei paesi più avanzati.

In linea con gli indirizzi di sistema, finalizzati a incentivare la qualità delle procedure di reclutamento del personale accademico sono state poste in essere dalla Direzione del Personale e Affari generali azioni volte a supportare le strutture dipartimentali nella programmazione di fabbisogno del personale ed è stato condotto uno studio di fattibilità per una completa informatizzazione delle procedure di reclutamento del personale accademico, i cui esiti sono oggetto di valutazione nelle sedi deputate. Ma anche obiettivi volti al perseguimento dell'obiettivo strategico "favorire i processi strategici di sviluppo in ambito biomedico e i processi di integrazione con l'Azienda Ospedaliero Universitaria Pisana", attraverso la definizione di specifici Protocolli d'Intesa e/o Convenzioni tra i due Enti.

Sul versante della semplificazione dei processi amministrativi e utilizzo di nuove tecnologie si segnalano gli obiettivi della Direzione Didattica e Servizi agli studenti volti alla de materializzazione dei processi amministrativi; abbiamo visto come questo rappresenti anche un progetto presentato dall'Università nell'ambito della programmazione triennale 2013-2015 (tra questi l'obiettivo necessario consistente nell'estensione del fascicolo elettronico agli studenti post-laurea); sempre in questo ambito si segnalano inoltre gli obiettivi portati avanti dalla Direzione Servizi informatici e amministrazione digitale come struttura dirigenziale capofila con il coinvolgimento di tutte le strutture dell'amministrazione centrale coinvolte nel processo (utilizzo di Titulus Organi per la gestione del processo deliberativo degli organi accademici; la gestione informatica dei documenti; la predisposizione del servizio di firma digitale remoto e centralizzato. Quest'ultimo primo esempio PA in Italia che ha assunto i servizi di riconoscimento direttamente in casa, grazie a una partnership con Aruba, fatto che semplificherà enormemente il processo di distribuzione capillare delle firme digitali personali in previsione della messa a regime del processo di digitalizzazione che interesserà comunicazioni, ordini, fatture, contratti).

La Direzione servizi Informatici e amministrazione digitale in risposta alle sempre più pressanti richieste di offerta formativa basata su tecnologie evolute, ha avviato anche l'analisi delle oltre 400 aule per la didattica frontale e il contestuale adeguamento delle dotazioni audio/video Alcune aule verranno predisposte per una didattica tecnologicamente evoluta, in previsione dei progetti di "E-Learning digitalizzato" per alcuni corsi pilota.

L'anno 2014 è caratterizzato anche da processo riorganizzativo interno che ha interessato la Direzione ICT e la Direzione Edilizia conclusosi con la ridefinizione delle competenze e relative funzioni, riconducendo sulla seconda le attività relative alle infrastrutture di rete e telecomunicazioni, con conseguente ridenominazione della Direzione ICT in Direzione Servizi Informatici e Amministrazione Digitale e della Direzione Edilizia e telecomunicazioni.

E' proseguita l'intensa attività edilizia nell'Ateneo che, data la consistenza e la varietà del patrimonio immobiliare (oltre 150 edifici, in buona parte storici), si contraddistingue sia per la numerosità degli interventi- sia di natura ordinaria che straordinaria- sia per l'impegno economico. Ma il ciclo produttivo della Direzione è anche impegnato nella realizzazione di nuovi edifici e nei processi di recupero di edifici esistenti. Per rispondere all'obiettivo strategico consistente nella stesura di un piano triennale volto all'adeguamento normativo e al miglioramento della sicurezza del patrimonio immobiliare la Direzione ha anche attivato un obiettivo operativo necessario consistente nella produzione di un documento di analisi del piano strategico finalizzato all'avvio delle procedure necessarie per la risoluzione del rischio sismico del patrimonio immobiliare.

Per il perseguimento dell'obiettivo strategico "fascicolo elettronico del fabbricato as built" la Direzione Economato e patrimonio ha attivato l'obiettivo consistente nell'implementazione del software realizzato e suo sviluppo per rendere accessibile e gestibile in multi-utenza via web il software del fascicolo elettronico del fabbricato.

Sul versante della Valutazione, oltre alla valutazione delle attività istituzionali della didattica e della ricerca, si affianca tutta l'area delle attività amministrative.

In logica continuazione con quello che aveva costituito un obiettivo operativo necessario dell'anno 2013 è stata avviata in via sperimentale una mappatura dei processi, con l'analisi di due aree a campione: la linea di gestione amministrativa del dottorato di ricerca e il Dipartimento di Scienze della Terra. Le mappature sono state effettuate con il sistema IDEFO, individuando macro processi, e processi di I e II livello. Le attività svolte hanno messo in luce, se ce ne fosse stato bisogno, la necessità per l'amministrazione di disporre di professionalità specifiche e risorse dedicate per poter estendere la metodologia a tutte le aree e addivenire così alla individuazione e definizione di standard quali - quantitativi dei servizi erogati. Un esercizio propedeutico all'attenzione della Direzione generale affinché la cultura del miglioramento continuo entri far parte in modo sistematico dell'agire quotidiano, è costituito dalla redazione di una sorta di "riesame" di struttura, con un'identificazione dei processi "core" e dei principali servizi forniti a clienti interni/esterni, con considerazioni sull'efficacia con la quale si riesce ad operare (individuazione punti di forza/punti di debolezza). Ma anche questo è un processo che richiede risorse dedicate e competenze specifiche che non possono essere improvvisate. Un processo comunque che non può qualificarsi a costo zero.

Sul versante dall'area museale, è proseguita l'intensa attività e gli obiettivi volta alla valorizzazione del patrimonio museale dell'ateneo, come strumento per la diffusione e promozione dell'immagine dell'università. Si tratta di un insieme di iniziative tradotte in obiettivi operativi che si collocano in un crocevia tra le iniziative di divulgazione scientifica, quelle di comunicazione e valorizzazione dell'immagine dell'Ateneo all'esterno ed miglioramento delle condizioni al contorno all'attività di ricerca.

Così sul versante dell'area bibliotecaria, si segnalano le iniziative volte alla realizzazione di servizi integrati con gli atenei toscani di Firenze e Siena e sul territorio pisano con la Scuola Superiore S. Anna, oggetto di specifici progetti presentati nell'ambito della programmazione triennale, ma anche la ricognizione del patrimonio bibliografico antico, raro e di pregio.

Nella logica di integrare il Piano della performance con il Piano triennale anticorruzione e il Piano triennale della trasparenza sono stati portati avanti specifici obiettivi operativi; nel mese di maggio del 2014 è stato emanato il codice di comportamento; è stato approvato a fine anno il regolamento sulle sanzioni per il mancato rispetto degli obblighi di trasparenza; è stata costituita una apposita sezione del sito "Amministrazione trasparente". Sono proseguite inoltre, in corso d'anno, le iniziative formative sul tema. .

2.3.6 Criticità e opportunità

L'ateneo si conferma un ateneo multidisciplinare, con un'offerta ricca e variegata, con alcune punte di eccellenza che la contraddistinguono. Dimostra anche capacità di sviluppare sinergie e relazioni sul territorio e con il mondo produttivo. Si sintetizzano di seguito le maggiori criticità e opportunità rilevate:

Criticità

- Costante e progressiva riduzione dell'FFO, principale fonte di finanziamento del Sistema;
- ritardo con cui vengono assegnati i fondi ministeriali e stato di incertezza che questo determina ai fini programmatori;
- presenza di vincoli in materia assunzionale e regole per il pensionamento in continua evoluzione;
- contenimento dei costi del pubblico impiego che limitano la possibilità di valorizzare il merito;
- esigenza di razionalizzazione dell'offerta formativa e, al contempo, necessità di ampliare il bacino dell'utenza studentesca,
- la specificità del contesto produttivo italiano, caratterizzato da una pluralità di piccole-medie imprese che limitano gli sbocchi occupazionali di personale qualificato.

Opportunità

- Sviluppare la capacità di attrazione di altre fonti di finanziamento ;
- sviluppare sinergie con il territorio e con il mondo produttivo;
- Offerta formativa variegata con punte di eccellenza
- sviluppare sinergie e collaborazioni con altri Istituti universitari, sia per quanto concerne le attività istituzionali (corsi di laurea e laurea magistrale con la Scuola S.Anna(4), con l'Accademia navale di livorno (4) sia per l'integrazione dei servizi di supporto, in particolare nell'ambito bibliotecario
- Introduzione del modello di autovalutazione e valutazione nella didattica e nella ricerca che consentono di diffondere la cultura dell'autovalutazione e del miglioramento continuo
- Incentivazione al miglioramento della qualità dei servizi agli studenti e percorsi formativi

3 Il ciclo della Performance

3.1 Le attività oggetto di verifica

La relazione sulla performance deve dare evidenza oggettiva dell'avvenuta verifica del grado di raggiungimento di risultati organizzativi (quindi generali) ed individuali.

Per essere scientificamente corretta tale analisi deve svolgersi con una metrica di misurazione validata ex ante e conosciuta ai destinatari: per l'Università di Pisa essa è definita nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), approvato dal CdA con delibera 205 del 18 luglio 2012. Il Sistema, definito in una fase ancora in via di assestamento, presenta alcune lacunosità ed è al vaglio un suo aggiornamento.

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

Giova però ricordare che sono le **attività normali quelle che costituiscono i processi**, la cui titolarità giustifica l'esistenza e la strutturazione interna di un'organizzazione, questo a prescindere da ogni progetto od obiettivo ulteriore.

Il SMVP prevede che ogni struttura dell'amministrazione definisca i propri servizi attraverso una scheda che indichi:

- le principali caratteristiche del servizio erogato;
- la tipologia di utenza che usufruisce del servizio (interna ed esterna);
- le modalità di accesso al servizio stesso (contatti, procedure etc.);
- il livello di qualità attualmente garantito (laddove è possibile si misura attraverso orari di accesso, tempi di risposta, disponibilità etc.);
- il livello quantitativo (laddove è possibile si misura attraverso indicatori numerici).

Già abbiamo avuto modo di accennare come siano al vaglio della direzione generale possibili soluzioni da adottare sulla base anche degli esiti scaturiti dal progetto-obiettivo pilota per una mappatura dei processi, dopo la sperimentazione condotta nel 2011 con il modello CAF

L'oggetto del seguito del presente report è la verifica dell'andamento e dei risultati annuali delle azioni previste dal "Piano triennale della performance" di cui all'art 10 D.Lgs. 150/09, declinate nelle due macrocategorie della **performance organizzativa ed individuale**.

I Piani interessati dalla presente relazione sono quelli 2013-2015 e 2014-16, approvati rispettivamente dal CdA dell'Ateneo di Pisa con delibere 106 del 27 febbraio 2013 (Piano 2013) e delibera n. 71 del 15 gennaio 2014.

L'attuazione dei piani s'interseca poiché in essi sono contenuti obiettivi strategici che hanno una portata pluriennale, determinandosi così la presenza di obiettivi operativi relativi (meglio "necessari" OPN) ad obiettivi strategici (STR) avviati in più di un anno solare.

3.2 La base dati di performance della relazione 2014

Nel proseguo della relazione sono trattate le seguenti tipologie di informazioni, provenienti da:

- a) Relazione sul Bilancio Consuntivo 2014 di Ateneo;
- b) Relazioni annuali dei Responsabili delle Direzioni dell'Amministrazione Centrale;
- c) Esiti degli obiettivi strategici ed operativi (OPN, OPC ed OPA), inseriti nel sistema MOBI per l'esercizio 2014.

L'inserimento delle informazioni di cui la punto b) precedente permette di superare almeno in parte la "settorialità", che potrebbe caratterizzare una analisi limitata ai soli obiettivi inseriti in MOBI.

4. Il sistema “MOBI”: gli obiettivi strategici e le possibili tipologie di obiettivi operativi

Il Piano 2014 si riferisce ad obiettivi strategici pluriennali e loro trasposizione annuale in obiettivi operativi. Questi comprendono attività che hanno un rapporto di necessarietà con il perseguimento degli obiettivi strategici, mentre altri obiettivi operativi possono (o meno) consistere in attività comunque correlabili, senza però che una loro mancanza determini l'impossibilità di raggiungere il risultato strategico.

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

Tab.13

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

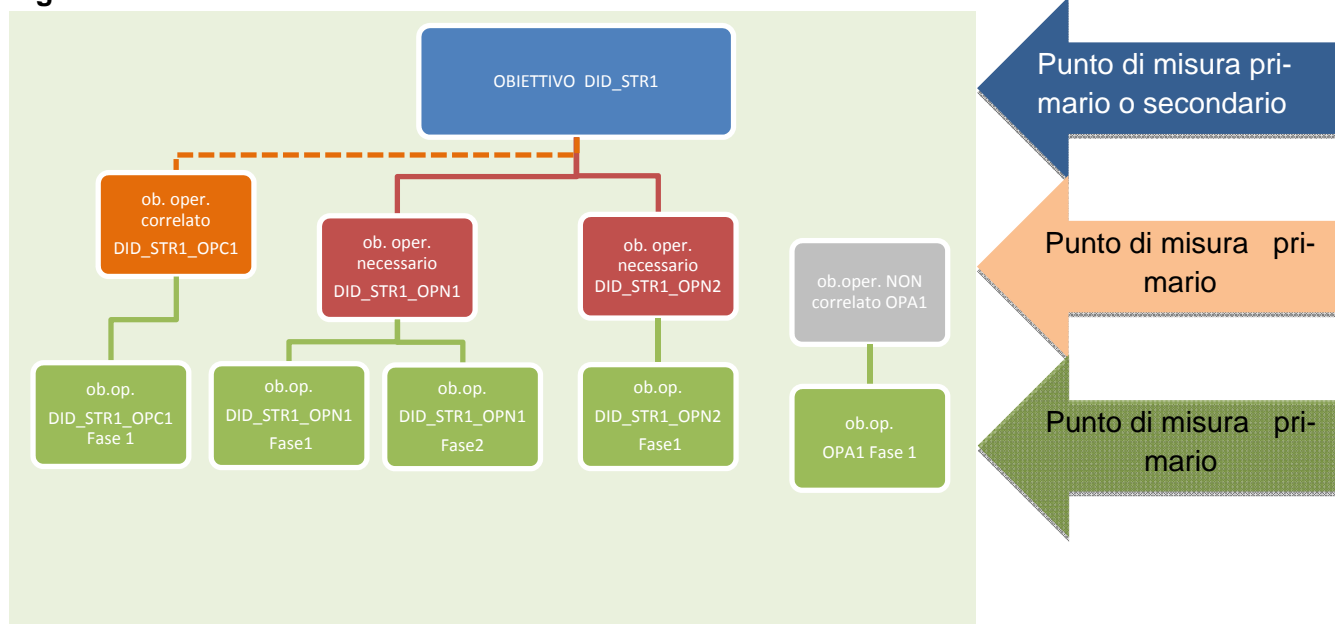
L'indirizzo di Ateneo è quello di un coinvolgimento a 360° di tutto il personale TA, nella prospettiva di valorizzare (e verificare) l'apporto di ciascuno al mantenimento di una adeguata funzionalità delle strutture (v. standard qualitativi), nonché ad attività di innovazione e miglioramento.

4.1 I punti di misura

Il SMVP prevede che le attività relative a tutti gli obiettivi siano oggetto di verifiche intermedie e finali. Questo implica la possibilità di verificarne l'andamento attraverso appositi indicatori, definiti ex ante, ed abbinati a soglie di risultato ritenute accettabili.

L'attuazione di un obiettivo strategico ed i suoi punti di verifica sono schematizzati in Fig.2:

Fig.2



5. Obiettivi 2014: schemi di riepilogo dei risultati

5.1 Gli obiettivi strategici

La tabella che segue riassume il quadro degli obiettivi strategici in corso di validità nell'anno 2014, che normalmente hanno valenza triennale.

Tab.14

Direzione capofila	Denominazione Obiettivo strategico	2012	2013	2014	2015	2016
Direzione Didattica e Servizi Agli Studenti	Favorire la regolarità dei percorsi di studio garantendo la qualità dell'apprendimento e rafforzare le politiche di placement.		2013 – 2015 (30)	2014 - 2016		
Direzione Economia, Patrimonio e Servizi Generali	Fascicolo elettronico fabbricato as built.	2012 - 2014				
Direzione edilizia	Stesura di un piano pluriennale volto all'adeguamento normativo ed al miglioramento della sicurezza dell'intero patrimonio immobiliare.		2013 – 2015 (20)	2014 - 2016		
Direzione finanza, fiscale e stipendi	Ottimizzare l'uso complessivo delle risorse attraverso un sistema di monitoraggio basato sullo sviluppo della contabilità analitica.		2013 – 2015 (50)	2014 - 2016		
Direzione finanza, fiscale e stipendi	U-GOV contabilità economico patrimoniale.	2012 - 2014				
Direzione del Personale e Aff. Generali	Favorire i processi strategici di sviluppo in ambito Biomedico ed i processi di integrazione con l'AOUP.			2014-2016		
Direzione generale - Direzione ICT	Semplificazione dei processi amministrativi e utilizzazione delle nuove tecnologie.		2013 – 2015 (20)	2014 - 2016		
Direzione generale - Uff. stampa e comunicazione	Promozione dell'immagine coordinata e della comunicazione esterna dell'Ateneo.		2013 – 2015 (20)	2014 - 2016		
Direzione generale - UPVS	Accreditamento della sede e dei corsi di studio dell'Università di Pisa.		2013 - 2015 (50)	2014 - 2016		
Direzione generale - UPVS	Sostenere e potenziare la valutazione delle attività istituzionali dell'Ateneo.		2013 – 2015 (50)	2014 - 2016		
Direzione ICT	Piano triennale di sviluppo dell'informatica.			2014-2016		
Direzione Personale	Incentivazione della qualità delle procedure di reclutamento del personale accademico			2014-2016		
Direzione Ricerca e Internazionalizzazione	Potenziamento degli strumenti e dei servizi a sostegno della ricerca e del trasferimento tecnologico.			2014-2016		
Direzione Ricerca e Internazionalizzazione	Promuovere e sostenere l'internazionalizzazione della didattica.		2013 – 2015 (30)	2014 - 2016		
Direzione Ricerca e Internazionalizzazione	Sviluppare strumenti per la valutazione dei prodotti e delle attività di ricerca.		2013 – 2015 (50)			
Direzione Ricerca e Internazionalizzazione	Valorizzare il potenziale di laureati e dottori di ricerca attraverso lo sviluppo di strumenti di raccordo tra Università e Impresa.		2013 – 2015 (30)			
Sistema bibliotecario Ateneo	Ottimizzazione servizi bibliotecari a personale e studenti.	2012 - 2014				
Sistema bibliotecario Ateneo	Ricognizione patrimoniale del materiale bibliografico antico, raro e di pregio			2014-2016		
Sistema Museale di Ateneo	Valorizzazione del patrimonio museale dell'Ateneo come strumento per la diffusione e la promozione dell'immagine dell'Università, la conoscenza della sua storia, ricerca e didattica.			2014-2016		

5.2 Gli obiettivi operativi (OPN, OPC ed OPA)

Come evidenziato in altro punto della presente relazione, il piano della performance 2014-2016 è stato approvato dal Consiglio di amministrazione nella seduta del 15 gennaio 2014 e in tale ambito sono stati individuati gli obiettivi strategici che l'ateneo intende perseguire nel triennio. Lo stesso Consiglio, nella seduta del 2 aprile 2014, con delibera n. 147 ha approvato il *deployment* degli obiettivi operativi necessari (OPN) al perseguimento di quelli strategici. Oltre agli obiettivi necessari, che seguono la logica del top-down, sono stati individuati obiettivi operativi correlati agli strategici (OPC) e obiettivi operativi autonomi (OPA), secondo la logica del *bottom-up*. Si tratta di obiettivi, quest'ultimi (OPC e OPA), finalizzati sia al miglioramento delle attività ordinarie che all'introduzione e/o realizzazione di progetti innovativi, che non incidono sulla valutazione del raggiungimento di quelli strategici.

Gli obiettivi operativi, in maggioranza, sono stati inseriti dai rispettivi Responsabili nel SW di monitoraggio nel periodo marzo-luglio 2014; le rendicontazioni definitive sono iniziate a dicembre 2014 e terminate a aprile 2015.

Se un OPC o un OPA sono stati legati ad esigenze emerse in corso di anno ne è stata comunque permessa la pianificazione, anche oltre il termine appena citato.

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 (pianificazione e rendicontazione finale) e dall'autovalutazione condotta.

Tab.15 Numerosità degli obiettivi operativi per tipologia e STR di riferimento

Denominazione Obiettivo strategico	OPN	OPC	OPA	Totale
1. FAVORIRE LA REGOLARITA' DEI PERCORSI DI STUDIO/POLITICHE DI PLACEMENT	3	2		5
2. POTENZIAMENTO DEGLI STRUMENTI E DEI SERVIZI A SOSTEGNO DELLA RICERCA E DEL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	4	6		10
3. PROMUOVERE E SOSTENERE L'INTERNALIZZAZIONE DELLA DIDATTICA	1	4		5
4. OTTIMIZZAZIONE USO COMPLESSIVO RISORSE CON UN SISTEMA DI MONITORAGGIO IN CONTABILITA' ANALITICA	1	0		1
5. ACCREDITAMENTO DELLA SEDE E DEI CORSI DI STUDIO	21	1		22
6. SOSTENERE E POTENZIARE LA VALUTAZIONE DELLE ATTIVITA' ISTITUZIONALI	3	1		4
7. SEMPLIFICAZIONE DEI PROCESSI AMM.VI E UTILIZZO DELLE NUOVE TECNOLOGIE	5	14		19
8. PROMOZIONE DELL'IMMAGINE COORDINATA E DELLA COMUNICAZIONE ESTERNA	3	1		4
9. INCENTIVAZIONE DELLA QUALITA' DELLE PROCEDURE DI RECLUTAMENTO DEL PERSONALE ACCADEMICO	2	0		2
10. FAVORIRE I PROCESSI STRATEGICI DI SVILUPPO IN AMBITO BIOMEDICO E I PROCESSI DI INTEGRAZ CON AOUP	2	0		2
11. STESURA DI PIANO PLURIENNALE PER ADEG. NORM. A AL MIGLIORAMENTO SICUREZZA PATRIMONIO IMMOBILIARE	3	2		5
12. PIANO TRIENNALE DI SVILUPPO DELL'INFORMATICA	2	0		2
13. VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO MUSEALE COME STRUM PER LA DIFF E PROMOZIONE DELL'IMMAGINE DELL'UNIV	6	13		19
14. RICOGNIZIONE PATRIMONIALE DEL MAT BIBLIO ANTICO RARO E DI PREGIO	1	0		1
15. U-GOV CONTABILITA' ECONOMICO-PATRIMONIALE - 2012-14	22	1		23
16. FASCICOLO ELETTR.CO DEL FABBRICATO AS BUILT - 2012-14	1	0		1
Obiettivi operati autonomi			61	61
Totale complessivo	80	45	61	186

Tab.16 Riepilogo OPN in relazione all' obiettivo STR di riferimento

Obiettivo Strategico	Titolo	Totale compl.
1. FAVORIRE LA REGOLARITA' DEI PERCORSI DI STUDIO/POLITICHE DI PLACEMENT	Analisi dei dati delle carriere universitarie degli studenti iscritti ai corsi di studio di primo e di secondo livello ai fini della valutazione dell'impatto degli stessi sui "rapporti di valutazione" dell'Anvur e sugli indicatori FFO	3
	Potenziamento delle attività di orientamento al lavoro finalizzate a favorire l'occupabilità dei laureati	
	Riordino delle scuole di specializzazione di area sanitaria in base a quanto previsto dal Decreto Legge n.104/2013 coordinato con la legge di conversione n.128/2013 e regolamentazione di ateneo relativa al funzionamento delle stesse	
2. POTENZIAMENTO DEGLI STRUMENTI E DEI SERVIZI A SOSTEGNO DELLA RICERCA E DEL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	Eventi ed iniziative volti a facilitare l'attivazione di nuovi spin off e la valorizzazione di quelli già esistenti	4
	Monitoraggio e impostazione preventiva delle spese gravanti sui progetti di ricerca soggetti a rendicontazione analitica.	
	Scival Funding: introduzione e incentivazione dell'utilizzo da parte dei ricercatori dell'Ateneo del web based tool per la diffusione di opportunità di finanziamento internazionali alla ricerca	
3. PROMUOVERE E SOSTENERE L'INTERNALIZZAZIONE DELLA DIDATTICA	WIKI:UNIPI_Ricerca. Pre-produzione e test di un sistema informatico aperto e collaborativo per il supporto alla gestione dei progetti di ricerca	1
4. OTTIMIZZAZIONE USO COMPLESSIVO RISORSE CON UN SISTEMA DI MONITORAGGIO IN CONTABILITA' ANALITICA	Potenziamento del sistema di registrazione dei crediti degli studenti/tirocinanti in Erasmus.	1
5. ACCREDITAMENTO DELLA SEDE E DEI CORSI DI STUDIO	Creazione di un modello di metodologia di input dei costi ai singoli centri di costo *	21
	Completamento della fase di accreditamento dei corsi di dottorato di ricerca	
	Coordinamento delle attività che realizzano il Sistema AVA di Autovalutazione, Valutazione periodica e Accreditamento.	
	Supporto al Presidente del Cdl ELS per le attività previste dal Sistema AVA di Autovalutazione, Valutazione periodica e Accreditamento.	
6. SOSTENERE E POTENZIARE LA VALUTAZIONE DELLE ATTIVITA' ISTITUZIONALI	Supporto alla Direzione dei corsi di studio per le attività previste dal Sistema AVA di Autovalutazione, Valutazione periodica e Accreditamento <i>(schema tipo per le strutture dipartimentali, compreso DIPINT)</i>	3
	Attivazione di un settore nell'ambito della Direzione del personale e affari generali volto alla formazione, allo sviluppo ed alla corretta allocazione delle risorse umane	
	Indagine sulle condizioni di vita degli studenti	
7. SEMPLIFICAZIONE DEI PROCESSI AMM.VI E UTILIZZO DELLE NUOVE TECNOLOGIE	Mappatura dei processi: analisi completa delle due aree campione.	5
	E-unipi2014 - Avvio Titulus Organi	
	E-unipi2014 - Firma Digitale Remota	
	E-unipi2014 - Titulus Gestione Documentale	
	Raccolta della normativa di Ateneo: implementazione	
8. PROMOZIONE DELL'IMMAGINE COORDINATA E DELLA COMUNICAZIONE	Estensione alla formazione post-laurea del fascicolo elettronico dello studente per una completa archiviazione informatica dei documenti collegati al percorso formativo effettuato	3
	Potenziare i rapporti con i mass media	
	Ridefinizione delle linee guida per rendere più coordinata l'immagine complessiva dell'Ateneo	
	Valorizzare un modello di comunicazione più diretta, multi-	

Obiettivo Strategico	Titolo	Totale compl.
ESTERNA	mediale e internazionale	
9. INCENTIVAZIONE DELLA QUALITA' DELLE PROCEDURE DI RECLUTAMENTO DEL PERSONALE ACCADEMICO	Studio di fattibilità per una completa informatizzazione delle procedure di reclutamento	2
	Realizzazione di una banca data per supportare le strutture dipartimentali nella programmazione di fabbisogno del personale	
10. FAVORIRE I PROCESSI STRATEGICI DI SVILUPPO IN AMBITO BIOMEDICO E I PROCESSI DI INTEGRAZIONE CON AOUP	Progetto per la definizione dell'iter e la messa a punto di apposita convenzione tra l'AOUP e l'università ai sensi art. 1, comma 12, della legge 230/2005.	2
	Protocollo d'intesa UNUPI-AOUP per i procedimenti disciplinari nei confronti personale docente e tecnico in convenzione	
11. STESURA DI PIANO PLURIENNALE PER ADEG. NORM. A AL MIGLIORAMENTO SICUREZZA PATRIMONIO IMMOBILIARE	PROGRAMMAZIONE PER LA REDAZIONE DEGLI ATTESTATI DI PRESTAZIONE ENERGETICA DEI FABBRICATI (APE).	3
	RILEVAZIONE ACCESSIBILITA' DEI MUSEI DELL'ATENEO	
	RISCHIO SISMICO IN ATENEO	
12. PIANO TRIENNALE DI SVILUPPO DELL'INFORMATICA	Innovare per crescere: il Piano Triennale per l'Informatica	2
	Reingegnerizzazione del sistema di condivisione dei documenti	
13. VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO MUSEALE COME STRUM PER LA DIFF E PROMOZIONE DELL'IMMAGINE DELL'UNIV	Catalogazione delle collezioni dell'Orto botanico.	6
	Incremento delle Collezioni Erbariali del Museo botanico e incremento della loro visibilità per la valorizzazione del patrimonio museale dell'Ateneo	
	Organizzazione presso il Museo di Storia Naturale di nuovi allestimenti permanenti, mostre temporanee, piccole mostre temporanee ed eventi culturali finalizzati a valorizzare il patrimonio del Museo e a diffonderne la conoscenza a fasce di pubblico sempre più ampie	
	Organizzazione presso il Sistema Museale di Ateneo di nuovi allestimenti permanenti, mostre temporanee, piccole mostre temporanee, convegni, conferenze, seminari ed eventi culturali finalizzati a valorizzare il patrimonio dei Musei afferenti allo SMA e a diffonderne la conoscenza a fasce di pubblico sempre più ampie	
	Valorizzazione del settore "Orto del Cedro"	
	Valorizzazione della "Scuola botanica"	
14. RICOGNIZIONE PATRIMONIALE DEL MAT BIBLIO ANTICO RARO E DI PREGIO	Ricognizione patrimoniale del materiale bibliografico antico, raro e di pregio	1
15. U-GOV CONTABILITA' ECONOMICO-PATRIMONIALE - 2012-14	Analisi delle procedure del sistema di contabilità economico-patrimoniale per l'estrapolazione dei dati al fine di riuscire a quantificare le spese per missioni, rappresentanza, pubblicità etc. per ottemperare alle disposizioni del D.L. 78/2010 convertito nella Legge 122 del 30/07/2010, (Dipint)	22
	Messa a punto del sistema di contabilità economico-patrimoniale e del bilancio unico di ateneo attraverso una più approfondita conoscenza delle procedure e l'adattamento alle esigenze specifiche dell'università di Pisa dei moduli applicativi presenti nel sistema U-GOV Contabilità CINECA – Direzione finanza- fiscale e stipendi	
	Messa a punto del sistema di contabilità economico-patrimoniale e del Bilancio Unico di Ateneo attraverso una più approfondita conoscenza delle procedure e l'adattamento alle esigenze specifiche dell'Università di Pisa dei moduli applicativi presenti nel Sistema U-GOV Contabilità di CINECA – <i>Schema tipo per tutte le strutture dipartimentali compreso il Dipint</i>	

Obiettivo Strategico	Titolo	Totale compl.
16. FASCICOLO ELETTRONICO DEL FABBRICATO AS BUILT - 2012-14	"Fascicolo elettronico del fabbricato as built" - realizzazione di applicativo web	1
	TOTALE	80

*Approvata rimodulazione dell'OPN con delibera n. 347 del 29 ottobre 2014

Tab.17

Riepilogo OPN: autovalutazione della percentuale di raggiungimento

Obiettivo Strategico	90	92	95	100	Totale complessivo
1. FAVORIRE LA REGOLARITA' DEI PERCORSI DI STUDIO/POLITICHE DI PLACEMENT				3	3
2. POTENZIAMENTO DEGLI STRUMENTI E DEI SERVIZI A SOSTEGNO DELLA RICERCA E DEL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO			1	3	4
3. PROMUOVERE E SOSTENERE L'INTERNALIZZAZIONE DELLA DIDATTICA				1	1
4. OTTIMIZZAZIONE USO COMPLESSIVO RISORSE CON UN SISTEMA DI MONITORAGGIO IN CONTABILITA' ANALITICA				1	1
5. ACCREDITAMENTO DELLA SEDE E DEI CORSI DI STUDIO				21	21
6. SOSTENERE E POTENZIARE LA VALUTAZIONE DELLE ATTIVITA' ISTITUZIONALI	1			2	3
7. SEMPLIFICAZIONE DEI PROCESSI AMM.VI E UTILIZZO DELLE NUOVE TECNOLOGIE				5	5
8. PROMOZIONE DELL'IMMAGINE COORDINATA E DELLA COMUNICAZIONE ESTERNA				3	3
9. INCENTIVAZIONE DELLA QUALITA' DELLE PROCEDURE DI RECLUTAMENTO DEL PERSONALE ACCADEMICO				2	2
10. FAVORIRE I PROCESSI STRATEGICI DI SVILUPPO IN AMBITO BIOMEDICO E I PROCESSI DI INTEGRAZ CON AOUP				2	2
11. STESURA DI PIANO PLURIENNALE PER ADEG. NORM. A AL MIGLIORAMENTO SICUREZZA PATRIMONIO IMMOBILIARE				3	3
12. PIANO TRIENNALE DI SVILUPPO DELL'INFORMATICA				2	2
13. VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO MUSEALE COME STRUM PER LA DIFF E PROMOZIONE DELL'IMMAGINE DELL'UNIV		1		5	6
14. RICOGNIZIONE PATRIMONIALE DEL MAT BIBLIO ANTICO RARO E DI PREGIO				1	1
15. U-GOV CONTABILITA' ECONOMICO-PATRIMONIALE - 2012-14				22	22
16. FASCICOLO ELETTRONICO DEL FABBRICATO AS BUILT - 2012-14				1	1
	1	1	1	77	80

Tab 17 bis Riepilogo obiettivi operativi: autovalutazione della percentuale di raggiungimento (tutte le tipologie)

Obiettivo Strategico	Non dich.	80	85	90	92	95	100	Totale complessivo
Autonomi	6		1	1			53	61
1. FAVORIRE LA REGOLARITA' DEI PERCORSI DI STUDIO/POLITICHE DI PLACEMENT				1			4	5
2. POTENZIAMENTO DEGLI STRUMENTI E DEI SERVIZI A SOSTEGNO DELLA RICERCA E DEL TRASFERIMENTO TECNOLOGICO	1					1	8	10
3. PROMUOVERE E SOSTENERE L'INTERNALIZZAZIONE DELLA DIDATTICA						1	4	5
4. OTTIMIZZAZIONE USO COMPLESSIVO RISORSE CON UN SISTEMA DI MONITORAGGIO IN CONTABILITA' ANALITICA							1	1
5. ACCREDITAMENTO DELLA SEDE E DEI CORSI DI STUDIO							22	22
6. SOSTENERE E POTENZIARE LA VALUTAZIONE DELLE ATTIVITA' ISTITUZIONALI				1			3	4
7. SEMPLIFICAZIONE DEI PROCESSI AMM.VI E UTILIZZO DELLE NUOVE TECNOLOGIE							19	19
8. PROMOZIONE DELL'IMMAGINE COORDINATA E DELLA COMUNICAZIONE ESTERNA							4	4
9. INCENTIVAZIONE DELLA QUALITA' DELLE PROCEDURE DI RECLUTAMENTO DEL PERSONALE ACCADEMICO							2	2
10. FAVORIRE I PROCESSI STRATEGICI DI SVILUPPO IN AMBITO BIOMEDICO E I PROCESSI DI INTEGRAZ CON AOUP							2	2
11. STESURA DI PIANO PLURIENNALE PER ADEG. NORM. A AL MIGLIORAMENTO SICUREZZA PATRIMONIO IMMOBILIARE							5	5
12. PIANO TRIENNALE DI SVILUPPO DELL'INFORMATICA							2	2
13. VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO MUSEALE COME STRUM PER LA DIFF E PROMOZIONE DELL'IMMAGINE DELL'UNIV		1			1		17	19
14. RICOGNIZIONE PATRIMONIALE DEL MAT BIBLIO ANTICO RARO E DI PREGIO							1	1
15. U-GOV CONTABILITA' ECONOMICO-PATRIMONIALE - 2012-14							23	23
16. FASCICOLO ELETTRONICO DEL FABBRICATO AS BUILT - 2012-14							1	1
	7	1	1	3	1	2	171	186

5.3 Breve analisi sull'efficacia informativa del reporting generale inserito in MOBI dai responsabili degli obiettivi

La presenza di una chiara pianificazione e di adeguati indicatori di risultato è centrale per la costruzione di un percorso di qualità nella gestione di qualsiasi iniziativa, di cui si voglia aver chiara contezza ex post del grado di realizzazione di quanto pianificato.

L'Ufficio Programmazione, Valutazione e Statistica (UPVS) ha identificato un pool di caratteristiche da verificare nel complesso dei report relativi a tutti gli obiettivi operativi 2014. Le principali sono:

1. Strutturazione adeguata dell'obiettivo (si comprende cosa si vuol fare e come);
2. Strutturazione e coerenza delle fasi identificate con l'obiettivo (la sommatoria del dettaglio delle attività integra efficacemente la descrizione dell'insieme);
3. Presenza di uno/più indicatori di risultato sufficientemente chiari e adatti a misurare il grado di raggiungimento effettivo del target pianificato (l'indicatore misura efficacemente una o più caratteristiche fattuali della SFA – situazione finale attesa o target);
4. Coerenza delle conclusioni con la SFA ed il valore assunto dall'indicatore a fine progetto (si è rendicontato in coerenza con ciò che ci si era riproposti di fare, di cui viene data evidenza sintetica attraverso una corretta valorizzazione dell'indicatore scelto al momento della pianificazione dell'obiettivo).

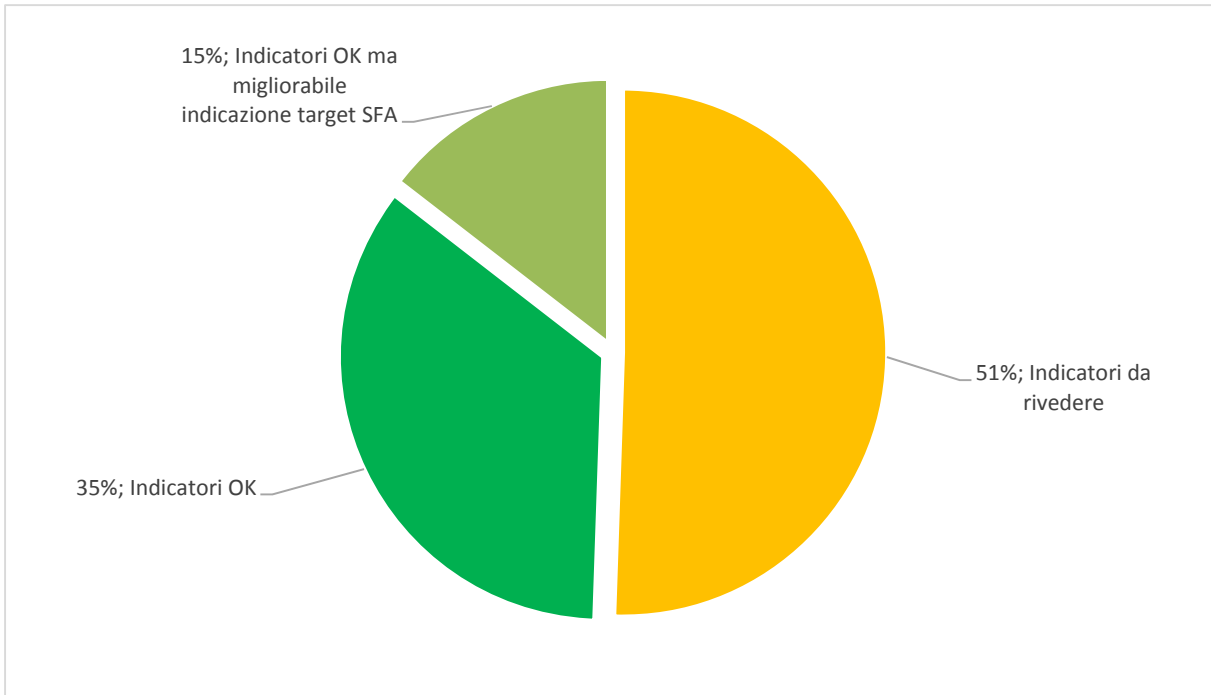
Tali caratteristiche investono ovviamente solo il “metodo” di reporting, lasciando impregiudicata la rilevanza maggiore o minore delle varie attività per il perseguimento dei fini generali dell'ateneo o, specificamente, di sue strutture. Tale valutazione compete ai Dirigenti di riferimento o, per gli OPN, in primis allo stesso CdA.

Tuttavia la verificabilità dei risultati finisce per migrare fatalmente da questione di forma/metodo a problema di sostanza.

Riguardo ai punti 3 e 4 suindicati si riportano 2 grafici a torta, riassuntivi della situazione in corso di verifica a livello totale di ateneo

Il grafico seguente descrive in maniera sintetica, riguardo il complesso di tutti gli OPN/OPC/OPA 2014, i risultati di una analisi testuale, sulla significatività degli indicatori specificati nella parte di pianificazione di ogni obiettivo e riportati sul SW di monitoraggio.

Graf.1

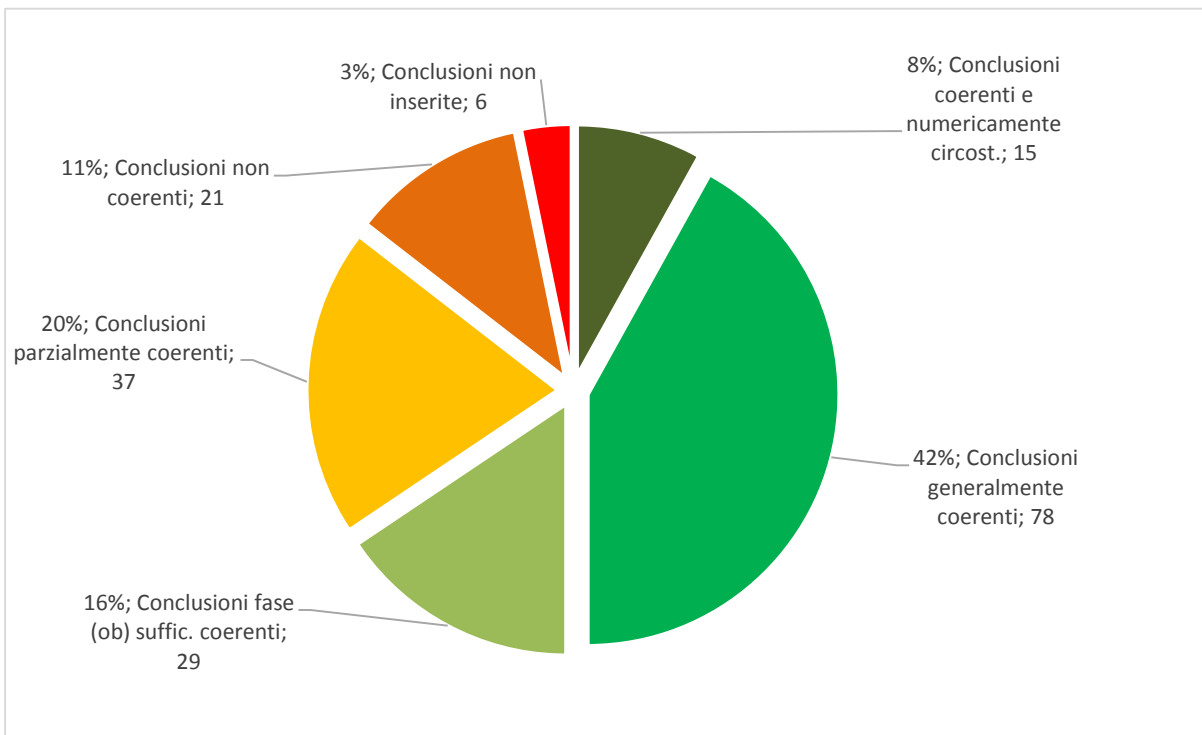


NB: SFA = situazione finale attesa

Giova ricordare che il dato del 51% di indicatori da rivedere accorpa problematiche differenziate e di varia rilevanza, che possono andare da una carenza dell'efficacia informativa dell'indicatore proposto a suoi disallineamenti con la SFA o erronee valorizzazioni finali.

Il Graf.2 si riferisce ad una valutazione di massima del grado di coerenza delle rendicontazioni (conclusioni) prodotte dai responsabili di obiettivo e validate dai rispettivi Dirigenti.

Graf.2



Nel 16% dei casi un grado di coerenza sufficiente delle conclusioni con il complesso della descrizione dell'obiettivo si recupera solo spostando il focus su quanto descritto come rendicontazione

delle singole fasi. Questo metodo non è di per sé una forzatura, ma segnala i casi nei quali la progettazione “generale” dell’obiettivo presenta comunque punti critici.

Tali considerazioni non incidono sui risultati ottenuti, ma segnalano il permanere di diffuse difficoltà delle strutture, riguardo la capacità di pianificare e rappresentare correttamente - ed in modo formalmente verificabile - il proprio operare ed i risultati raggiunti. Da qui l’esigenza di rafforzare le misure di intervento, sia di natura organizzativa che formativa, per consentire di superare, almeno in parte, le criticità riscontrate, promuovendo momenti di confronto tecnici, propedeutici all’inserimento degli obiettivi, e un *audit* interno degli obiettivi di cui è difficile verificare “on desk” i risultati ottenuti.

6. Il personale coinvolto a vario titolo nell’attuazione degli obiettivi operativi 2014

Un chiaro indirizzo della Direzione generale evidenziato nella relazione anno 2013 è stato quello di favorire il massimo coinvolgimento di tutto il personale TA, sia dell’amministrazione che delle altre strutture.

Le tabelle che seguono riportano le percentuali di coinvolgimento del personale nelle attività correlate agli obiettivi 2014.

Tab.18

CATEGORIA	Numero unità di personale non coinvolte	Numero unità di personale coinvolte	% personale coinvolto	Totale unità personale TA
B	68	143	67,8%	211
C	110	666	85,8%	776
D	82	328	80,0%	410
EP	0	86	100,0%	86
DIRIGENTE	0	7	100,0%	7
CEL	51	0	0,0%	51
OPEA	9	0	0,0%	9
Totale	320	1230	79,4%	1550

Confrontando con i risultati del 2013 è possibile evidenziare un netto aumento della partecipazione, sia media, che riferita alle singole categorie (ovv. limitando l’analisi a quelle coinvolgibili allo stato delle cose).

Tab.18 bis

Confronto 2013 vs 14	13	14	Diff. %
B	40,9%	67,8%	26,9%
C	65,0%	85,8%	20,7%
D	56,0%	80,0%	24,0%
EP	92,0%	100,0%	8,0%
DIRIGENTE	85,7%	100,0%	14,3%
TOTALE	60,7%	82,5%	21,9%

Sempre al netto delle due ultime categorie della tabella 18 precedente, la situazione stratificata per sede di lavoro è riportata in tab. 19. Il 20% abbondante di maggior coinvolgimento medio rispetto al 2013 appare distribuito su molte categorie e sedi.

Il processo, pur in miglioramento, deve tendere ad un sempre maggiore coinvolgimento del personale a tutti i livelli; l'impegno della direzione è quello di favorire e attivare azioni finalizzate a permeare le varie stratificazioni della cultura del miglioramento continuo

Tab.19

ruolo- categoria	SEDE	Conteggio di non partec	Tot. perso- nale	% personale coinvolto 14	% personale coinvolto 13	DIFF
B	AC	32	57	43,9%	31,10%	12,76%
	BIB		16	100,0%	100,00%	0,00%
	CEN	4	12	66,7%	11,10%	55,57%
	DIP	31	121	74,4%	37,40%	36,98%
	MUS		3	100,0%	100,00%	0,00%
	SID_DIP	1	2	50,0%	100,00%	-50,00%
B Totale		68	211	67,8%	40,90%	26,87%
C	AC	35	269	87,0%	89,70%	-2,71%
	BIB	1	68	98,5%	100,00%	-1,47%
	CEN	1	29	96,6%	26,10%	70,45%
	DIP	71	368	80,7%	40,80%	39,91%
	MUS	2	16	87,5%	94,40%	-6,90%
	SID_DIP		26	100,0%	91,30%	8,70%
C Totale		110	776	85,8%	65,00%	20,82%
D	AC	9	98	90,8%	94,20%	-3,38%
	BIB	1	28	96,4%	96,60%	-0,17%
	CEN	1	13	92,3%	16,70%	75,61%
	DIP	70	237	70,5%	31,40%	39,06%
	MUS		13	100,0%	92,30%	7,70%
	SID_DIP	1	21	95,2%	100,00%	-4,76%
D Totale		82	410	80,0%	56,00%	24,00%
EP	AC		34	100,0%	100,00%	0,00%
	BIB		7	100,0%	100,00%	0,00%
	CEN		3	100,0%	50,00%	50,00%
	DIP		31	100,0%	87,50%	12,50%
	MUS		5	100,0%	80,00%	20,00%
	SID_DIP		6	100,0%	83,30%	16,70%

EP Totale			86	100,0%	92,00%	8,00%
DIRIGENTE	AC		7	100,0%	85,70%	14,30%
DIRIGENTE Totale			7	100,0%	85,70%	14,30%
Totale complessivo		260	1490	82,6%	60,70%	21,9%

Legenda sede lavoro:

AC	Amministrazione centrale
BIB	Sistema bibliotecario
CEN	Centri interdipartimentali
DIP	Dipartimenti (compreso DIPINT)
MUS	Sistema museale
SID_DIP	Sistema informatico dipartimentale

La tabella riportata di seguito rappresenta la titolarità di ruoli all'interno della pianificazione dei 186 obiettivi operativi censiti per il 2014.

La tabella deve essere letta in verticale, in quanto lo stesso soggetto può rivestire più di un ruolo (anche all'interno dello stesso obiettivo). Per 73 obiettivi il Dirigente di riferimento è uno dei titolari delle Direzioni dell'AC (mentre negli altri casi è un docente); non è stato riportato l'EP di riferimento per 17 obiettivi.

Gli EP prevalgono nettamente nel ruolo di responsabili di obiettivo, mentre i D sono in maggioranza nella responsabilità di fase.

Tab.20

CATEGORIA	Dirig. rif.	EP rif.	Resp. obiettivo	Resp. Fase	Partecipanti ad almeno una fase
B				4	258
C			1	81	1578
D			60	374	681
EP		169	112	211	127
DIRIGENTE	73		2	21	6
Totale compl.	73	169	175	691	2656

7. Performance individuale

Le rendicontazioni degli obiettivi operativi sono state chiuse ad aprile; l' Ufficio Programmazione, Valutazione e Statistica (UPVS) della Direzione Generale, sistematizzate le informazioni, ha redatto (§ precedente) il report riassuntivo sulla base degli esiti di autovalutazione condotta dai vari responsabili di progetto.

Tale report, insieme alle singole rendicontazioni, sarà trasmesso al Nucleo di valutazione interna VA, nella sua funzione di Organismo di Valutazione Interna (OIV), per la proposta di valutazione del Direttore Generale ex art 14 c. 4 "e" D.lgs. 150/2009.

A valle dell'approvazione della presente Relazione da parte del CdA, della sua validazione da parte del Nucleo e della contemporanea valutazione del Direttore Generale, sarà effettuata la valutazione di tutto il personale, dirigente e non.

Per la valutazione del suddetto personale viene applicato il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) di cui alla delibera del CdA n.205 del 18 luglio 2012; ed il Contratto collettivo integrativo per il trattamento accessorio del personale di cat B, C, D senza incarico relativo all'anno 2014

8. La struttura tecnica ed i sistemi informativi coinvolti

Anche per l'anno 2014 l'attività di supporto alla direzione generale nella gestione del ciclo della performance è stata svolta dall' Ufficio Programmazione, valutazione e statistica", ufficio di staff, ma non è stata ancora formalmente definita nell'assetto organizzativo interno, una struttura tecnica dedicata espressamente al processo, come la gestione sistematica dell'intero ciclo richiederebbe. Sono tuttavia all'esame e in corso di valutazione possibili soluzioni organizzative atte a garantire il presidio dell'intero processo, in previsione anche della gestione integrata del piano della performance con il piano anticorruzione e trasparenza

Compatibilmente alla molteplicità delle competenze assegnate a tale Ufficio, esso ha riprogettato l'applicativo informatico a supporto della procedura, caratterizzato da forma la cui compilazione vuole essere di aiuto ad una corretta pianificazione degli obiettivi. L'applicativo è attivo dall'esercizio 2014. E' in corso la valutazione ex post sull'efficacia del nuovo applicativo (denominato **MOBI**, Monitoraggio OBiettivi) web, finalizzato a superare alcune rigidità proprie del precedente e permettere una facile gestione delle informazioni, al fine anche di intraprendere correttivi per il futuro.

9. Bilancio di genere

L' Università di Pisa ha adottato nell'anno 2014, su proposta del Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG), il Piano triennale di azioni positive (PAP) 2014-163. Il Piano, previsto dall'art. 48 del D.Lgs 198/2006, è stato approvato con delibera del Consiglio di amministrazione del 2 luglio 2014, ed è finalizzato alla promozione e realizzazione delle pari opportunità ed alla rimozione di ogni forma di discriminazione.

³ Il Piano di azioni positive 2014-2016 è consultabile all'indirizzo <http://www.cug.unipi.it>

Più nello specifico il Piano interviene in vari ambiti con il proposito di promuovere le pari opportunità per tutte le componenti che studiano e lavorano nell'ateneo ed individua una serie di azioni e interventi finalizzati a favorire la conciliazione dei tempi di vita e lavoro, la diffusione della cultura di genere attraverso iniziative di ricerca e formazione, la formazione e il benessere organizzativo.

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 predetti organismi.

Varie sono state le iniziative poste in essere nell'anno 2014, tra queste si segnalano: la realizzazione di un ciclo di seminari di formazione sul fenomeno del mobbing, il cui primo incontro si è tenuto il 28 maggio 2014 sul tema "*Relazioni interpersonali in ambito lavorativo: tra conflitti e solidarietà*"; l'avvio delle procedure per la stipula di convenzioni con cooperative e scuole dell'infanzia del territorio per la fruizione di servizi atti a favorire la conciliazione tempi di vita-lavoro (asili nido, campi per i bambini durante il periodo estivo, le vacanze natalizie e pasquali, scuole bilingue per l'infanzia, ecc.); l'avvio delle procedure per l'attivazione di un servizio di "primo ascolto" in relazione ad eventuali casi di mobbing e /o di discriminazione sul luogo di lavoro.

Tra le attività del Comitato vi è anche quella di monitorare e favorire il benessere organizzativo nell'ambiente di lavoro, attività che si intreccia con quella che il D.lgs 150/2009 demanda all'Organismo di valutazione interna (OIV), funzione che nella realtà universitaria è assolta dal Nucleo di Valutazione Interna, e che consiste nel curare annualmente "la realizzazione di indagini sul benessere del personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione- omissis"; per questo si è reso necessario un raccordo tra i due Organi in modo da operare sinergicamente nella definizione del questionario sulla rilevazione del benessere da somministrare al personale dipendente.

Le azioni sono rivolte anche alla popolazione studentesca, e sono finalizzate a rafforzare e migliorare gli interventi già posti in essere dall'ateneo a favore degli studenti attraverso la predisposizione di servizi specifici orientati in funzione antidiscriminatoria, quali la consulenza psicologica, legale e sanitaria di base

Infine il comitato sta lavorando alla predisposizione di un bilancio di genere con la finalità di mettere in evidenza il rapporto tra genere e inquadramento professionale, sull'età di avanzamento in carriera; ha inoltre promosso un ciclo di seminari sul tema della conciliazione, del benessere organizzativo e della composizione dei conflitti sui luoghi di lavoro

10. Utilizzo dei risultati della valutazione della performance 2014 ed autovalutazione dei punti di forza e debolezza

Fatte salve le valutazioni individuali correlate agli strumenti premiali previsti dal vigente CCNL, per le quali la procedura è in corso, questa relazione è la sede per fare un'autovalutazione dei punti di forza e debolezza del processo di gestione della performance (cd. Ciclo della Performance) nel suo insieme.

Dalla tabella che segue risulta come si siano fatti dei miglioramenti, ma sia necessario aumentare il presidio sul macroprocesso di monitoraggio, anche al fine di essere in grado attivare azioni di accompagnamento ad una **maggiore comprensione da parte del personale delle opportunità sostanziali di miglioramento del modo di operare, fornite dal sistema di lavoro per obiettivi.**

Tab.21 Punti di forza e debolezza (ciclo performance 2014)

Fase del ciclo della performance	Punti di forza	Punti debolezza o aree da rivedere e migliorare o completare
Applicazione di modelli e strumenti di autovalutazione dell'organizzazione	.	Inadeguato follow-up nel periodo successivo al 2011 e conseguenze nella valutazione annuale della performance organizzativa.
	Utilizzo diffuso di strumenti e tecniche di assicurazione della qualità (AQ)	
		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.
Pianificazione degli obiettivi strategici	Pianificazione strategica della politica della Qualità di Ateneo, della politica della Qualità della Ricerca e della didattica	
	Momenti di condivisione e verifica tra vertici politici di Ateneo e dirigenti.	
		Perfezionare il raccordo e l'integrazione tra il piano della Performance e i documenti programmatici (programmazione triennale di Sistema, programmazione triennale dell'università, bilancio di previsione)
		Migliorare la pianificazione temporale: cercare di allineare l'avvio del ciclo in concomitanza con la predisposizione del bilancio di previsione
Pianificazione degli obiettivi operativi	Chiara suddivisione per grado di correlazione con uno strategico.	
	Doppio approccio alla progettazione: top-down (OPN) e bottom-up (OPC, OPA).	
	Maggiore strutturazione dei ruoli (Dirigente ed EP di riferimento...).	Migliorare il superamento della dicotomia: amministrazione centrale e altre strutture
	Estensione a tutto il personale TA della partecipazione almeno ad una fase di un obiettivo operativo.	Visione ancora settoriale nella fase di pianificazione
		Mancanza di una procedura operativa che garantisca una selezione ex ante degli OPA, OPC, OPN legata al loro valore aggiunto.
		Mancanza di un criterio che permetta di capire chiaramente quali obiettivi sono pertinenti all'ordinaria gestione, quali riguardano innovazioni di processo e quali di prodotto.
		Evidenti difficoltà da parte dei responsabili nell'identificazione degli indicatori di risultato.
Monitoraggio in itinere e reporting		Mancanza di un presidio adeguato alla gestione tempestiva delle operazioni.
		Mancata effettuazione di audit a campione.
	Revisione completa del vecchio applicativo informatico di supporto, per snellire le procedure e favorire una razionale progettazione.	

Fase del ciclo della performance	Punti di forza	Punti debolezza o aree da rivedere e migliorare o completare
Rendicontazione dei risultati da parte dei responsabili degli obiettivi operativi		Ancora da migliorare la qualità delle informazioni inserite nei vari campi delle form web, anche in termini di coerenza (la situazione è molto differenziata. Alcuni obiettivi sono descritti e rendicontati in maniera più che accettabile).
		Difficoltà di verifica "on desk" delle % di raggiungimento degli obiettivi dichiarate (v. problematiche relative agli indicatori).
Valutazioni individuali della performance legate a partecipazione ad uno o più obiettivi o fasi	Definizione chiara delle % legate agli obiettivi (tabelle riportate nel SMVP) e di quelle legate ad altri parametri.	Mancanza nel SMVP dell'algoritmo logico di dettaglio per gestire tutti possibili casi di esito (positivo o negativo) di obiettivi e fasi.
		Equivalenza formale, ai fini delle valutazioni individuali, della titolarità di qualsiasi obiettivo o fase, a prescindere da complessità e rilevanza. Equipesatura di tutti gli obiettivi, a prescindere dalla tipologia (OPN, OPC, OPA)

NB: le azioni correttive necessarie sono in corso di definizione.

Molti dei punti oggetto di criticità saranno affrontati e si auspica, superati, in sede di aggiornamento del Sistema di Misurazione Valutazione della Performance