



UFFICIO PROPONENTE: Unità valutazione e ciclo delle performance

ORDINE DEL GIORNO N.: 15/03

ARGOMENTO: 15. Provvedimenti e pratiche di natura diversa

OGGETTO: Relazione sulla Performance anno 2017

PRORETTORI DI RIFERIMENTO: Organizzazione e politiche del personale

UFFICIO DESTINATARIO PER L'ESECUZIONE: Direzione Programmazione,
Valutazione e Comunicazione istituzionale

ALLEGATI: A) Relazione sulla performance anno 2017 (pagg. 1-61)

COMPONENTI	F	C	Ast	Ass	COMPONENTI	F	C	Ast	Ass
Prof. Paolo Maria Mancarella	X				Dott. Andrea Lapi	X			
Prof. Mauro Ferrari	X				Prof. Umberto Bertini	X			
Prof. Claudio Palazzolo	X				Dott. Alfredo Cariello	X			
Prof. Giuseppe Petralia				X	Sig. Ismail El Gharras			X	
Prof.ssa Anna Maria Raspolli Galletti	X				Sig. Francesco Secoli			X	

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

Il Consiglio di Amministrazione

- vista la legge 9 maggio 1989 n. 168, ed in particolare l'articolo 6 "Autonomia delle Università";
- vista la legge 30 dicembre 2010, n. 240 - "Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e di reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario";
- visto lo Statuto dell'Università di Pisa, emanato con D.R. 27 febbraio 2012, n. 2711, in particolare l'articolo 17, comma 2;
- visto il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, così come risultante dalle modifiche apportate dal D.lgs. 25 maggio 2017, n. 74, ed in particolare l'articolo 15, comma 2, lettera b), ai sensi e per gli effetti del quale "l'organo di indirizzo politico-amministrativo di ciascuna amministrazione definisce, in collaborazione con i vertici dell'amministrazione, il Piano e la Relazione di cui all'articolo 10, comma 1, lettere a) e b);
- considerato che la *Relazione sulla Performance*", di cui al sopra richiamato articolo 10, comma 1, lettera b), del D.lgs. 150/2009 rappresenta il documento che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato;
- viste le proprie delibere n. 91 del 16 marzo 2017, con cui è stato approvato il Piano Integrato della Performance, anticorruzione e trasparenza per il triennio 2017-2019, e n. 274 del 21 luglio 2017, con il *Deployment* degli obiettivi strategici in obiettivi operativi necessari al loro conseguimento, per l'anno 2017;
- esaminata la *Relazione sulla Performance anno 2017* di cui all'allegato A);
- tenuto conto degli sviluppi a livello di ordinamento generale intervenuti con l'entrata in vigore del citato D.lgs. 25 maggio 2017, n. 74;
- considerato che tali modifiche determinano, a partire dalla relazione di rendicontazione 2017, una modifica nella calendarizzazione del ciclo, nel senso che la Relazione annuale deve essere pubblicata sul sito dell'ateneo, con allegata la validazione da parte del Nucleo di valutazione, entro il 30 giugno 2018;
- preso, infine, atto che la validazione da parte del Nucleo di valutazione interna nelle sue funzioni di Organismo Interno di Valutazione (OIV) della Relazione sulla Performance, così come definita per effetto della presente deliberazione, è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti premiali di cui al Titolo III del medesimo decreto legislativo 150/2009

- tenuto conto della discussione emersa in seno al Consesso;

delibera

1. è approvata la *Relazione sulla Performance anno 2017* di cui al documento allegato (all. A) costituente parte integrante della presente delibera.

IL SEGRETARIO
Dott. Riccardo Grasso

IL PRESIDENTE
Prof. Paolo Maria Mancarella



UNIVERSITÀ DI PISA

DIREZIONE GENERALE
*Direzione Programmazione,
Valutazione e Comunicazione Istituzionale*

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE ANNO 2017

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

SOMMARIO

SEZIONE PRIMA: INQUADRAMENTO GENERALE.....	4
1. Introduzione	4
2. Presentazione	5
3. Le attività istituzionali e i principali risultati conseguiti nel 2017	6
3.1 Didattica	7
3.2 Ricerca.....	11
3.3 Terza missione.....	13
3.4 Ulteriori risultati di gestione	15
SEZIONE SECONDA: LA GESTIONE ANNUALE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE.....	19
4. Note di metodo	19
4.1 Le attività oggetto di verifica	19
4.2 L'oggetto del seguito del presente report	19
5. Il sistema "MOBI": gli obiettivi strategici e le possibili tipologie di obiettivi operativi.....	20
5.1 I punti di misura	21
6. Obiettivi 2017: schemi di riepilogo delle pianificazioni e dei risultati	21
6.1 Gli obiettivi strategici	21
6.2 Gli obiettivi operativi.....	24
6.3 Gestione dei processi di linea e performance: correlazione dei target e distribuzione sulle strutture	29
6.4 Le risorse mobilitate.....	31
6.5 I risultati di performance per singolo obiettivo strategico e per struttura	32
7. Il personale effettivamente coinvolto nell'attuazione degli obiettivi operativi 2017	34
8. Performance individuale	37
9. La struttura tecnica ed i sistemi informativi coinvolti	39
10. Bilancio di genere	39
11. Autovalutazione dei punti di forza e debolezza	40
SEZIONE TERZA: ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA.....	43
12. La sperimentazione dell'integrazione fra le dimensioni di performance, anticorruzione e trasparenza.....	43
12.1 La programmazione operativa anticorruzione e trasparenza (anno 2017).....	46
12.2 Area d'intervento 1: il Sistema di gestione.....	48
12.3 Area d'intervento 2: L'adozione di un modello per l'analisi e la valutazione del rischio corruttivo	54
12.4 Area d'intervento 3: La programmazione operativa delle attività di trattamento del rischio 2017	57
13. L'attuazione del programma trasparenza e delle innovazioni previste dal decreto F.O.I.A.	58
13.1 Soluzione delle problematiche di natura macro organizzativa e micro organizzazione	59
13.2 Azioni di divulgazione, formazione e supporto rispetto alle indicazioni normative ed alle indicazioni ANAC	60
13.3 Programmazione e supporto alla progettazione delle misure di trasparenza. Integrazione con il ciclo della performance.....	60
13.4 Approfondimento delle problematiche di natura tecnica e comunicativa connesse alla pubblicazione web.	61
13.5 Monitoraggio e controllo. Aggiornamento delle informazioni.	61

INDICE DELLE FIGURE, GRAFICI E TABELLE

Fig.1 Organigramma UNIPi	6
Tab.1 Obiettivi Strategici e punti di misura.....	20
Fig.2 Deployment operativo	21
Tab.2 Obiettivi strategici 2017	22
Tab.3 Numerosità degli obiettivi operativi per tipologia e STR di riferimento	24
Tab.4 Riepilogo OPN in relazione all’obiettivo STR di riferimento	26
Tab. 5 STR non correlati obiettivi 2017	28
Tab.6 STR e obiettivi 2017 – peso medio in termini di personale per singola struttura.....	30
Tab.7 Informazioni MOBi: le risorse associate agli obiettivi	32
Tab.8 Riepilogo Obiettivi: autovalutazione della percentuale di raggiungimento	33
Tab.8 bis OPN rimodulati.....	34
Tab.9 Personale coinvolto 2017.....	35
Tab.9 bis	35
Tab.10 Personale coinvolto – trend triennale.....	36
Tab. 11 Ruoli rivestiti dai membri delle varie categorie di personale	37
Graf.1 Confronto medie punteggi comportamenti organizzativi 2016 - 2015	38
Graf. 2 Differenze tra 2016/2015.....	38
Tab.12 Punti di forza e debolezza (ciclo performance 2017)	40
Fig.3	45
Fig.4 La pianificazione temporale dello sviluppo del SGRC di Ateneo.....	46
Fig.5 Gli ambiti di intervento per lo sviluppo del Sistema di Gestione del Rischio Corruttivo.....	46
Fig.6 Obiettivi del SG rischio corruttivo	48
Fig.7 Gli scopi del metodo del “correlare”	49
Tab.13 Sviluppo del sistema delle correlazioni negli anni 2016 e 2017	50
Graf.3 Correlazioni evidenziate nella programmazione operativa 2017	51
Tab.14 Obiettivi strategici perseguiti attraverso OPN ed OPC correlati a Misure di prevenzione (2017)	51
Graf.4 Aree di missione cui sono riferiti OPN ed OPC correlati a misure. Percentuali rispetto al totale degli OPN OPC correlati (2017)	52
Graf.5 Evidenziazione delle correlazioni: ripartizione per tipologie di strutture e di Obiettivi operativi (2017)	53
Tab.15 Personale coinvolto nella pianificazione di prevenzione (Dati al 31 dicembre 2017).....	53
Fig.8 Fasi del modello di gestione del rischio corruttivo (ANAC). Strutture: annualità 2017	55
Graf.6 Categorie di misure e progetti correlati (2017).....	57
Tab.16 Raffronto progetti correlati a Misure (Anni 2016 e 2017).....	57
Tab. 17 Dettaglio delle misure evidenziate in termini di correlazioni (anno 2017).....	58

SEZIONE PRIMA: INQUADRAMENTO GENERALE

1. Introduzione

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

La Relazione sulla Performance anno 2017 si pone in continuità con quella relativa al precedente anno 2016, nel senso che costituisce la seconda esperienza di rendicontazione finale della gestione integrata del ciclo della performance avviata, in forma sperimentale, nel 2016. Con il *Piano Integrato Performance, Trasparenza, Anticorruzione 2017-2019*, in aderenza con gli indirizzi dati dall'ANVUR con apposite Linee guida adottate dall'Agenzia nel luglio del 2015, l'ateneo ha proseguito infatti nel percorso avviato nel 2016 teso a sviluppare, in chiave sistemica, la pianificazione delle attività amministrative – gestionali nei tre ambiti della **performance** (D. Lgs 27 ottobre 2009, n. 150), della **prevenzione della corruzione** (L. 6 novembre 2012, n. 190), della **trasparenza** (D. Lgs 14 marzo 2013 n. 33)¹.

Le sezioni del Piano dedicate alla prevenzione della corruzione e della trasparenza costituiscono pertanto, pur nella loro autonomia, parte integrante della programmazione di performance complessiva.

Il percorso, come è stato rimarcato anche in sede di adozione del Piano 2018-2020, è tuttavia in continua evoluzione e lo sarà ancora di più per effetto delle modifiche apportate dal D.Lgs 25 maggio 2017, n. 74 al D.Lgs 27 ottobre 2009, n. 150 in attuazione dell'art. 17, comma 1, lett r) della legge 7 agosto 2015, n. 124 con cui sono stati introdotti significative innovazioni in materia di gestione del ciclo della performance.²

Uno dei primi riflessi di tale innovazione è la diversa calendarizzazione del ciclo per allinearla maggiormente al ciclo economico – finanziario, per cui il termine annuale del 30 giugno nella nuova disciplina è il termine entro il quale la Relazione sulla performance deve essere approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo, validata dall'organo di controllo interno e pubblicata sul sito dell'ateneo, nella sezione amministrazione trasparente³.

Il 2018 rappresenta pertanto il primo anno in cui la Relazione della performance deve essere pubblicata entro il 30 giugno, già validata dal Nucleo nella sua funzione di OIV.

Sul versante del contesto interno invece, un primo fattore da registrare è lo slittamento nei tempi della pianificazione operativa per l'annualità 2017, dovuto all'esigenza di allineare le responsabilità ai nuovi schemi strut-

¹ Il *Piano Integrato della performance dell'Università di Pisa 2017-2019*, così come i Piani precedenti sono consultabili all'indirizzo <http://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/2749-piano-della-performance>; Le *Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali* sono reperibili al seguente link: <http://www.anvur.it/attachments/article/833/Linee%20Guida%20Atenei.pdf>.

² Tra le novità di maggiore interesse si segnala l'introduzione della categoria degli "obiettivi generali", intesi come priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati per la cui determinazione il decreto rinvia ad apposito decreto della Presidenza del consiglio dei Ministri in cui saranno contenute le linee guida triennali per la programmazione. Nelle more dell'adozione del decreto non vi è dubbio che gli obiettivi generali sono identificabili negli obiettivi di sistema, di cui alle linee di indirizzo del Miur. Si segnala inoltre, tra i temi di maggiore interesse, il rafforzato ruolo dell'Organismo Interno di Valutazione (OIV); l'istituzionalizzazione del ruolo degli stakeholder ai fini della valutazione della performance organizzativa; la revisione della calendarizzazione del ciclo della performance in modo di meglio assicurare il collegamento con il bilancio; la preminenza della performance organizzativa nella valutazione del personale con qualifica dirigenziale e con incarico responsabilità.

³ Si ricorda che nel previgente sistema, il termine annuale 30 giugno rappresentava il termine di approvazione da parte dell'organo di indirizzo politico-amministrativo, mentre la validazione da parte del Nucleo nella sua funzione di OIV interveniva entro il 15 settembre.

turali, derivanti dalla complessa riorganizzazione attuata a partire dagli inizi dell'anno in esame e che ha investito in maniera significativa i processi e le relative responsabilità della struttura tecnico - amministrativa centrale⁴.

A ciò si aggiunge il pressoché totale avvicendamento delle cariche monocratiche dei Dipartimenti, Centri di ateneo e Sistemi, dal 1 novembre 2016, con le conseguenti ricadute nell'anno di gestione 2017, e la costituzione della nuova squadra di governo per effetto dell'avvio del nuovo mandato rettorale. Tutto ciò con inevitabili riflessi nelle interazioni tra linee strategiche da perseguire a breve – medio tempore, definizione degli obiettivi strategici, conseguente loro declinazione in obiettivi operativi.

Il nuovo modello può dirsi interamente implementato e operativo dal settembre 2017⁵.

2. Presentazione

Come innanzi detto la presente Relazione si pone in continuità con quella precedente, nel senso che prosegue il percorso avviato nel 2016 basato su una gestione integrata del ciclo della Performance. La sua struttura cercherà pertanto di essere in linea, per quanto possibile, con l'articolazione data al Piano integrato della performance, fermo restando che per quanto attiene la parte del Piano dedicato alla prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza si rinvia, almeno in parte, alla Relazione del responsabile della prevenzione per l'anno 2017, pubblicata sul sito dell'ateneo, nella Sezione amministrazione trasparente, al seguente link: <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9108-relazione-del-responsabile-della-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza>.

Su questo versante sembrano aprirsi peraltro nuovi scenari posto che l'ANAC, nell'aggiornamento al Piano Nazionale Anticorruzione, ha evidenziato l'esigenza che il Piano triennale di prevenzione della corruzione mantenga una propria autonomia rispetto agli altri strumenti di programmazione, invitando gli atenei a superare la prassi del Piano integrato, pur assicurando la coerenza del PTPCT con il piano della performance e con gli altri documenti di programmazione⁶.

L'ateneo, con l'adozione del Piano integrato 2018-2020 ha proseguito nella scelta intrapresa, cercando di coniugare le prescrizioni dell'Anvur con quelle dell'Anac, in attesa del preannunciato aggiornamento, da parte dell'Anvur, delle Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance, anche con l'intento di proseguire nel percorso di sviluppo della finalità organizzativa del Piano.

Oggetto di attenzione in questa prima sezione della relazione saranno alcuni tra i principali risultati conseguiti nel 2017 in relazione a quelle che sono le missioni istituzionali dell'ente, anche con la finalità di dare evidenza oggettiva dell'aggancio della performance alle attività istituzionali; nella sezione successiva saranno approfonditi gli aspetti più specifici attinenti alla gestione del ciclo della performance, alla performance organizzativa e individuale. Una parte sarà dedicata anche alle riflessioni che scaturiscono dal processo di integrazione performance, anticorruzione e trasparenza.

Documentazione e informazione a supporto

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

- Rendicontazione degli obiettivi 2017;

⁴ Per maggiori dettagli e informazioni relativi al contesto interno, si rinvia alla sezione prima del Piano integrato 2017-2019 <http://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/2749-piano-della-performance>

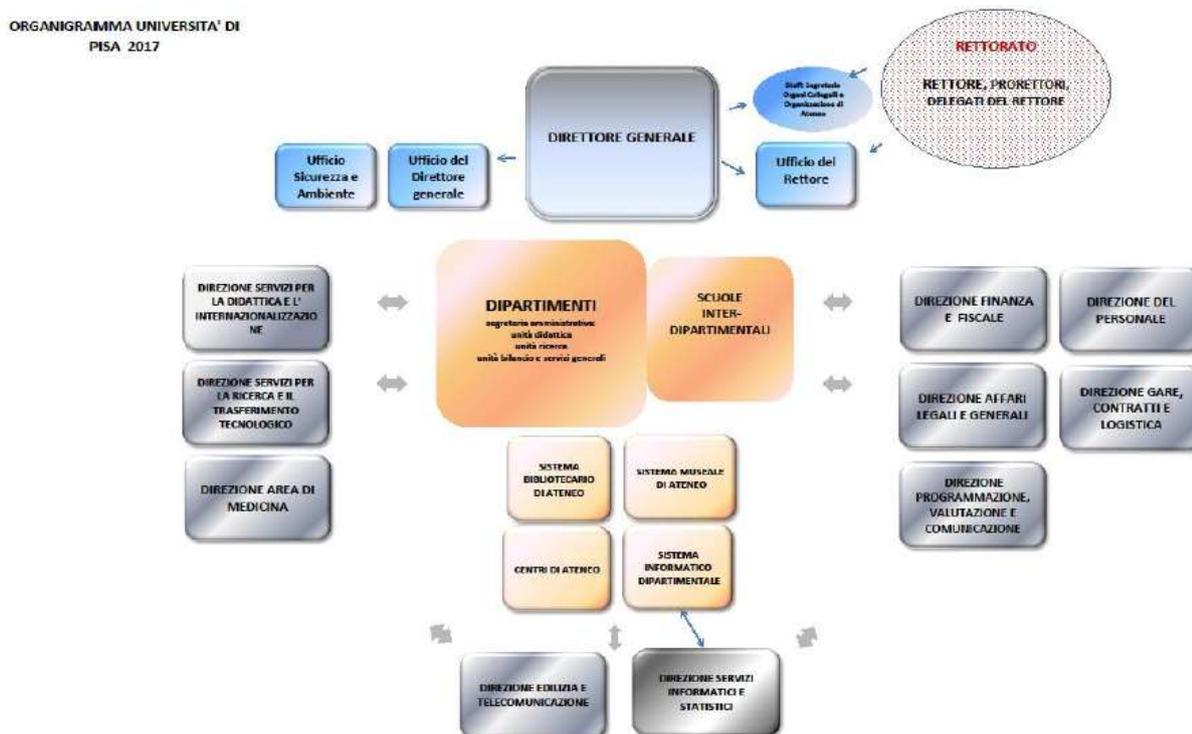
⁵ Per quanto concerne i criteri ispiratori del nuovo modello organizzativo si veda la direttiva regolamentare sull'organizzazione dell'ateneo adottata dal direttore generale in data 23 gennaio 2018, in sostituzione della precedente, consultabile al seguente link: <https://www.unipi.it/index.php/regolamenti-di-ateneo/item/1581-disciplina-generale-di-ateneo>

⁶ L'aggiornamento al PNA approvato con delibera dell'ANAC n. 1208 del 22 novembre 2017 con un approfondimento dedicato alle Università, è consultabile al seguente link: <https://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/AttivitaAutorita/AttiDellAutorita/ Atto?ca=7035>

- Relazioni a consuntivo dei dirigenti, iniziativa promossa dalla Direzione generale al fine di acquisire informazioni utili sull'integrazione ciclo della performance con il ciclo di bilancio, sulla performance organizzativa della struttura, sull'autovalutazione di quelli che sono ritenuti punti di forza e di debolezza (punti oggetto di approfondimento anche da parte dell'Anvur e del Nucleo)
- Relazione sulla gestione complessiva esercizio anno 2017;
- Eventuali audit della direzione generale, coadiuvata dalla direzione programmazione, valutazione e comunicazione istituzionale ai gruppi di lavoro, in caso di criticità nella rendicontazione dei progetti;
- Relazioni di organi (es CUG per quanto attiene il bilancio di genere realizzato)
- Relazione del responsabile per la prevenzione della corruzione e trasparenza anno 2017 e ulteriori elementi informativi [desumibili dall'attività di monitoraggio per quanto attiene l'integrazione performance-anticorruzione](#).

Per quanto riguarda gli elementi informativi inerenti il contesto esterno ed interno, anche per evitare una inutile ridondanza, si ritiene di fare rinvio alla Sezione I – inquadramento strategico- del Piano Integrato 2017-2019, limitandoci in questa sede a riportare gli elementi più significativi che possono aver avuto influenza su di esso.⁷

Fig.1 Organigramma UNIPI



3. Le attività istituzionali e i principali risultati conseguiti nel 2017

Sono missioni istituzionali dell'università la didattica, la ricerca, la c.d. terza missione. Ai fini della gestione del ciclo della performance, in una logica di complementarietà tra attività gestionale e attività istituzionale, è stata

⁷ Il Piano Integrato della performance dell'Università di Pisa 2017-2019, così come i Pinaì precedenti sono consultabili all'indirizzo <http://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/2749-piano-della-performance>

identificata una “quarta missione”, quella “gestionale”, che raggruppa tutta una serie di attività di supporto alle funzioni istituzionali per definizione.

Si ritiene infatti che in una logica integrata e di sistema gli obiettivi di performance della componente amministrativa non possano essere disgiunti da quelli che sono gli obiettivi generali dell’ateneo per il perseguimento delle sue finalità istituzionali, a conferma del fatto che l’intero apparato amministrativo concorre in maniera incisiva alla realizzazione della performance della componente accademica.

3.1 Didattica

Il 2017 rappresenta un anno di svolta per il Sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) dell’università italiana intendendo con questo l’insieme dei processi interni di progettazione, gestione e autovalutazione delle attività formative e scientifiche e le forme di verifica - interna ed esterna - che puntano al miglioramento della qualità dell’istruzione universitaria nel rispetto della responsabilità degli atenei verso la società.

L’anno accademico 2017/18 è l’anno di prima applicazione del c.d. Sistema AVA 2.0, in forza del DM 12 dicembre 2016, n. 987 “*Autovalutazione, Valutazione, Accredimento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio*” e le conseguenti nuove linee guida ANVUR dell’agosto 2017. La revisione di AVA si caratterizza, oltre che per un approccio più centrato sullo studente e sui processi di apprendimento, per il fatto di rivolgere maggiormente l’attenzione all’uso degli indicatori di risultato, al fine di controbilanciare gli effetti collaterali della valutazione centrata solo sui processi.

E’ stata pertanto condotta, su impulso del Presidio della Qualità, un’intensa attività di sensibilizzazione sui temi dell’autovalutazione e valutazione, in previsione anche della visita per l’accredimento periodico ANVUR – CEV prevista per marzo 2019.

Ciò premesso, tutti i corsi di studio di primo e secondo livello in cui si articola l’**offerta formativa** dell’Università di Pisa, che si caratterizza per essere un ateneo generalista, hanno avuto la conferma dell’accredimento ministeriale a seguito della verifica della rispondenza ai requisiti quantitativi e qualitativi (132 corsi di studio, di cui 57 corsi di laurea triennale, 67 di laurea magistrale e 8 di laurea magistrale a ciclo unico); a questi si aggiunge un corso di nuova istituzione, la laurea magistrale in “Scienze marittime e navali” in convenzione con l’Accademia Navale di Livorno, che ha conseguito l’accredimento iniziale.

Il sistema AVA, introdotto dall’a.a. 2013/2014, e tutto ciò che attiene alla gestione del sistema di AQ per quanto concerne la didattica - compilazione della Scheda Unica Annuale (SUA-CdS) - è senz’altro uno degli ambiti in cui appare evidente l’ancoraggio della performance amministrativa-gestionale alla performance accademica. Anche per l’anno 2017 gli obiettivi operativi legati al macroprocesso di AQ e accreditamento hanno trovato la loro declinazione negli obiettivi operativi delle strutture centrali di coordinamento (Direzione programmazione, valutazione e comunicazione istituzionale e Direzione Servizi per la Didattica e l’internazionalizzazione, per i diversi ambiti di competenza) e di tutte le strutture dipartimentali (OPN 3678 e 3715 del Piano OPN 2017)⁸.

Significativo è stato anche l’intervento condotto in stretta sinergia tra la Commissione Didattica e il Presidio della Qualità con il supporto degli uffici, per la definizione delle *Linee guida per l’analisi e la diffusione dei risultati dei questionari somministrati agli studenti e delle conseguenti azioni migliorative*, approvate dagli organi di governo a fine novembre 2017⁹. Un indirizzo auspicato da tempo che potrà tornare utile anche ai fini della valutazione della performance organizzativa, secondo il novellato quadro normativo di riferimento.

Per quanto riguarda l’offerta post laurea, anch’essa ricca e variegata, si rileva quanto segue.

⁸Si fa riferimento al piano obiettivi operativi necessari (OPN) 2017, all.2 al Piano integrato <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/2749-piano-della-performance>

⁹ <https://www.unipi.it/index.php/regolamenti-di-ateneo/item/1582-area-didattica-e-studenti>

L'offerta dottorale del XXXIII ciclo (2017/18) consta di 20 corsi di dottorato di cui 4¹⁰ attivati in ATS con gli atenei di Firenze e Siena, nell'ambito del finanziamento regionale Pegaso. Tutti i corsi hanno ottenuto l'accreditamento ministeriale.

L'investimento nell'alta formazione e nell'internazionalizzazione costituisce una delle linee strategiche su cui l'ateneo ha deciso di puntare ai fini della "valorizzazione dell'autonomia responsabile", uno dei parametri, previsti dal DM 8 agosto 2016, n. 635¹¹, su cui si basa la ripartizione della "parte premiale" dell'FFO a partire dal 2017. L'indicatore prescelto dall'ateneo su cui essere valutato per le "strategie di internazionalizzazione", è dato infatti dalla "proporzione degli studenti immatricolati al dottorato di ricerca che hanno conseguito il titolo di studio all'estero"¹². Il dettaglio dell'indicatore è riportato di seguito.

	I 2013/14	I 2014/15	I 2015/16	I 2016/17	I 2017/18
¹					
Numeratore	9	17	24	22	37
Denominatore	228	230	219	220	256
Indicatore	0,03947	0,07391	0,10959	0,100	0,145

Fonte dei Dati Indicatore e criterio di estrazione: Anagrafe Dottorandi e ANS

Dati numeratore I 2017/18

Descrizione Numeratore: Iscritti al I anno a.a. 2017/2018 (XXXIII ciclo) dei Corsi di Dottorato laureati all'estero

Dati denominatore I 2017/18

Descrizione Denominatore: Iscritti al I anno a.a. 2017/2018 (XXXIII ciclo) dei Corsi di Dottorato

In attuazione delle linee strategiche volte a potenziare la dimensione internazionale del dottorato si richiama l'obiettivo operativo n. 3687 della Direzione Servizi per la didattica e l'internazionalizzazione, finalizzato a favorire la mobilità internazionale dei dottorandi e l'accesso ai corsi di dottorato di candidati con formazione estera. Il trend degli iscritti al dottorato con titolo di studio conseguito all'estero è in continua crescita, come confermano i dati estratti dalle banche dati ministeriali e pubblicati sul sito riservato PRO3.¹³

Si è registrato anche un incremento dei periodi di formazione/ricerca trascorsi all'estero da parte dei dottorandi. È altresì in aumento il numero delle convenzioni per co-tutele di tesi di dottorato stipulate con università estere, in particolare nelle aree di scienze matematiche, fisiche e naturali.

Nel maggio 2017 è entrato in vigore anche il nuovo *Regolamento sul dottorato di ricerca* accompagnato da una revisione della modulistica in uso e dalla predisposizione di modelli di convenzione in lingua straniera per favorire l'attivazione di co-tutele di tesi, in entrata e in uscita.

Per quanto attiene le **scuole di specializzazione**, quelle dell'area sanitaria mantengono una loro specificità nell'ambito del panorama nazionale: sono infatti 37 le scuole di area sanitaria per medici attivate per l'a.a.

¹⁰ Si tratta di corsi con sede amministrativa nell'Ateneo di Pisa

¹¹ DM 8 agosto 2016, n. 635, pubblicato sulla GU – serie generale n. 222 del 22 settembre 2016, sono state definite le Linee generali d'indirizzo della programmazione delle università per il triennio 2016-2018 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati.

¹² Per approfondimenti si veda il documento di programmazione triennale dell'università di Pisa 2016-2018 pubblicato sul sito dell'ateneo-sezione amministrazione trasparente- <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9318-documenti-di-programmazione-strategico-gestionale>

2016/2017 (inizio attività 29/12/2017, un anno di ritardo rispetto all'ordinaria tempistica dell'anno accademico) mentre sono 4 le scuole di altra area di specializzazione attivate per lo stesso anno accademico.

Al riordino delle scuole dell'area sanitaria ha fatto seguito l'atteso Decreto interministeriale MIUR/salute n. 402/giugno 2017, con cui sono stati definiti gli standard minimi e gli indicatori di performance per l'accREDITAMENTO delle scuole di specializzazione. L'impatto nella gestione è stato notevole ed ha reso necessario, al fine di chiedere l'accREDITAMENTO, l'impegno degli uffici nell'aggiornamento della banca dati ministeriale OFF.S di tutti i dati delle scuole e delle strutture sanitarie.

Anche l'offerta di **Master** di I e II livello vede l'Ateneo protagonista in tutte le aree, con punte di eccellenza ormai consolidate negli anni e alcune di recente istituzione su tematiche innovative che rispondono alle esigenze di formazione dei neo laureati o di chi è già inserito nel mondo del lavoro. Negli ultimi anni si è andati nella direzione di una razionalizzazione dell'offerta formativa dei Master, prediligendo la qualità della didattica, le sinergie interne tese ad evitare duplicazioni, originalità dei contenuti rispetto alle esigenze provenienti dall'esterno.

Per l'a.a. 2017/18 sono stati attivati 62 corsi di master, 30 di primo livello e 32 di secondo livello; tra questi 5 riguardano master di nuova istituzione. Allo scopo sono state stipulate 12 convenzioni con enti e aziende, finalizzate alla gestione della didattica o ad erogazione di finanziamenti, a conferma della interazione con il tessuto produttivo e le esigenze che provengono dal mondo lavorativo. Nella prospettiva di una revisione del Regolamento Master, nel 2017 sono state definite Linee guida per l'esame delle proposte di attivazione.

In coerenza con gli indirizzi ministeriali e le linee strategiche interne, è proseguito il processo di **internazionalizzazione della didattica**. Il trend dei corsi di studio "internazionali" è stato in continua crescita dall'a.a. 2011/2012 fino all'a.a. 2016/2017,¹⁴ in vigore del DM 23 dicembre 2013, n. 1059. Con il sopravvenire del DM 12 dicembre 2016, n. 987 sono cambiati in maniera più restrittiva i parametri di classificazione relativi alla connotazione "internazionale" di un corso di studio. L'ateneo ha comunque perseguito i propri obiettivi di internazionalizzazione promuovendo l'attivazione di corsi di studio erogati integralmente in lingua inglese o che rilasciano un titolo di studio doppio o congiunto in convenzione con atenei stranieri.

La costituzione della direzione servizi per la didattica e l'internazionalizzazione, legata all'attuazione del nuovo modello organizzativo, ha di fatto consentito una maggiore interazione tra i processi ed una visione più unitaria e internazionale della didattica.

Sono proseguite anche le azioni finalizzate ad aumentare la propria attrattività nei confronti degli studenti stranieri e ad accrescere i partenariati internazionali, così come le azioni volte ad incentivare la mobilità studentesca, anche attraverso un'intensa attività di promozione e comunicazione¹⁵. Tali azioni sono tutte declinate nella pianificazione operativa anno 2017, come meglio si vedrà nella sezione dedicata alla performance organizzativa.

In questa sede si richiamano le Linee guida per disciplinare le modalità di riconoscimento delle attività formative svolte all'estero dagli studenti e la conseguente registrazione in carriera dei CFU esteri (OPN 3701). È stato inoltre implementato il Learning Agreement (LA) facilitandone l'accessibilità on line.

¹⁴ Si veda la riguardo la Relazione performance anno 2016, pubblicata sul sito dell'ateneo nella sezione amministrazione trasparente, al seguente link: <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/2877-relazione-sulla-performance>

¹⁵ Per dati e informazioni di dettaglio si rinvia alla Relazione sulla gestione-esercizio 2017, paragrafo "internazionalizzazione" <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9595-documenti-e-allegati-del-bilancio-consuntivo>. Giova in ogni modo evidenziare l'incremento il numero degli studenti stranieri immatricolati all'Università di Pisa: si è passati dai 599 dell'a.a. 2016/2017 ai 519 dell'a.a. 2017/2018, così come è in incremento il numero degli studenti incoming e outgoing; anche il numero delle summer school attivate nell'a.a. 2017 è stabile rispetto al 2016). È invece in diminuzione il numero di accordi quadro stipulati con atenei stranieri (33 nel 2017 rispetto ai 38 del 2016), solo perché è mutata la strategia di fondo, volta ad una più attenta selezione degli atenei caratterizzati da una elevata qualità in ambito didattico e scientifico.

Uno dei punti di attenzione da parte dell'ateneo è rappresentato dal fenomeno degli abbandoni e l'incremento dei laureati in corso, così come l'inserimento nel mondo del lavoro.

A tali fini è proseguita l'intensa attività di orientamento in entrata e in itinere e sono state poste in essere azioni volte a contenere il fenomeno degli abbandoni e a favorire un'attività di orientamento di ateneo sempre più integrata; il "servizio di tutorato alla pari", creato ed avviato in forma sperimentale nel 2015, è stato esteso a tutti i dipartimenti in modo da assicurare in tutte le strutture figure di sostegno e di riferimento degli studenti nelle difficoltà che riscontrano nel loro percorso didattico. Allo scopo è stato previsto, nel bilancio, uno stanziamento pari a 221.403,00 euro per attività di tutorato e attività didattiche integrative, propedeutiche e di recupero. Questo è stato ripartito tra i dipartimenti al fine di conferire agli studenti iscritti ai corsi di laurea magistrale e ai dottorandi assegni per tali attività.

Tra le azioni di natura innovativa si annovera senz'altro, quale declinazione dell'obiettivo strategico "Valorizzare l'impegno degli studenti con forme di iscrizione differenziata, anche al fine di contenere il fenomeno degli abbandoni", l'introduzione della **figura dello studente a tempo parziale**, prima non prevista dal nostro ateneo, con forme di agevolazioni per quelli studenti che per ragioni di lavoro e/o personali o familiari hanno necessità di concordare con l'ateneo un percorso di apprendimento più lungo rispetto alla durata normale del corso (OPN n. 3686 *regolamentazione e gestione della figura dello studente a tempo parziale*). Le aspettative dell'ateneo non hanno tuttavia portato ai risultati sperati, almeno in questo primo anno di applicazione, nel senso che il numero di studenti che ha manifestato interesse al nuovo istituto è risultato piuttosto esiguo (68 di cui 55 studenti – lavoratori). Sono in atto iniziative volte ad incrementarne il numero, anche attraverso un potenziamento dell'attività di informazione e comunicazione. Altri interventi sono stati attuati in attuazione di norme di legge, come, ad esempio, la revisione della regolamentazione in materia di contribuzione studentesca a seguito della legge di stabilità 2017 con cui sono state introdotte importanti novità per le nuove fasce ISEE (OPN n. 3688).

Sul versante dell'intermediazione tra domanda e offerta di lavoro, e per la conduzione delle indagini sugli sbocchi occupazionali dei laureati, sono proseguite le attività volte al consolidamento e sviluppo dei servizi di orientamento al lavoro. Particolare attenzione è stata dedicata alle opportunità di carriera all'estero per traineeship/placement (OPN 3861)

L'anno 2016 è stato il primo anno in cui il nostro ateneo è stato inserito appieno nelle indagini condotte da Alma Laurea, cui l'ateneo ha aderito dal 2015. Nel giugno 2018 è stata presentata la XX indagine (2018) sulla condizione occupazionale dei laureati a 1, 3 e 5 anni dalla laurea. È possibile così fare una comparazione del posizionamento del nostro ateneo sia nei confronti della mediana nazionale, sia nei confronti di se stesso. Dall'analisi dei dati, che per ragioni di attendibilità circoscriviamo ai risultati dell'inserimento occupazionale ad 1 anno dal conseguimento del titolo, si registra un ulteriore miglioramento del tasso di occupazione rispetto ai due anni precedenti, in linea con la media nazionale (55,1% su 55,1% nell'indagine 2018, 52,6% su 52,5% nel 2017, 51,7% rispetto al 52,3% nazionale del 2016). Va anche detto che rispetto alla media nazionale per i nostri laureati è alta la percentuale di coloro che pur non lavorando sono impegnati in corsi universitari o attività di praticantato (31,2% rispetto al 25,2% nazionale). Anche la media del voto di laurea è superiore alla media nazionale (104,4 rispetto a 102,5)¹⁶

Sono inoltre proseguite le azioni volte al consolidamento e miglioramento dei **servizi agli studenti**, in un processo di progressiva semplificazione e dematerializzazione delle procedure. Ma sono state poste in essere anche azioni innovative e di miglioramento. Tra le prime si annovera il potenziamento e messa a sistema di strumenti a favore di studenti con disabilità per favorirne il percorso universitario, sia rafforzando il canale informativo – comunicativo, sia intensificando l'informatizzazione delle procedure. È stata inoltre istituita presso ciascun dipartimento, la figura del referente per la disabilità. Nel corso dell'anno 2017 si registra anche

¹⁶ Fonte dati:AlmaLaurea

un incremento degli accordi sul territorio nonché una maggiore partecipazione a programmi specifici e, più in generale, un aumento dell'utenza trattata (OPN 3685).

Infine, a fronte della progressiva diminuzione dei finanziamenti provenienti dal ministero, la politica portata avanti dall'ateneo va nella direzione di non incidere sulla contribuzione studentesca, mettendo in atto interventi volti a sostenere le fasce di reddito ISEE più basse, stabilendo anche una no-tax area a livelli superiori rispetto a quelli di legge (18.000 euro a fronte dei 13.000 di legge). Le innovazioni intervenute a livello normativo (legge di bilancio 2017) hanno comportato, come già detto, la necessità di una revisione del Regolamento sulla contribuzione e l'adeguamento dei software di gestione per la determinazione della contribuzione studentesca (OPN 3688).

3.2 Ricerca

In un contesto caratterizzato da un sistema di finanziamento pubblico decrescente, è proseguita anche per l'anno 2017, la politica di investimento a sostegno della ricerca: i dati tratti dalla relazione sulla gestione complessiva di esercizio 2017 registrano un impegno complessivo nel settore della ricerca di oltre 7 ME.

Infatti, a fronte della contrazione di fonti di finanziamento statale, si rende sempre più necessario investire in doti progettuali, incentivare la ricerca di area, interdisciplinare e integrata, promuovere e potenziare la partecipazione ai progetti comunitari e ai bandi competitivi, favorire l'incontro tra "offerta" UNIPI (linee di ricerca) e la domanda di ricerca europea, promuovere partnership internazionali, investire nell'alta formazione dottorale.¹⁷

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

Una delle principali risorse per le attività di ricerca dell'Ateneo è rappresentata, come è noto, dai finanziamenti ottenuti da fonti europee ed internazionali. Il principale programma di finanziamento europeo è - HOrizon 2020, che ha preso avvio nel 2014 e termina nel 2020.

Horizon sostiene l'intera catena di valore della ricerca: dalla ricerca di frontiera allo sviluppo tecnologico, dalla valorizzazione dei risultati della ricerca allo sviluppo dell'innovazione. Proprio al fine di incentivare la partecipazione dei nostri ricercatori ad HOrizon 2020 l'ateneo ha introdotto, a partire dal 2017, il "bando incentivi di ateneo per la presentazione di proposte HOrizon" con uno stanziamento di oltre 1ME. Sono poi proseguite e consolidate le azioni a sostegno della ricerca di qualità, per stimolare ed incentivare la partecipazione dei nostri ricercatori ai bandi (call) di Horizon 2020 e supportare, in maniera più mirata e proattiva, la loro partecipazione. La pianificazione operativa 2017 ha visto un consolidamento e potenziamento del sistema di comunicazione-informazione delle molteplici opportunità di finanziamento che offre il panorama nazionale e internazionale (OPN 3693 – Sviluppo dei servizi informativi a supporto della presentazione di progetti di ricerca).

¹⁷ I documenti programmatici di riferimento che formalmente definiscono le politiche e gli obiettivi sono rappresentati dal documento di **Politica della qualità della ricerca, dal documento di programmazione triennale dell'università 2016-2018** e dal **Piano Integrato 2017-19**; quest'ultimo individua gli obiettivi strategici che ci interessano nel quadro della loro trascrizione in opzioni operative annuali. I documenti richiamati sono pubblicati sul sito di ateneo, nella sezione "amministrazione trasparente".

Rispetto al 2016 si è registrato così un significativo incremento del numero delle proposte presentate dai nostri ricercatori, sia come coordinatori che come partner (178 nel 2017 rispetto alle 129 del 2016); così come del numero dei finanziamenti ottenuti (34 nel 2017 a fronte dei 14 del 2016)¹⁸.

Sono poi proseguite le importanti collaborazioni di ricerca con Istituti internazionali come il Massachusetts Institute of Technology (MIT); si ricorda che il 18 settembre 2015 è stato sottoscritto il rinnovo, per ulteriori 3 anni, dell'accordo con l'Istituto per l'attivazione del "MIT-UNIFI Project". L'obiettivo è quello 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, anche per l'anno 2017 l'Università di Pisa ha sostenuto in maniera significativa le attività sia attraverso l'investimento diretto di una quota del proprio bilancio, sia attraverso l'impulso e il sostegno dato ai propri ricercatori per la partecipazione ai bandi nazionali e regionali di finanziamento della ricerca, emanati dal Ministero dell'Università e della Ricerca (MIUR), da Enti pubblici e da altri Ministeri (delle attività produttive, dell'Economia e Finanza, della Salute), dalla Regione Toscana.

Oltre a quanto già detto, nel 2017, l'investimento finanziario per il sostegno alla ricerca si è tradotto anche nello stanziamento di ulteriori 4 ME di Fondi di Ateneo, che hanno permesso di finanziare, per complessivi 3.260.000,00 euro, previo espletamento di un apposito bando, Progetti di Ricerca di Ateneo (PRA), biennio 2017-2018.

Va anche annoverata, a conferma dell'ancoraggio della performance amministrativa-gestionale alla performance accademica, la definizione di *Linee guida per la valutazione dei prodotti della ricerca e per l'assegnazione del rating e per l'assegnazione di fondi di ateneo*, oggetto di specifico obiettivo operativo (OPN 3692): Le linee guida sono state approvate dal senato accademico il 13 luglio 2017 ed emanate con DR 28 luglio 2017¹⁹.

Si segnala inoltre l'avvio, nel 2017, della procedura volta al finanziamento dei "dipartimenti di eccellenza", finanziamento introdotto dalla legge di bilancio 2017 (legge 236/2016). Lo stanziamento è volto a finanziare progetti dipartimentali di sviluppo di durata quinquennale di elevata qualificazione didattica, scientifica ed organizzativa. L'Università di Pisa ha concorso con 10 dipartimenti su un totale di 20 nei quali è articolata, collocandosi tra i primi 350 dipartimenti "potenzialmente" eccellenti, selezionati sulla base degli esiti della VQR 2011-2014. Più nello specifico la graduatoria è stata formulata sulla base dell'ISPD (indicatore standardizzato di performance dipartimentale); l'indicatore tiene conto della posizione dei dipartimenti nella distribuzione nazionale della VQR 2011-2014 nei rispettivi settori scientifico-disciplinari. Nel gennaio 2018 sono stati resi noti gli esiti della procedura di valutazione che non hanno portato ai risultati sperati: solo due su dieci sono stati ammessi al finanziamento (Dipartimento Civiltà e forme del sapere e Dipartimento di Ingegneria dell'informazione).

La gestione di questa procedura, così come quella volta al finanziamento ministeriale delle attività base di ricerca (FFABR) per effetto dell'istituzione del Fondo per il finanziamento delle attività base di ricerca" per incentivare la ricerca dei professori di II fascia e dei ricercatori, anch'essa innovativa, ha visto l'impegno della direzione centrale e degli uffici di supporto alla ricerca nelle strutture dipartimentali.

Tra le strategie messe in atto dall'ateneo per sostenere la competizione nel panorama nazionale e internazionale vi è quella di proseguire in una politica di reclutamento del personale attenta alla qualità del corpo docente, come confermano i dati pubblicati nel sito riservato del MIUR (PRO3) relativi all'indicatore "*proporzione dei professori assunti nell'anno precedente non già in servizio nell'ateneo*", vede un trend dell'Ateneo in crescita (0,23100 nel 2017, rispetto a 0,05600 nel 2016). L'indicatore in parola, unitamente a quello relativo alla

¹⁸ Dati tratti dalla Relazione sulla gestione complessiva- esercizio 2017 reperibile al seguente link: <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/itemlist/category/1047-bilancio-preventivo>

¹⁹ Le *Linee guida sulla valutazione dei prodotti della ricerca e per l'attribuzione del rating e per l'assegnazione di fondi di ateneo* sono pubblicate sul sito di ateneo al seguente link: <https://www.unipi.it/index.php/regolamenti-di-ateneo/item/1588-area-ricerca-e-relazioni-internazionali> .

percentuale dei dottorati che hanno conseguito il titolo di studio all'estero, è stato scelto dall'ateneo per la valutazione dell'obiettivo D "valorizzazione dell'autonomia responsabile" (gruppi 1 e 3: "qualità dell'ambiente di ricerca" e "strategie di internazionalizzazione") come ambito prioritario delle proprie strategie di sviluppo²⁰.

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

Oltre all'intensa attività volta alla diffusione dei risultati della ricerca ed alle sue ricadute, con contributi stanziati per l'organizzazione di convegni e alla pubblicazione di atti di convegno, va ricordata l'intensa attività comunicativa e promozionale della ricerca: l'obiettivo è quello di valorizzare la ricerca svolta dai propri Dipartimenti anche attraverso l'organizzazione e la realizzazione di eventi specifici quali, anche per l'anno 2017, il coordinamento delle iniziative di BRIGHT -"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'IMT di Lucca, del Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR) Area di Pisa, dell'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare (INFN), l'Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia (INGV) nelle sedi di Pisa.

3.3 Terza missione

Con l'espressione "terza missione" sono state concettualizzate le ricadute delle attività di didattica e di ricerca sul contesto socio-culturale ed economico in cui le università operano. Sono da ricondurre alla terza missione le attività istituzionali volte alla diffusione della conoscenza e della cultura, all'innovazione al trasferimento tecnologico, ai rapporti con il territorio.

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

Sono proseguite, nell'anno 2017, le azioni volte alla definizione di collaborazioni con altri enti operanti nel campo dell'innovazione; la comunicazione finalizzata a dare maggiore visibilità ai brevetti, in modo da rendere più attrattivo il portafoglio brevettuale dell'ateneo; le trattative commerciali con lo sfruttamento economico dei brevetti. Ancora, nello stesso anno sono state depositate 11 nuove domane di brevetto.

Grazie ad una serie di interventi che costituiscono declinazione della strategia messa in atto dall' ateneo, basata su una logica di eco-sistema tra formazione (percorso Phd+), servizi specializzati e network di collaborazioni con vari stakeholder (inter-)nazionali dell'innovazione e del trasferimento tecnologico, alla fine del 2017 si è raggiunto il risultato di 37 Aziende che portano il marchio "Azienda spin off dell'Università di Pisa", 2 in più rispetto al 2016.

Sono poi proseguite le azioni volte al consolidamento di un sistema di supporto per la creazione di impresa che ha trovato declinazione nell'obiettivo operativo n. 3843 finalizzato ad intensificare l'attività informativa e comunicativa sul tema della creazione d'impresa e l'attività di consulenza.

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 territorio di riferimento, dall'altro (si citano le collaborazioni con Poli e Distretti tecnologici della Regione Toscana, con le Camere di commercio, con le associazioni ed enti impegnati nel trasferimento tecnologico a livello internazionale (PNI Cube; MIT, Science Business)

²⁰ Documento di programmazione triennale 2016-18 in <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9318-documenti-di-programmazione-strategico-gestionale>

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, e l'organizzazione di attività formative sul Trasferimento Tecnologico. Tra le attività formative si annovera, in particolare, il programma PHD Plus, un percorso formativo facoltativo ed extracurricolare finalizzato ad arricchire i più alti livelli di formazione accademica con una serie di competenze rivolte alla diffusione dello spirito imprenditoriale, alla valorizzazione dei risultati della ricerca, alla creazione di imprese.

Nel 2017 l'Università di Pisa è risultata assegnataria di un finanziamento ministeriale pari a 300.000,00 euro per 3 anni, partecipando al bando MIUR 29.11.2016 per la presentazione di progetti per la creazione e lo sviluppo "Contamination Lab".

I rapporti tra **Università di Pisa e territorio di riferimento** sono molto forti e determinante è il contributo dell'ateneo allo sviluppo socio-culturale ed economico del contesto di appartenenza e di coloro che a vario titolo vi operano²¹. In particolare, in questo momento storico in cui le imprese sono chiamate a rispondere alla sfida della digitalizzazione e della trasformazione in chiave Industria 4.0, le università rappresentano una importante patrimonio per la crescita del sistema produttivo e, di contro, l'interazione con il mondo delle imprese è fondamentale ai fini della valorizzazione della ricerca di ateneo e gli sbocchi occupazionali per i nostri laureati.

Un ulteriore tassello al mosaico di relazioni e collaborazioni dell'ateneo con le realtà culturali ed economiche del territorio è stato aggiunto a fine 2017 (19 dicembre 2017) grazie alla sottoscrizione della convenzione tra Università di Pisa e Confindustria Toscana Nord con l'obiettivo di promuovere iniziative congiunte, collaborazioni di ricerca e formazione e attività di trasferimento tecnologico.

Oltre che con le altre istituzioni universitarie ed enti di ricerca, visto il comune interesse allo sviluppo della città e le rispettive finalità istituzionali, l'Ateneo si è profuso nel rafforzamento dei rapporti con gli enti pubblici territoriali, in primis con il Comune di Pisa, in particolare attraverso la diffusione delle conoscenze e la valorizzazione del territorio nei suoi aspetti storici, ambientali, paesaggistici e culturali.

A suggellare tale sodalizio è stato sottoscritto, nel luglio 2016, il **Patto attuativo tra il Comune e l'Università di Pisa**. Il Patto ricalca il modello ANCI -CRUI e si fonda sul riconoscimento che le università rivestono un ruolo cruciale nello sviluppo delle città, in quanto centri di produzione e diffusione della cultura al servizio della comunità. Le città, da parte loro, rappresentano una risorsa fondamentale per lo sviluppo delle università.

Finalità del Patto è sviluppare una progettualità condivisa su ambiti diversi, dalla diffusione delle conoscenze al sostegno al trasferimento tecnologico, fino alla valorizzazione del patrimonio museale e edilizio. Gli obiettivi complessivi indicati dal Patto sono 10 e riguardano le politiche di accoglienza degli studenti e inserimento lavorativo dei laureati, il sostegno all'imprenditoria giovanile, l'introduzione di processi produttivi avanzati, la diffusione della cultura e dello sport, la mobilità cittadina, la pianificazione urbanistica e l'ottimizzazione dei rispettivi patrimoni immobiliari.

Il Progetto "Cittadella Galileiana", volto alla riqualificazione di un'area della città (complesso ex vecchi macelli), che ha ottenuto anche appositi finanziamenti regionali, è uno dei tanti esempi di interventi comuni tra l'Università e il Comune di Pisa e che trova annualmente declinazione nella pianificazione operativa (OPN 3722 per l'anno 2017).

A ciò si aggiunge il protocollo di intesa sottoscritto nel 2017 con il Comune di Pisa per la gestione del Museo della Grafica Palazzo Lanfranchi.

²¹ Per approfondimenti si veda "Rapporto di sostenibilità. II. Aspetti economici, sociali ed ambientali delle attività dell'Ateneo", a cura di Ada Carlesi 2016 pubblicato sul sito di ateneo <https://www.unipi.it/index.php/presentazione/itemlist/category/949-rapporto-di-sostenibilita>

Tra le nuove collaborazioni attivate nel 2017 si segnala l'accordo di collaborazione con l'Istituto "Domus Mazziniana" che ha visto l'ateneo direttamente impegnato nel processo di riattivazione degli organi e della ripresa delle attività al termine di un periodo di commissariamento.

Particolare attenzione è stata infine dedicata alla **promozione di attività culturali e di divulgazione della cultura**. Molteplici sono gli eventi e le iniziative scientifico-culturali che ogni anno vengono promosse dall'ateneo che hanno un'inevitabile ricaduta sulla cittadinanza e non solo. Alla promozione e divulgazione della cultura contribuiscono in maniera determinante i due grandi sistemi di ateneo: il Sistema Museale e il Sistema Bibliotecario.

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

L'azione divulgativa viene inoltre consolidata attraverso i servizi resi dal sistema bibliotecario, destinati agli studenti universitari, ma anche a utenti esterni. Da segnalare, nell'**area bibliotecaria** le iniziative volte all'ampliamento e consolidamento dei servizi integrati con gli atenei di Firenze e Siena, come, ad esempio, la stesura della carta dei servizi bibliotecari SBART per quattro tipologie di attività: consultazione e prestito, reference, prestito inter bibliotecario, fotocoproduzione e stampa in rete.

Da segnalare anche, tra gli obiettivi strategici che l'ateneo intende perseguire a breve-medio tempore la costituzione di un *centro multimediale di ateneo per la comunicazione e diffusione* della cultura di cui l'obiettivo operativo necessario della Direzione Programmazione, valutazione e comunicazione istituzionale OPN n. 3795, costituisce naturale declinazione. Il progetto ha durata biennale e per il 2017 è finalizzato alla ricognizione delle risorse e strutture presenti in ateneo che già utilizzano strumenti comunicativi multimediali.

3.4 Ulteriori risultati di gestione

Nel paragrafo precedente abbiamo cercato di mettere in rilievo l'ancoraggio della performance amministrativa e gestionale con quelle che sono le finalità istituzionali dell'università e il contributo dato dalla componente amministrativa nel perseguimento degli obiettivi strategici dell'ente. Del resto non possono esservi obiettivi di performance disgiunti da quelle che sono le finalità istituzionali e gli obiettivi strategici dell'ente.

In ogni organizzazione il perseguimento degli obiettivi è legato allo stanziamento delle risorse, umane, finanziarie e strumentali. La fonte di finanziamento primario dell'università è costituita dal fondo di finanziamento ordinario (FFO), la cui assegnazione per l'anno 2017 è stata resa nota con DM 9 agosto 2017, n. 610.

Complessivamente, a livello di sistema universitario, il Fondo di finanziamento ordinario 2017 è aumentato di 24,5 ME rispetto al 2016; tale incremento non è dovuto all'aumento del fondo "puro", che anzi diminuisce di 80,5 ME, bensì all'aumento di altre voci (chiamate dirette, piani di reclutamento docenti, dottorato di ricerca e all'introduzione di nuovi finanziamenti (es 45 ME per l'incentivazione dell'attività di ricerca di base dei professori e ricercatori a tempo pieno); continua a ridursi il peso della quota base, mentre continua a salire il peso della "quota premiale che è passato dal 20,6 % del 2016 al 22% del 2017²². A partire dal 2017 la ripartizione della quota premiale avviene sulla base anche dei risultati conseguiti nella "valorizzazione dell'autonomia responsabile".²³

²² Fonte dati: Relazione sulla gestione complessiva- esercizio 2017 – allegata al bilancio unico esercizio 2017 università di Pisa pubblicata sul sito dell'ateneo, nella sezione amministrazione trasparente, al seguente link: <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item-list/category/1047-bilancio-preventivo>

²³ La ripartizione della quota premiale del fondo avviene sulla base dei risultati conseguiti nella valutazione della qualità della ricerca _VQR 2011-2014 (60%); valutazione delle politiche di reclutamento relative al triennio 2014-2016 (20%), risultati relativi alla valorizzazione

Il finanziamento assegnato all'ateneo a titolo di FFO per l'anno 2017 ammonta a complessivi 195,86 ME; rispetto al 2016 si registra un aumento di 0,5 ME. Per approfondimenti sul dettaglio degli interventi e relativa analisi si rinvia alla *Relazione sulla gestione complessiva - esercizio 2017*²⁴, allegata al bilancio unico di ateneo.

L'ateneo ha anche concorso allo stanziamento di fondi messi a disposizione nell'ambito della programmazione triennale 2016-2018 per il perseguimento di specifici progetti legati ad obiettivi di sistema.

Con DM 12 maggio 2017, n. 264 sono stati resi noti gli esiti della valutazione dei progetti presentati dagli atenei e l'entità dei finanziamenti assegnati. Il nostro ateneo ha conseguito risultati più che soddisfacenti per entrambe le proposte formulate, essendo state valutate entrambe positivamente e ammesse a finanziamento per un totale di 4.623.000 euro (pari a circa il 95% del richiesto)²⁵.

All'atto della predisposizione della presente relazione è in corso l'attività di monitoraggio relativa all'anno 2017, che si chiuderà entro il 30 giugno 2018. Sulla base degli esiti della verifica finale verrà disposta l'assegnazione definitiva del finanziamento ottenuto ovvero il recupero, a valere sul FFO delle somme attribuite in misura proporzionale allo scostamento dal target individuato per ciascuno dei progetti finanziati.

BOX DI APPROFONDIMENTO

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

Dalla Relazione complessiva sulla gestione - esercizio 2017 continua ad emergere una solidità patrimoniale ed economico-finanziaria del nostro ateneo, che ne è ormai elemento strutturale.

Nel corso del 2017 è proseguita la politica di investimento e valorizzazione del **personale** che ha portato all'attuazione di un significativo piano di assunzioni, sia per il personale docente che il personale tecnico-

dell'autonomia responsabile degli atenei (20%), In relazione a questo ultimo parametro di valutazione l'Università di Pisa ha operato in sede programmatoria le seguenti scelte.

area strategica	Indicatore
GRUPPO 1) qualità dell'ambiente di ricerca	D_1_3 - Proporzione di Professori assunti nell'anno precedente non già in servizio presso l'Ateneo
GRUPPO 3) strategie di internazionalizzazione	D_3_4 - Proporzione di studenti immatricolati al dottorato di ricerca che hanno conseguito il titolo di studio all'estero

²⁴ La Relazione è pubblicata sul sito dell'ateneo, nella sezione amministrazione trasparente, alla voce "bilanci"

²⁵ Sulla base del richiamato DM 635/2016 ciascun ateneo poteva concorrere nell'ambito delle risorse messe a disposizione per la programmazione triennale 2016-2018 nel limite massimo del 2,5 % di quanto attribuito a valere sull'FFO anno 2015 e ammontante a 4.903.031,00 euro.

amministrativo. E' stato così possibile compensare, almeno in parte, la contrazione dell'organico dovuta alle cessazioni²⁶. La Direzione del personale è stata fattivamente impegnata nell'attuazione del piano di assunzioni deliberato dagli organi accademici, declinazione dell'obiettivo strategico volto ad assicurare il ricambio generazionale, la sostenibilità dell'offerta didattica, la qualità della docenza e l'equilibrio nella distribuzione del personale tecnico-amministrativo tra le strutture dell'ateneo (OPN 3713 e 3718). La direzione è altresì impegnata nella realizzazione del progetto volto alla premialità dei docenti che si distinguono in attività di ricerca e gestionali, **avviato** nell'ambito della programmazione triennale 2016-2018. Sono state poste in essere anche azioni volte alla valorizzazione del personale tecnico-amministrativo attraverso un'intensa attività formativa scaturita dall'analisi dei fabbisogni condotta nel 2016 e accompagnata anche da adeguati supporti informatici attraverso l'implementazione della piattaforma U-GOV (obiettivo operativo autonomo 2017).

È proseguita la politica di valorizzazione del patrimonio immobiliare, innanzi tutto attraverso una ricognizione e analisi completa dello stato di conservazione dei fabbricati universitari che ha portato alla definizione del "piano di sviluppo edilizio e patrimoniale approvato dal CdA nel maggio del 2017. In esso sono individuati gli edifici e i terreni di rilevanza strategica per l'ateneo, per i quali si prevedono interventi di riqualificazione e ammodernamento, sì da garantirne la funzionalità e la sicurezza, ma anche i beni non più funzionali agli scopi di ateneo, oggetto di future alienazioni ed infine interventi di nuova costruzione. L'obiettivo strategico ha trovato poi declinazione negli obiettivi di performance della direzione edilizia volto alla definizione di un piano di riqualificazione del patrimonio immobiliare dell'ateneo finalizzato all'adeguamento normativo, consolidamento e restauro, al miglioramento della sicurezza e fruibilità degli edifici (OPN 3684), oltre che al contenimento energetico. La direzione è anche fattivamente impegnata nel progetto di ateneo volto all'ampliamento degli spazi disponibili per l'attività didattica, che comporta azioni di grande ristrutturazione e appalti di lavori.

Sul versante più prettamente gestionale l'Obiettivo generale che ha investito l'intera struttura tecnico-amministrativa centrale, con inevitabili riflessi sulle strutture dipartimentali e sulle relazioni che vi intercorrono, è quello relativo **all'attuazione del nuovo modello organizzativo dell'amministrazione centrale**, approvato dal CdA nella seduta del febbraio 2017. Si è trattato di un complesso processo, che ha investito tutte le strutture e che ha portato in alcuni casi alla creazione di strutture di livello dirigenziale completamente nuove, quali la Direzione Affari Legali e Generali, la Direzione Programmazione, Valutazione, comunicazione istituzionale, la Direzione Gare e contratti e la Direzione area di medicina. In altri casi ha comportato una profonda trasformazione di quelli previgenti, con la ridefinizione di nuove competenze e responsabilità (Direzione Servizi per la ricerca e l'innovazione, Direzione Servizi per la didattica e l'internazionalizzazione e la Direzione servizi informatici e statistici). Per le restanti, Direzione finanza e fiscale, la Direzione del personale, la Direzione Edilizia, si è provveduto al consolidamento dell'assetto previgente, incrementando alcune competenze.

Il nuovo assetto può ritenersi completamente implementato e operativo dal 1° settembre 2017 con il contestuale avvio del processo di monitoraggio da parte della direzione generale finalizzato al continuo miglioramento organizzativo.

Ormai concluso l'iter di rinnovamento del sistema contabile avviato nel 2012, sono proseguite le attività volte all'affinamento della contabilità economico-patrimoniale con particolare riguardo all'affinamento delle tecniche previsionali e gestionali, attraverso una serie di interventi declinati in obiettivi operativi volti a facilitare una sempre maggiore precisione nelle previsioni, un miglior utilizzo delle risorse ed un maggior controllo dell'andamento della gestione (OPN n. 3691). È proseguito anche l'obiettivo pluriennale volto all'implementazione di un modello informatizzato di imputazione dei costi, sia diretti che indiretti, ai singoli centri di costo.

Seguito ha anche avuto il **percorso di dematerializzazione dei documenti** per cui è stato creato un sito web tematico di supporto ai processi sia di digitalizzazione dei servizi che di dematerializzazione dei documenti (OPN 3699). In un ambito assolutamente contiguo a questo è da collocare l'importante obiettivo promosso dalla direzione finanza e fiscale, che ha però coinvolto tutte le strutture di ateneo volto all'avvio di un percorso di dematerializzazione del ciclo della spesa. L'obiettivo finale è di arrivare alla digitalizzazione delle varie fasi

²⁶ per approfondimenti si rinvia alla *relazione complessiva sulla gestione-esercizio 2017*

della spesa, oltre a quella dell'ordinativo e della fatturazione. L'analisi si è estesa anche allo studio per l'avvio della fatturazione elettronica ai privati (3677)

Cospicui investimenti si registrano anche nell'informatizzazione: è pienamente operativo il Green Data Center di San Piero, struttura all'avanguardia nel panorama nazionale anche per l'attenzione posta agli aspetti di consumo energetico, per la grande disponibilità di spazi e per il livello di connettività. Con tale progetto si sono aperti nuovi scenari operativi che porteranno in alcuni casi alla drastica riduzione, in altri alla dismissione dei data centers presenti nelle strutture. È stata avviata, di concerto tra la direzione servizi informatici e la direzione edilizia la pianificazione della complessa migrazione dei servizi dei grandi gestionali verso la nuova struttura, nell'intento di non creare disfunzioni agli uffici e agli utenti.

Oltre a ciò sono state messe in atto iniziative per la riprogettazione e l'incremento dei servizi video digitali ed avviate le attività propedeutiche alla realizzazione delle complesse indicazioni presenti nella normativa europea sulla protezione dei dati personali (GDPR)

Sono proseguite le azioni di potenziamento e ammodernamento delle strutture di calcolo a supporto della didattica e della ricerca e di ampliamento e consolidamento della rete wireless di ateneo, che hanno permesso di installare circa ulteriori 200 access point.

Un significativo cambiamento conseguente all'implementazione del nuovo modello organizzativo si è avuto circa le modalità di gestione delle procedure di affidamento di contratti pubblici per forniture, servizi e lavori per importi superiori a 40.000 euro, ora centralizzate nella nuova Direzione gare, contratti e logistica, ma anche in relazione alle procedure per l'approvvigionamento di beni e servizi inferiori a 40.000. Ciò ha reso necessario il ripensamento di molti processi, una revisione delle relazioni tra centro e "periferia", la produzione di strumenti che consentano una migliore programmazione delle attività, il monitoraggio ed il controllo delle attività negoziali, ed infine, la necessità di assicurare il supporto agli operatori mediante modelli e strumenti di lavoro funzionali (OPN 3806).

Intensa infine è stata anche l'attività nei settori strategici della **comunicazione e della trasparenza**. Una delle scelte operate dall'ateneo con la nuova organizzazione è stata la costituzione di un ufficio di livello dirigenziale (la Direzione programmazione, valutazione e comunicazione istituzionale) in cui ricondurre, sotto un coordinamento gestionale unitario, le attività legate alla comunicazione istituzionale e quelle legate alla promozione della trasparenza.

Oltre alle moltissime iniziative, di cui si è detto, di diffusione della cultura sul territorio, è da segnalare infatti, in un'ottica di funzionalità rispetto al tema della rilevanza strategica della comunicazione, il progetto volto alla costituzione di un centro multimediale per la comunicazione e la diffusione della cultura.

Un'intensa attività è stata svolta infine svolta sul versante della **valutazione**, sia per quanto attiene le attività istituzionali, di cui già abbiamo avuto modo di accennare nel paragrafo precedente, sia per quanto riguarda il supporto agli organi di governo per la programmazione strategica, la valutazione delle attività amministrative e la gestione del ciclo della performance.

Come detto, nel 2017 è stato avviato il percorso preparatorio alla visita ANVUR-CEV per l'accreditamento periodico, prevista nel primo trimestre 2019, ma anche, nello stesso anno, è stata operativamente avviata la gestione integrata del ciclo di valutazione, nelle tre dimensioni performance-anticorruzione e trasparenza, secondo quelle che sono le Linee di indirizzo dell'Anvur (OPN 3763).

SEZIONE SECONDA: LA GESTIONE ANNUALE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

4. Note di metodo

4.1 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 dai 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, come aggiornato con delibera CdA 304 del 27/10/2016.

Tale delibera concerne una rivisitazione parziale del documento, specificamente in relazione alle procedure per la valutazione della performance individuale del personale di tutte le categorie ed alla procedura relativa al tentativo di conciliazione. L'obiettivo è stato quello di meglio puntualizzare i parametri di valutazione, aumentare la rilevanza dei risultati degli obiettivi annuali, tracciare il delicato ruolo del personale dirigente, specificamente nel caso di obiettivi con risultati finali non del tutto positivi, fare maggiore chiarezza su ruoli e responsabilità.

Il sistema di performance – ora integrato con quello di anticorruzione e trasparenza – deve in futuro permettere di valutare per prime quelle che sono le **attività “normali”, core process della struttura**, che ne giustificano l'esistenza all'interno dell'organizzazione, anche in termini di peso percentuale sui costi gestionali generali.

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

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

Il 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).

La Direzione Generale ha attivato nel 2018 un obiettivo inerente la mappatura dei processi delle Direzioni dell'amministrazione centrale, che consentirà un migliore monitoraggio delle azioni previste dal Piano Integrato per l'anticorruzione e trasparenza e che, in prospettiva, agevolerà la conoscenza da parte di tutte le tipologie di utenti dei livelli di efficacia/efficienza raggiunti (Dlgs 150 art. 19 bis).

4.2 L'oggetto del seguito del presente report

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

Per avere il quadro della performance complessiva dell'Ateneo è dunque necessaria una lettura congiunta del presente paragrafo con quelli iniziali e le relazioni sulla gestione presenti nella documentazione del Bilancio consuntivo 2017.

La necessità di una integrazione delle fonti informative appare evidente (come del resto evidenziato anche dal NdV nella sua relazione annuale sul sistema di gestione della performance); un coordinamento dei modi e momenti di reporting ne è la necessaria premessa.

Allo stato dell'arte, i Piani interessati dalla presente relazione sono quelli dal 2015-17 al 2017-19, quest'ultimo approvato dal CdA con delibera n. 91/2017 del 16.03.2017 cui ha fatto seguito l'approvazione del Piano degli obiettivi operativi necessari al perseguimento di quelli strategici con delibera n274 del 21 luglio 2017 (Piano 2017)²⁷.

Gli esiti degli obiettivi strategici ed operativi inseriti nel sistema MOBI per l'esercizio 2017 costituiscono l'oggetto principale delle analisi che seguono.

5. Il sistema "MOBI": gli obiettivi strategici e le possibili tipologie di obiettivi operativi

Il Piano 2017 si riferisce ad obiettivi strategici pluriennali e loro trasposizione annuale in obiettivi operativi. Come di consueto i secondi comprendono attività che hanno un rapporto di necessità con il perseguimento degli obiettivi strategici, mentre altri obiettivi operativi possono (o meno) consistere in attività comunque correlabili, senza però che una loro mancanza sia condizione ostativa al raggiungimento del 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.1 Obiettivi Strategici e punti di misura

Tipologie di aggregazione di attività	Responsabilità	Punti di misura & valutazione	Logica	Note
Obiettivi Strategici	Prorettore, Dipartimenti, Corsi di Studio, Direttore generale (o Dirigente), in relazione al settore strategico	Primario o mediato dagli indicatori degli obiettivi operativi necessari sottostanti	Top-down	Se primario gli indicatori sono definiti ex ante
Obiettivi operativi necessari (per il raggiungimento dell'Ob.Str.) OPN	Struttura capofila (che esprime il Responsabile ed il Dirigente di riferimento) o struttura che collabora come individuata dal CdA	Tendenzialmente primario o mediato dagli indicatori di fase (se presenti n° >1)	Top-down	Indicatori definiti ex ante
Obiettivi Operativi 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

²⁷ Entrambi i Piani sono pubblicati sul sito dell'ateneo, nella Sezione amministrazione trasparente, al seguente link <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/2749-piano-della-performance>

L'Ateneo ha un indirizzo consolidato per il 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.

Il raggiungimento di questa copertura non è comunque agevole, specialmente negli ambiti tecnici e di laboratorio (es. area medica), dove la prestazione lavorativa viene svolta individualmente ed a stretto contatto con uno o più docenti.

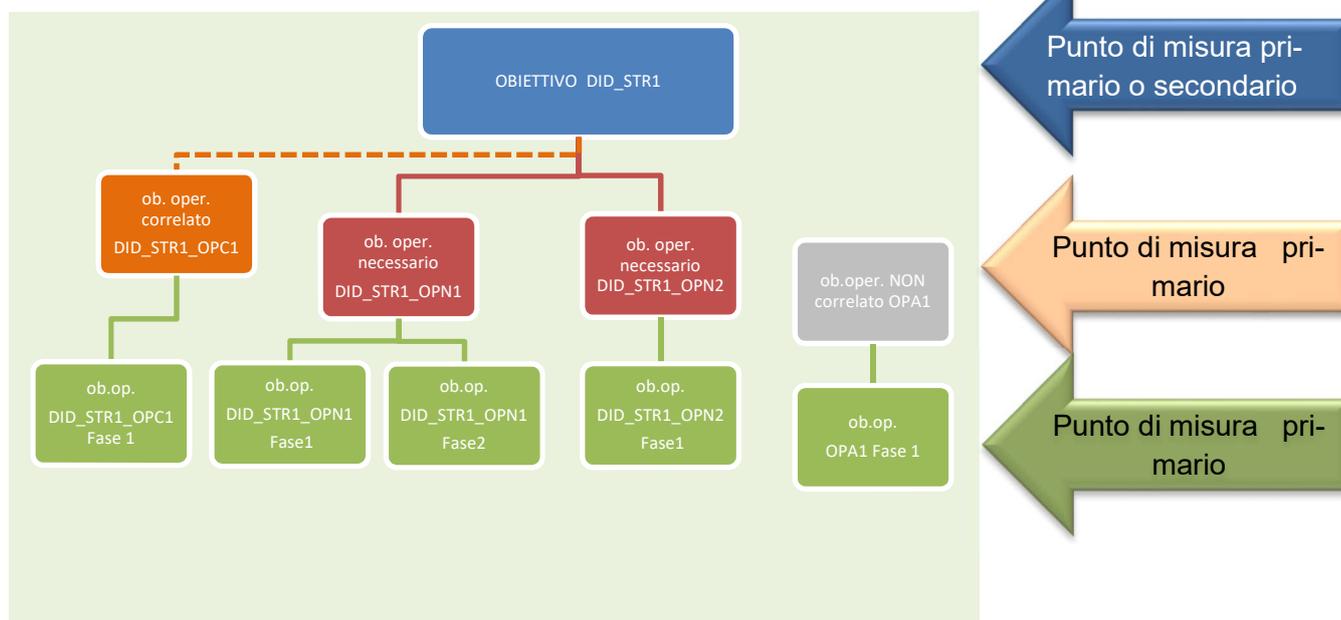
Le logiche di prestazione individuale e di gruppo proprie dell'area gestionale devono qui essere adattate alla peculiare tipologia di attività.

5.1 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 Deployment operativo



6. Obiettivi 2017: schemi di riepilogo delle pianificazioni e dei risultati

6.1 Gli obiettivi strategici

La tabella che segue riassume il quadro degli obiettivi strategici in corso di validità nell'anno 2017, che normalmente hanno valenza triennale. La prima colonna a sinistra indica il codice del singolo obiettivo, riferito alle aggregazioni per area strategica presenti in colonna 2, che dettagliano ripartizioni delle tre aree di missione, più una gestionale di supporto.

La maggioranza degli obiettivi sono in continuità con i Piani precedenti.

I totali danno un aumento del numero complessivo del dettaglio di obiettivi, da 36 a 52, rimanendo le opzioni strategiche di fondo sostanzialmente invariate. E' questa una situazione in corso di ripensamento.

Tab.2 Obiettivi strategici 2017

COD	Area strategica	Descrizione Obiettivo Strategico	PI 15-17	PI 16-18	PI 17-19
111	FORMAZIONE	Accreditamento dell'Ateneo e dei CdS: efficace supporto centrale ai CdS e ai Dipartimenti (anche con la creazione di cruscotti dedicati al monitoraggio delle carriere) per la conferma dell'accREDITamento iniziale ed il conseguimento di quello periodico; preparazione per le visite in loco dei valutatori ANVUR			
112	FORMAZIONE	Garantire un impegno didattico dei docenti in linea con la normativa, mantenendo limitato il ricorso alla docenza esterna			
113	FORMAZIONE	AccREDITamento ANVUR ed ottenimento del riconoscimento del maggior numero di Dottorati innovativi			
114	FORMAZIONE	Proseguire e valorizzare l'adozione di metodologie didattiche innovative			
115	FORMAZIONE	Razionalizzazione dell'offerta didattica, garantendone la sostenibilità nel tempo, mantenendo la pluralità disciplinare e rafforzando la collaborazione paritaria con gli altri atenei toscani			
121	INTERNAZIONALIZZAZIONE	Aumentare sia il numero che la qualità degli studenti internazionali iscritti ai corsi offerti dall'Università di Pisa.			
122	INTERNAZIONALIZZAZIONE	Incrementare il numero degli studenti in mobilità, sia attraendo studenti internazionali che incentivando la mobilità in uscita degli studenti iscritti ai nostri corsi di studio.			
123	INTERNAZIONALIZZAZIONE	Migliorare il sistema di riconoscimento dei CFU acquisiti all'estero, mediante l'introduzione di meccanismi per garantire ed accelerare il processo di riconoscimento.			
124	INTERNAZIONALIZZAZIONE	Promuovere e sostenere l'internazionalizzazione della didattica			
125	INTERNAZIONALIZZAZIONE	Promuovere le collaborazioni con Atenei di altri Paesi per il rilascio del titolo congiunto e/o del doppio titolo a tutti i livelli della formazione (lauree, lauree magistrali e post-laurea).			
131	STUDENTI-LAUREATI	Potenziare le azioni di orientamento in ingresso ed in itinere del percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione didattica, coinvolgendo attivamente in tutto il processo la componente studentesca.			
132	STUDENTI-LAUREATI	Potenziare le azioni volte a creare le migliori condizioni di frequenza ai corsi di tutti i livelli, per gli studenti con disabilità e disturbi dell'apprendimento (immobili, strumenti informatici, tecnologie e metodologie didattiche innovative, orientamento....)			
133	STUDENTI-LAUREATI	Valorizzare il potenziale di laureandi e laureati attraverso lo sviluppo di strumenti, anche informatici, di raccordo tra Università e Impresa/professioni e rafforzare le politiche di placement.			
134	STUDENTI-LAUREATI	Valorizzare l'impegno degli studenti con forme di iscrizione differenziate (primariamente quella a tempo parziale) e adeguamento della contribuzione studentesca ai nuovi criteri, tra l'altro di ulteriore progressività, introdotti dalla legge di stabilità 2017 (legge 11 dicembre 2016, n.232)			
211	RIC NAZIONALE - INTERNAZIONALE	Azioni volte a porre l'Ateneo come unità di guida di un network per la ricerca, formato da poli e centri di eccellenza, finanziatori a vario titolo, grandi imprese, EPR.			
212	RIC NAZIONALE - INTERNAZIONALE	Incremento degli immatricolati al Dottorato che possiedono un titolo conseguito all'estero e delle opportunità di condurre ricerca all'estero da parte di tutti i dottorandi.			
213	RIC NAZIONALE - INTERNAZIONALE	Potenziamento degli strumenti per la valutazione della qualità della ricerca.			
214	RIC NAZIONALE - INTERNAZIONALE	Potenziamento della partecipazione a progetti comunitari e a bandi competitivi.			
215	RIC NAZIONALE - INTERNAZIONALE	Promuovere e sostenere l'internazionalizzazione della ricerca (anche con accordi con prestigiosi enti di ricerca internazionali, finalizzati allo sviluppo di progetti congiunti e allo scambio di docenti e ricercatori; promozione delle cotutele per progetti di ricerca di Dottorato internazionali)			
216	RIC NAZIONALE - INTERNAZIONALE	Sostegno all'alta formazione dottorale ed ai giovani ricercatori, anche con incremento dei fondi per assegni di ricerca			
311	INNOVAZIONE	Consolidamento e potenziamento delle azioni volte al sostegno dell'innovazione e dell'imprenditorialità, con particolare attenzione al supporto nella fase di preimpresa.			
312	INNOVAZIONE	Potenziamento degli strumenti per la valutazione della qualità della terza missione			

COD	Area strategica	Descrizione Obiettivo Strategico	PI 15-17	PI 16-18	PI 17-19
313	INNOVAZIONE	Promuovere e sostenere la ricerca applicata in collaborazione con le imprese			
321	RAPP CON TERRITORIO	Costituire una struttura di ateneo per la diffusione della cultura che curi anche gli aspetti comunicativi.			
322	RAPP CON TERRITORIO	Divulgazione culturale e scientifica attraverso il sistema Museale e il Sistema Bibliotecario di ateneo.			
323	RAPP CON TERRITORIO	Incremento delle attività di formazione insegnanti.			
324	RAPP CON TERRITORIO	Incremento e valorizzazione dei rapporti con il territorio, anche per sintonizzare l'offerta didattica con le competenze richieste dalle imprese e professioni e avvicinare il mondo della ricerca e del Dottorato a quello delle attività produttive.			
325	RAPP CON TERRITORIO	Partecipazione alla definizione di strategie territoriali, urbane e regionali, per lo sviluppo economico, sociale e culturale coordinandone i progetti d'innovazione, ponendosi come catalizzatore di risorse e di competenze.			
411	ORGANIZZAZIONE	Revisione e miglioramento dell'apparato organizzativo, anche con riferimento all'assetto interno delle strutture didattiche, scientifiche e di servizio, incrementandone l'autonomia.			
421	PERSONALE	Consolidamento attuale organico personale T.A. dell'ateneo assicurando il riequilibrio nella distribuzione del personale tra le strutture dell'ateneo.			
422	PERSONALE	Incentivazione dell'impegno dei docenti (premi correlati a partecipazione a progetti ricerca alto livello, efficacia della didattica rating didattico, assunzione cariche gestionali)			
423	PERSONALE	Proseguire nella politica di reclutamento del personale docente (ricambio generazionale, sostenibilità dell'offerta didattica con equilibrio tra SSD "di servizio" e specifici con eccellenza nella ricerca, ingresso di docenti non provenienti da ruoli			
431	BILANCIO	Affinamento della contabilità economico patrimoniale.			
432	BILANCIO	Ottimizzare l'uso complessivo delle risorse attraverso un sistema di monitoraggio basato sullo sviluppo della contabilità analitica.			
441	COMUNICAZ-IMM INTER-ESTER ATENEIO	Promozione della comunicazione interna ed esterna di ateneo, favorendone una maggiore strutturazione e l'evoluzione al passo con le ultime tecnologie. Per la comunicazione esterna incentivare i rapporti stabili con i media ed aumentare la visibilità dell'ateneo anche dall'estero. Potenziare forme di comunicazione che favoriscano il dialogo con la città e con il territorio.			
451	PATRIMONIO (IMM-MOB)	Effettuazione di nuovi insediamenti con particolare riferimento al completamento dei processi di trasferimento dell'ospedale a Cisanello			
452	PATRIMONIO (IMM-MOB)	Investimenti per incrementare il patrimonio bibliografico.			
453	PATRIMONIO (IMM-MOB)	Investimenti per un piano pluriennale volto all'ampliamento, ristrutturazione, adeguamento normativo e miglioramento della sicurezza e fruibilità (miglioramenti gestionali) dell'intero patrimonio immobiliare. Incremento degli spazi dedicati alle attività didattiche e Monitoraggio della fruibilità degli stessi attraverso una gestione centralizzata ed ottimizzata delle risorse disponibili.			
454	PATRIMONIO (IMM-MOB)	Redazione di un piano di sviluppo edilizio-urbanistico di ampio respiro che, partendo da una analisi completa del patrimonio immobiliare dell'Ateneo, pianifichi uno sviluppo edilizio delle nuove opere e un nuovo assetto immobiliare dell'Ateneo, tenendo conto in modo integrato dell'esistente e individuando una strategia di riqualificazione/alienazione delle proprietà immobiliari sul territorio			
455	PATRIMONIO (IMM-MOB)	Valorizzazione del patrimonio storico-artistico di ateneo come strumento per la diffusione e la promozione dell'immagine dell'Università, la conoscenza della sua storia, ricerca e didattica.			
461	SERV SUPP ED INFRA-STRUTTURE	Dematerializzazione dei processi amministrativi			
462	SERV SUPP ED INFRA-STRUTTURE	Miglioramento della gestione degli asset materiali, immateriali e know how.			
463	SERV SUPP ED INFRA-STRUTTURE	Potenziamento quanti-qualitativo dei servizi di supporto per ricerca e trasferimento tecnologico			
464	SERV SUPP ED INFRA-STRUTTURE	Reimplementazione di procedure amministrative con il supporto di strumenti informatici con l'obiettivo primario di semplificarne il funzionamento.			
465	SERV SUPP ED INFRA-STRUTTURE	Unificazione e condivisione dei servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica e alla ricerca.			
471	INFORMATICA	Potenziamento e ottimizzazione delle infrastrutture informatiche con particolare riferimento al wireless, private cloud e calcolo scientifico, storage, rete, backup, A/V, al fine di potenziare servizi informatici per la didattica e la ricerca.			

COD	Area strategica	Descrizione Obiettivo Strategico	PI 15-17	PI 16-18	PI 17-19
472	INFORMATICA	Revisione dei processi delle procedure di supporto agli utenti dei servizi e monitoraggio, e della gestione degli asset informatici.			
473	INFORMATICA	Revisione e ottimizzazione dell'architettura dei servizi software già in esercizio e della loro modalità di erogazione, introduzione di servizi dedicati alla ricerca (es. calcolo scientifico e repository dati) e alla didattica (es. servizi per la didattica digitale, fruizione di software necessari alla didattica sia mediante aule informatiche che via rete)			
481	PROGRAMMAZIONE TRASP-ANTICORR - VALUTAZIONE	Sostenere e potenziare la programmazione e valutazione delle attività istituzionali dell'ateneo.			
482	PROGRAMMAZIONE TRASP-ANTICORR - VALUTAZIONE	Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione)			
483	PROGRAMMAZIONE TRASP-ANTICORR - VALUTAZIONE	Azioni di miglioramento dei livelli di trasparenza e di accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholders, sia interni che esterni.			
491	INTEGRAZIONE SSN	Favorire i processi strategici di sviluppo in ambito biomedico e i processi di integrazione con l'AOUP			
			42	36	52

6.2 Gli obiettivi operativi

Come già ricordato, il Piano integrato della performance 2017 - 2019 contiene gli obiettivi strategici che l'Ateneo intende perseguire nel triennio; il CdA ha approvato nel luglio 2017 (per le note ragioni dovute al processo di riorganizzazione) il *deployment* 2017 degli obiettivi operativi necessari (OPN) al perseguimento di quelli strategici.

Nello stesso periodo, oltre agli obiettivi necessari, che seguono una logica top-down, sono stati individuati dalle strutture obiettivi operativi correlati agli strategici (OPC) ed obiettivi operativi autonomi (OPA) (logica *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 comunque non incidono direttamente sulla valutazione del raggiungimento di quelli strategici.

La registrazione degli obiettivi operativi, in maggioranza, è stata effettuata dai rispettivi Responsabili nel SW di monitoraggio nel periodo marzo-luglio 2017; le rendicontazioni definitive sono iniziate a gennaio 2018 e terminate a febbraio 2018.

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; la prima validata, e la seconda approvata, dai Dirigenti di riferimento.

Visto lo slittamento dell'inserimento delle pianificazioni degli obiettivi a metà anno si è deciso di non richiedere a settembre una rendicontazione intermedia (che ha funzione di *check* andamento lavori), la quale sarebbe stata effettuata troppo a ridosso della definizione delle pianificazioni.

Tab.3 Numerosità degli obiettivi operativi per tipologia e STR di riferimento

Cod.	Denominazione Obiettivo Strategico	OPN	OPC	OPA	Tot.
111	Accreditamento dell'Ateneo e dei CdS: efficace supporto centrale ai CdS e ai Dipartimenti(anche con la creazione di cruscotti dedicati al monitoraggio delle carriere) per la conferma dell'accREDITamento iniziale ed il conseguimento di quello periodico; preparazione per le visite in loco dei valutatori ANVUR	23			23
121	Aumentare sia il numero che la qualità degli studenti internazionali iscritti ai corsi offerti dall'Università di Pisa.	1			1
122	Incrementare il numero degli studenti in mobilità, sia attraendo studenti internazionali che incentivando la mobilità in uscita degli studenti iscritti ai nostri corsi di studio.	1			1
123	Migliorare il sistema di riconoscimento dei CFU acquisiti all'estero, mediante l'introduzione di meccanismi per garantire ed accelerare il processo di riconoscimento.	1			1
125	Promuovere le collaborazioni con Atenei di altri Paesi per il rilascio del titolo congiunto e/o del doppio titolo a tutti i livelli della formazione (lauree, lauree magistrali e post-laurea).	1			1
131	Potenziare le azioni di orientamento in ingresso ed in itinere del percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione didattica, coinvolgendo attivamente in tutto il processo la componente studentesca.		1		1

Cod.	Denominazione Obiettivo Strategico	OPN	OPC	OPA	Tot.
132	Potenziare le azioni volte a creare le migliori condizioni di frequenza ai corsi di tutti i livelli per gli studenti con disabilità e disturbi dell'apprendimento (immobili, strumenti informatici, tecnologie e metodologie didattiche innovative, orientamento...).	1			1
133	Valorizzare il potenziale di laureandi e laureati attraverso lo sviluppo di strumenti anche informatici, di raccordo tra Università e Impresa/professioni e rafforzare le politiche di placement.	1	1		2
134	Valorizzare l'impegno degli studenti con forme di iscrizione differenziate (primariamente quella a tempo parziale) e adeguamento della contribuzione studentesca ai nuovi criteri, tra l'altro di ulteriore progressività, introdotti dalla legge di stabilità 2017 (legge 11 dicembre 2016, n.232)	2			2
212	Incremento degli immatricolati al Dottorato che possiedono un titolo conseguito all'estero e delle opportunità di condurre ricerca all'estero da parte di tutti i dottorandi.	1			1
213	Potenziamento degli strumenti per la valutazione della qualità della ricerca.	2			2
214	Potenziamento della partecipazione a progetti comunitari e a bandi competitivi.	1	1		2
215	Promuovere e sostenere l'internazionalizzazione della ricerca (anche con accordi con prestigiosi enti di ricerca internazionali, finalizzati allo sviluppo di progetti congiunti e allo scambio di docenti e ricercatori; promozione delle cotutele per progetti di ricerca di Dottorato internazionali)		1		1
311	Consolidamento e potenziamento delle azioni volte al sostegno dell'innovazione e dell'imprenditorialità, con particolare attenzione al supporto nella fase di preimpresa.	1			1
321	Costituire una struttura di ateneo per la diffusione della cultura che curi anche gli aspetti comunicativi.	1	1		2
322	Divulgazione culturale e scientifica attraverso il sistema Museale e il Sistema Bibliotecario di ateneo.	3	4		7
323	Incremento delle attività di formazione insegnanti.		1		1
324	Incremento e valorizzazione dei rapporti con il territorio, anche per sintonizzare l'offerta didattica con le competenze richieste dalle imprese e professioni e avvicinare il mondo della ricerca e del Dottorato a quello delle attività produttive.		1		1
325	Partecipazione alla definizione di strategie territoriali, urbane e regionali per lo sviluppo economico sociale e culturale coordinandone i progetti d'innovazione, ponendosi come catalizzatore di risorse e di competenze.	1			1
411	Revisione e miglioramento dell'apparato organizzativo, anche con riferimento all'assetto interno delle strutture didattiche, scientifiche e di servizio, incrementandone l'autonomia.	5	2		7
421	Consolidamento attuale organico personale T.A. dell'ateneo assicurando il riequilibrio nella distribuzione del personale tra le strutture dell'ateneo.	1			1
423	Proseguire nella politica di reclutamento del personale docente (ricambio generazionale sostenibilità dell'offerta didattica con equilibrio tra SSD "di servizio" e specifici con eccellenza nella ricerca, ingresso di docenti non provenienti da ruoli UNIP).	1			1
431	Affinamento della contabilità economico patrimoniale.	3			3
432	Ottimizzare l'uso complessivo delle risorse attraverso un sistema di monitoraggio basato sullo sviluppo della contabilità analitica.	2			2
441	Promozione della comunicazione interna ed esterna di ateneo, favorendone una maggiore strutturazione e l'evoluzione al passo con le ultime tecnologie. Per la comunicazione esterna incentivare i rapporti stabili con i media ed aumentare la visibilità dell'ateneo anche dall'estero. Potenziare forme di comunicazione che favoriscano il dialogo con la città e con il territorio.	2	2		4
452	Investimenti per incrementare il patrimonio bibliografico.	1			1
453	Investimenti per un piano pluriennale volto all'ampliamento, ristrutturazione, adeguamento normativo e miglioramento della sicurezza e fruibilità (miglioramenti gestionali) dell'interpatrimonio immobiliare. Incremento degli spazi dedicati alle attività didattiche e Monitoraggio della fruibilità degli stessi attraverso una gestione centralizzata ed ottimizzata delle risorse disponibili.	3	1		4
454	Redazione di un piano di sviluppo edilizio-urbanistico di ampio respiro che, partendo da una analisi completa del patrimonio immobiliare dell'Ateneo, pianifichi uno sviluppo edilizio delle nuove opere e un nuovo assetto immobiliare dell'Ateneo, tenendo conto in modo integrato dell'esistente e individuando una strategia di riqualificazione/alienazione degli immobili sul territorio.	2			2
455	Valorizzazione del patrimonio storico-artistico di ateneo come strumento per la diffusione e la promozione dell'immagine dell'Università, la conoscenza della sua storia, ricerca e didattica.	3	2		5
461	Dematerializzazione dei processi amministrativi	9	5		14
462	Miglioramento della gestione degli asset materiali, immateriali e know how.	2			2
464	Reimplementazione di procedure amministrative con il supporto di strumenti informatici con l'obiettivo primario di semplificarne il funzionamento.		1		1
465	Unificazione e condivisione dei servizi amministrativi, informatici, bibliotecarie tecnici di supporto alla didattica e alla ricerca.	1			1
471	Potenziamento e ottimizzazione delle infrastrutture informatiche con particolare riferimento al wireless, private cloud e calcolo scientifico, storage, rete, backup, A/V, al fine di potenziare servizi informatici per la didattica e la ricerca.	2	1		3
472	Revisione dei processi delle procedure di supporto agli utenti dei servizi e monitoraggio, e della gestione degli asset informatici.	3	2		5
481	Sostenere e potenziare la programmazione e valutazione delle attività istituzionali dell'ateneo.	1	2		3
482	Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione)	1			1
483	Azioni di miglioramento dei livelli di trasparenza e di accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholders, sia interni che esterni.	2			2
	Obiettivi operativi autonomi			100	100
	Totale complessivo	85	29	100	214

Tab.4 Riepilogo OPN in relazione all'obiettivo STR di riferimento

Cod	Obiettivo Strategico	Titolo	Cod. OPN	Tot.
111	Accreditamento dell'Ateneo e dei CdS: efficace supporto centrale ai CdS e ai Dipartimenti (anche con la creazione di cruscotti dedicati al monitoraggio delle carriere) per la conferma dell'accREDITamento iniziale ed il conseguimento di quello periodico; preparazione per le visite in loco dei valutatori ANVUR.	AccREDITamento Scuole di Specializzazione di area sanitaria secondo il D.I. 402/2017	3874	23
		Coordinamento delle attività che realizzano il Sistema AVA di Autovalutazione, Valutazione periodica e AccREDITamento dell'Ateneo e dei suoi corsi di studio	3678	
		Supporto al Presidente del Corso di Laurea in Economia e Legislazione dei Sistemi Logistici per le attività previste dal Sistema AVA di Autovalutazione, Valutazione periodica e AccREDITamento	3756	
		Supporto alla Direzione dei corsi di studio in Medicina e Chirurgia, Logopedia, Ostetricia, Scienze Motorie, Scienze e Tecniche delle Attività Motorie Preventive e Adattate, Tecniche di Riabilitazione Psichiatrica, Terapia della Neuro e della Psicomotricità nell'Età Evolutiva, per le attività previste dal Sistema AVA di Autovalutazione, Valutazione periodica e AccREDITamento.	3833	
		Supporto alla Direzione dei corsi di studio per le attività previste dal Sistema AVA di Autovalutazione, Valutazione periodica e AccREDITamento	3723; 3739; 3745; 3815; 3878; 3711; 3712; 3715; 3728; 3738; 3743; 3759; 3803; 3788; 3836; 3852; 3856; 3869; 3894	
121	Aumentare sia il numero che la qualità degli studenti internazionali iscritti ai corsi offerti dall'Università di Pisa.	Realizzazione di un piano strategico per l'aumento del numero e della qualità degli studenti internazionali iscritti ai corsi di studio offerti dall'Università di Pisa	3683	1
122	Incrementare il numero degli studenti in mobilità, sia attraendo studenti internazionali che incentivando la mobilità in uscita degli studenti iscritti ai nostri corsi di studio.	Azioni volte ad incrementare la mobilità internazionale degli studenti sia in entrata che in uscita.	3681	1
123	Migliorare il sistema di riconoscimento dei CFU acquisiti all'estero, mediante l'introduzione di meccanismi per garantire ed accelerare il processo di riconoscimento.	Predisposizione di linee guida generali di Ateneo per la registrazione dei CFU acquisiti all'estero.	3701	1
125	Promuovere le collaborazioni con Atenei di altri Paesi per il rilascio del titolo congiunto e/o del doppio titolo a tutti i livelli della formazione (lauree, lauree magistrali e post-laurea).	Promozione delle collaborazioni con Atenei stranieri per l'incremento del numero di titoli doppi o congiunti a tutti i livelli di formazione (lauree triennali, magistrali), anche attraverso la partecipazione a bandi comunitari	3690	1
132	Potenziare le azioni volte a creare le migliori condizioni di frequenza ai corsi di tutti i livelli, per gli studenti con disabilità e disturbi dell'apprendimento (immobili, strumenti informatici, tecnologie e metodologie didattiche innovative, orientamento...).	Potenziamento e messa a sistema di azioni e strumenti a favore di studenti con disabilità per favorirne il percorso universitario	3685	1
133	Valorizzare il potenziale di laureandi e laureati attraverso lo sviluppo di strumenti, anche informatici, di raccordo tra Università e Impresa/professioni e rafforzare le politiche di placement.	Incrementare le opportunità di placement/traineeship all'estero.	3861	1
134	Valorizzare l'impegno degli studenti con forme di iscrizione differenziate (primariamente quella a tempo parziale) e adeguamento della contribuzione studentesca ai nuovi criteri, tra l'altro di ulteriore progressività, introdotti dalla legge di stabilità 2017 (legge 11 dicembre 2016, n.232)	Regolamentazione e gestione della figura dello studente a tempo parziale	3686	2
		Revisione e adeguamento del Regolamento sulla contribuzione universitaria alla luce della legge di stabilità anno 2017	3688	
212	Incremento degli immatricolati al Dottorato che possiedono un titolo conseguito all'estero e delle opportunità di condurre ricerca all'estero da parte di tutti i dottorandi.	Attuazione di azioni amministrative gestionali volte a favorire la mobilità internazionale dei dottorandi e l'accesso ai corsi di dottorato di candidati con formazione estera	3687	1
213	Potenziamento degli strumenti per la valutazione della qualità della ricerca.	Definizione della procedura per la valutazione interna.	3692	2
		Arpi - l'Archivio istituzionale dei prodotti della ricerca dell'Università di Pisa e strumenti complementari per la valutazione della qualità della ricerca. Presidio e aggiornamento del portale, supporto nell'inserimento dei prodotti della ricerca, validazione dei metadati e dei documenti allegati.	3755	
214	Potenziamento della partecipazione a progetti comunitari e a bandi competitivi.	Sviluppo dei servizi informativi a supporto della presentazione di progetti di ricerca	3693	1
311	Consolidamento e potenziamento delle azioni volte al sostegno dell'innovazione	Sistema di azioni di supporto per la creazione di impresa	3843	1

Cod	Obiettivo Strategico	Titolo	Cod. OPN	Tot.
	e dell'imprenditorialità, con particolare attenzione al supporto nella fase di preim-presa.			
321	Costituire una struttura di ateneo per la diffusione della cultura che curi anche gli aspetti comunicativi.	Progetto di studio biennale per la costituzione di un "Centro multimediale per la comunicazione e la diffusione della cultura" dell'Università di Pisa.	3795	1
322	Divulgazione culturale e scientifica attraverso il sistema Museale e il Sistema Bibliotecario di ateneo.	La nuova galleria degli unguati del museo di storia naturale (collezione Giorgio Barbero)	3717	3
		Sviluppo, aggiornamento e mantenimento della nuova versione del Meta Opac Pisano(MOP): studio di fattibilità	3735	
		UN SISTEMA SOCIAL. Strategie, linguaggi, tecnologie per promuovere i Musei del Sistema Museale di Ateneo dell'Università di Pisa	3784	
325	Partecipazione alla definizione di strategie territoriali, urbane e regionali, per lo sviluppo economico, sociale e culturale coordinandone i progetti d'innovazione, ponendosi come catalizzatore di risorse e di competenze.	Cittadella Galileiana. Attuazione del Protocollo d'intesa con il Comune di Pisa per la gestione dell'Area	3722	1
411	Revisione e miglioramento dell'apparato organizzativo, anche con riferimento all'assetto interno delle strutture didattiche, scientifiche e di servizio, incrementandone l'autonomia.	Avvio del processo di dematerializzazione documentale in previsione dell'operatività delle disposizioni derivanti dal manuale di gestione	3862	5
		Attività di mappatura ed analisi dei processi amministrativi del DIC1	3732	
		Revisione dell'assetto organizzativo di Ateneo.	3716	
		Revisione e miglioramento dell'apparato organizzativo dei Servizi Amministrativi del Dipartimento, con particolare riferimento all'attività di tutoraggio del personale amministrativo e implementazione e razionalizzazione delle procedure e della modulistica in uso	3744	
		Supporto agli organi della Scuola di Medicina per le attività proprie della Scuola stessa	3872	
421	Consolidamento attuale organico personale T.A. dell'ateneo assicurando il riequilibrio nella distribuzione del personale tra le strutture dell'ateneo.	Attuazione piano assunzioni personale tecnico amministrativo	3718	1
423	Proseguire nella politica di reclutamento del personale docente (ricambio generazionale, sostenibilità dell'offerta didattica con equilibrio tra SSD "di servizio" e specifici con eccellenza nella ricerca, ingresso di docenti non provenienti da ruoli UNIP1).	Attuazione piano assunzioni personale docente	3713	1
431	Affinamento della contabilità economico patrimoniale.	Avvio di una procedura che consenta la gestione della cassa di Ateneo	3680	3
		Monitoraggio del budget previsionale	3691	
		Razionalizzazione dei progetti inseriti in UGOV	3694	
432	Ottimizzare l'uso complessivo delle risorse attraverso un sistema di monitoraggio basato sullo sviluppo della contabilità analitica.	Affinamento sistema informatico al fine di imputare i costi del personale (docente, tecnici amministrativi, collaborazioni coordinate e continuative, assegni di ricerca e borse liquidati con CSA) sui centri di costo (Direzioni, Dipartimenti, Centri e Sistemi) adeguandosi alla riorganizzazione dell'Ateneo. Studio della modalità di imputazione sui centri di costo del costo della Docenza a Contratto	3705	2
		Rilevazione delle risorse impiegate per l'attività didattica dei CdS di ciascun Dipartimento	3706	
441	Promozione della comunicazione interna ed esterna di ateneo, favorendone una maggiore strutturazione e l'evoluzione al passo con le ultime tecnologie. Per la comunicazione esterna incentivare i rapporti stabili con i media ed aumentare la visibilità dell'ateneo anche dall'estero. Potenziare forme di comunicazione che favoriscano il dialogo con la città e con il territorio.	Comunicare e innovare: attività e servizi del Sistema bibliotecario di Ateneo sul portale web e sui social media.	3724	2
		Potenziare l'apertura dell'Università di Pisa verso la città, attraverso la realizzazione di iniziative per la diffusione della cultura sul territorio.	3796	
453	Investimenti per un piano pluriennale volto all'ampliamento, ristrutturazione, adeguamento normativo e miglioramento della sicurezza e fruibilità (miglioramenti gestionali) dell'intero patrimonio immobiliare. Incremento degli spazi dedicati alle attività didattiche e Monitoraggio della fruibilità degli stessi attraverso una gestione centralizzata ed ottimizzata delle risorse disponibili.	Definizione di un Piano di riqualificazione del patrimonio immobiliare d'Ateneo sul versante dell'adeguamento normativo, consolidamento e restauro, miglioramento della sicurezza e fruibilità degli edifici.	3684	3
		La nuova organizzazione gare: strumenti e sistemi operativi di condivisione e monitoraggio per l'attività negoziale	3806	
		Programmazione della dotazione di Attestati di Prestazione Energetica dei fabbricati universitari	3679	

Cod	Obiettivo Strategico	Titolo	Cod. OPN	Tot.
454	Redazione di un piano di sviluppo edilizio-urbanistico di ampio respiro che, partendo da una analisi completa del patrimonio immobiliare dell'Ateneo, pianifichi uno sviluppo edilizio delle nuove opere e un nuovo assetto immobiliare dell'Ateneo, tenendo conto in modo integrato dell'esistente e individuando una strategia di riqualificazione/alienazione degli proprietà immobiliari sul territorio.	Avvio delle strategie di alienazione del patrimonio immobiliare individuato nel piano vendite	3750	2
		Definizione di un quadro dettagliato di esigenze e prestazioni che possano costituire una base solida per lo sviluppo di interventi collegati al piano di sviluppo Urbanistico.	3695	
455	Valorizzazione del patrimonio storico-artistico di ateneo come strumento per la diffusione e la promozione dell'immagine dell'Università, la conoscenza della sua storia, ricerca e didattica.	Incremento delle collezioni del Museo botanico e dell'Orto botanico con acquisizione di nuovi e originali esemplari di interesse scientifico e/o storico.	3697	3
		Revisione e aggiornamento della Collezione sistematica	3696	
		Riqualificazione e valorizzazione degli spazi espositivi e di servizio del Museo di Storia naturale alla Certosa di Calci	3891	
461	Dematerializzazione dei processi amministrativi	Analisi del ciclo di spesa in funzione della sua dematerializzazione	3734	9
		Analisi preliminare del processo di dematerializzazione della spesa	3737	
		Avvio dematerializzazione del ciclo della spesa	3676	
		Avvio fatturazione elettronica ai privati	3677	
		Corretta gestione per l'anno 2017 della casella PEC dell'Amministrazione centrale integrata con il sistema di protocollo informatico Titulus. Progressiva dematerializzazione dei documenti pervenuti con mezzo diverso dalla PEC – Individuazione criticità legate alla protocollazione in uscita e tra uffici nonché agli inserimenti in anagrafica.	3824	
		Studio, analisi e omogeneizzazione del ciclo di spesa in funzione della sua dematerializzazione	3719; 3854; 3897; 3749	
462	Miglioramento della gestione degli asset materiali, immateriali e know how.	Verifica della strumentazione scientifica del dipartimento	3866	2
		Verifica dello stato di funzionamento delle macchine utensili del Dipartimento	3865	
465	Unificazione e condivisione dei servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica e alla ricerca.	Sviluppo di strumenti software di interoperabilità tra il nuovo sistema di gestione bibliotecaria Alma e alcuni sistemi gestionali dell'Ateneo	3736	1
471	Potenziamento e ottimizzazione delle infrastrutture informatiche con particolare riferimento al wireless,private cloud e calcolo scientifico, storage, rete, backup, A/V, al fine di potenziare servizi informatici per la didattica e la ricerca.	Ampliamento e consolidamento della rete wireless di ateneo	3708	2
		Potenziamento dei servizi di supporto alla didattica e alla ricerca basati su infrastrutture di private cloud e sistemi di calcolo HPC	3826	
472	Revisione dei processi delle procedure di supporto agli utenti dei servizi e monitoraggio, e della gestione degli asset informatici.	Assessment dei sistemi hardware, software e di rete operante sull'infrastruttura di ateneo gestita dalla Direzione Telecomunicazioni e Revisione della documentazione di installazione e gestione	3898	3
		Centrale di Acquisto Hardware	3827	
		Documentazione delle modalità di gestione delle rilevazioni nazionali e internazionali, e delle richieste di estrazioni dati.	3781	
481	Sostenere e potenziare la programmazione e valutazione delle attività istituzionali dell'Ateneo	Supporto agli Organi di Governo e di Valutazione per la programmazione strategica, la definizione delle politiche e le azioni di monitoraggio delle attività attuative.	3901	1
482	Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione)	Definizione per successiva implementazione della procedura per la tutela del dipendente che segnala illeciti (c.d. "Whistleblowing")	3763	1
483	Azioni di miglioramento dei livelli di trasparenza e di accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholders, sia interni che esterni.	Creazione di un sito web tematico di supporto alla digitalizzazione dell'Ateneo (digitalizzazione dei servizi e dematerializzazione dei documenti)	3699	2
		Implementazione dell'Unità relazioni con il pubblico: studio del progetto e realizzazione	3889	
452	Investimenti per incrementare il patrimonio bibliografico.	Valutazione e mantenimento delle risorse bibliografiche elettroniche e cartacee attivate nel 2015 grazie al finanziamento aggiuntivo stanziato dall'Ateneo per sostenere e migliorare le attività di studio e ricerca dell'Ateneo.	3751	1
		Totale		85

Tab. 5 STR non correlati obiettivi 2017

MISSIONE	Area strategica	Obiettivo Strategico	Cod.
DIDATTICA	FORMAZIONE	Garantire un impegno didattico dei docenti in linea con la normativa, mantenendo limitato il ricorso alla docenza esterna	112
DIDATTICA	FORMAZIONE	Accreditamento ANVUR ed ottenimento del riconoscimento del maggior numero di Dottorati innovativi	113
DIDATTICA	FORMAZIONE	Proseguire e valorizzare l'adozione di metodologie didattiche innovative	114

MISSIONE	Area strategica	Obiettivo Strategico	Cod.
DIDATTICA	FORMAZIONE	Razionalizzazione dell'offerta didattica, garantendone la sostenibilità nel tempo, mantenendo la pluralità disciplinare e rafforzando la collaborazione paritaria con gli altri atenei toscani.	115
DIDATTICA	INTERNAZIONALIZZAZIONE	Promuovere e sostenere l'internazionalizzazione della didattica	124
RICERCA	RIC NAZ-INTERNAZ	Azioni volte a porre l'Ateneo come unità di guida di un network per la ricerca, formato da Poli e centri di eccellenza, finanziatori a vario titolo, grandi imprese, EPR.	211
RICERCA	RIC NAZ-INTERNAZ	Sostegno all'alta formazione dottorale ed ai giovani ricercatori, anche con incremento dei fondi per assegni di ricerca	216
TERZA MISSIONE	INNOVAZIONE	Potenziamento degli strumenti per la valutazione della qualità della terza missione	312
TERZA MISSIONE	INNOVAZIONE	Promuovere e sostenere la ricerca applicata in collaborazione con le imprese	313
GESTIONE	PERSONALE	Incentivazione dell'impegno dei docenti (premi correlati a partecipazione a progetti ricerca alto livello, efficacia della didattica [rating didattico], assunzione cariche gestionali)	422
GESTIONE	PATRIMONIO (IMM-MOB)	Effettuazione di nuovi insediamenti con particolare riferimento al completamento del processo di trasferimento dell'ospedale a Cisanello	451
GESTIONE	SERV SUPPORTO ED INFRASTRUTTURE	Potenziamento quanti-qualitativo dei servizi di supporto per ricerca e trasferimento tecnologico	463
GESTIONE	INFORMATICA	Revisione e ottimizzazione dell'architettura dei servizi software già in esercizio e della loro modalità di erogazione, introduzione di servizi dedicati alla ricerca (es. calcolo scientifico e repository dati) e alla didattica (es. servizi per la didattica)	473
GESTIONE	INTEGRAZIONE SSN	Favorire i processi strategici di sviluppo in ambito biomedico e i processi di integrazione con l'AQUP	491

La tab. 5 evidenzia un sottoinsieme di obiettivi strategici (14 su 52) per i quali non sono presenti formalmente obiettivi operativi 2017, comunque dichiarati necessari o correlati.

Questo non significa inevitabilmente che tali aree non siano adeguatamente presidiate, ma può derivare dalla:

- oggettiva copertura con azioni a seguire per obiettivi di anni precedenti non nuovamente formalizzate nel sistema di monitoraggio;
- oggettiva pertinenza a tali obiettivi di processi propri delle varie direzioni/strutture, rientranti nelle attività normalmente svolte in ragione dei settori di competenza;
- da una certa sovrapposibilità di alcuni obiettivi strategici (es. in area internazionalizzazione), per cui è giocoforza scegliere una "correlazione" ritenuta prevalente, con il rischio di lasciare formalmente "scoperti" gli altri. Tale situazione è individuata come punto di debolezza).

E' opportuno rilevare che le questioni suindicate, specialmente quelle di cui al punto b), potranno essere meglio approfondite a valle della mappatura di dettaglio dei processi, che potrà riportare una specifica riguardante la correlazione con missione/area strategica, che sono ripartizioni tendenzialmente stabili; ovviamente l'aggancio agli obiettivi strategici dei vari piani verrà di conseguenza.

6.3 Gestione dei processi di linea e performance: correlazione dei target e distribuzione sulle strutture

Per avere un quadro più ampio dei risultati di gestione 2017, il DG ha richiesto, a livello sperimentale per le sole Direzioni dell'amministrazione centrale, un report sintetico, atto a coniugare risultati delle attività di linea (standard) e perseguimento di obiettivi di performance, come formalizzati su MOBi.

In tale analisi si dovevano dichiarare (se presenti) anche i costi correlati ai vari macroprocessi (MP) individuati e quanto direttamente riferibile agli obiettivi 2017.

Inoltre veniva chiesto se gli obiettivi operativi erano prioritariamente puntati sul perseguimento di strategici del Piano 17/19 o, altrimenti, su aree provenienti da analisi dei punti di forza/debolezza della struttura.

Alcuni dati di merito emergenti sono stati riportati nei relativi paragrafi della sezione 1; di seguito viene invece fatta una breve analisi sul metodo descrittivo riscontrato.

La coerenza con la check-list proposta, le informazioni rinvenibili nei documenti trasmessi dalle Direzioni ed il loro grado di approfondimento sono vari: accanto a Direzioni (es. Servizi Informatici e Statistici), le quali sono riuscite a dare un quadro interessante, che inizia a coniugare adeguatamente MP di struttura ed obiettivi operativi, altre si sono mantenute su indicazioni più di massima, non supportate da considerazioni fattuali ed analitiche.

L'elencazione dei MP di struttura oscilla vistosamente, da un minimo di 5 ad un massimo di 28, evidenziando, pur nella oggettiva diversità delle varie Direzioni, un approccio di analisi bisognoso di omogeneizzazione (v. obiettivo 2018 della mappatura processi delle strutture dell'amministrazione centrale).

L'opportunità di correlare costi alle attività operative è stata colta in un numero significativo di casi (es. Direzione Gare, contratti e logistica), mentre in quasi tutti i casi si sono elencati i punti di forza ed aree da migliorare. Le azioni correttive prefigurate non sono sempre accompagnate da una stima – anche di massima - dei costi.

Dove si fa riferimento agli standard operativi dell'esercizio, l'autovalutazione (positiva) non è generalmente supportata da elementi informativi puntuali, ad eccezione della Direzione Gare (che dedica una colonna della sua tabella di riepilogo alle "evidenze del grado di raggiungimento dei livelli di efficacia/efficienza previsti per tali servizi").

Quindi, pur con luci ed ombre, un primo tentativo di indurre i Dirigenti a riflettere in modo strutturato sui collegamenti tra **obiettivi strategici ed aree di competenza delle strutture vs definizione di obiettivi operativi** annuali, chiari e analizzabili nelle 2 appena indicate categorie di background, è stato compiuto.

Azioni a seguire per la rendicontazione 2018 saranno:

- a) feedback alle Direzioni interessate sull'efficacia informativa del report 2017 da loro prodotto;
- b) integrazione della check-list 2017 con lo schema delle più generali relazioni sulla gestione, richieste attualmente alle Direzioni ai fini del bilancio consuntivo, così da avere un report unico per direzione.

Ad integrazione di tali analisi possono essere utili anche considerazioni relative alla numerosità di obiettivi formalmente attivati per ogni struttura: la tabella seguente dimostra come l'attivazione di obiettivi all'interno delle Strutture Dipartimentali abbia numeri significativi, sia in valore assoluto (121 su 214), sia come coinvolgimento del personale.

Tab.6 STR e obiettivi 2017 – peso medio in termini di personale per singola struttura

Denominazione della Struttura (Direzione o Dipartimento/Centro)	OPA	OPC	OPN	N° tot.	N° medio pers. impegnato	N° totale pers. Tec-Amm Struttura
Centro di Ricerca "E. Piaggio"	2			2	5,5	7
Centro di Ricerche Agro-ambientali "E. Avanzi"	7			7	7,4	33
Centro di Servizi Polo Universitario "Sistemi Logistici" - Livorno			1	1	8,0	7
Centro Interdisciplinare Scienze per la Pace (c.i.s.p.)	1			1	7,0	4
Centro Linguistico	1			1	10,0	11
Dipartimento di Biologia	3		2	5	28,6	48
Dipartimento di Chimica e Chimica Industriale	4		2	6	16,5	36
Dipartimento di Civiltà' e Forme del Sapere		2	2	4	11,5	30
Dipartimento di Economia e Management		1	1	2	12,0	21
Dipartimento di Farmacia	4	2	2	8	10,6	31

Denominazione della Struttura (Direzione o Dipartimento/Centro)	OPA	OPC	OPN	N° tot.	N° medio pers. impegnato	N° totale pers. Tec-Amministrativa Struttura
Dipartimento di Filologia, Letteratura e Linguistica		2	1	3	6,7	17
Dipartimento di Fisica	1		2	3	12,3	31
Dipartimento di Giurisprudenza	2		1	3	7,3	17
Dipartimento di Informatica	3		1	4	7,8	13
Dipartimento di Ingegneria Civile e Industriale	1		2	3	28,3	67
Dipartimento di Ingegneria dell'Energia, dei Sistemi, del Territorio e delle Costruzioni			4	4	13,0	44
Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione	3	2	1	6	8,0	26
Dipartimento di Matematica	1		2	3	5,3	13
Dipartimento di Medicina Clinica e Sperimentale	3			3	9,7	24
Dipartimento di Patologia Chirurgica, Medica, Molecolare e dell'Area Critica	2			2	6,0	10
Dipartimento di Ricerca Traslationale e delle Nuove Tecnologie in Medicina e Chirurgia	2			2	24,0	48
Dipartimento di Scienze Agrarie, Alimentari e Agro-ambientali	5	1	1	7	15,9	88
Dipartimento di Scienze della Terra	1	1	1	3	11,0	29
Dipartimento di Scienze Politiche		1	1	2	13,5	18
Dipartimento di Scienze Veterinarie	5		1	6	10,0	48
Direzione Area di Medicina	2	1	6	9	11,0	64
Direzione del Personale	2		3	5	16,0	68
Direzione Edilizia e Telecomunicazione	1	2	8	11	11,4	79
Direzione Finanza e Fiscale	1		6	7	17,0	47
Direzione Gare, Contratti e Logistica	4		1	5	9,6	50
Direzione generale (interim: D. informatica e D affari legali generali)	25	6	21	52	9,4	45
Direzione Servizi per la Ricerca e il Trasferimento Tecnologico	1		3	4	8,5	32
Museo di Storia Naturale	3	6	1	10	13,8	16
Scuola Interdipartimentale di Ingegneria	1			1	4,0	
Sistema Bibliotecario di Ateneo (s.b.a.)	8	1	5	14	22,1	128
Sistema Museale di Ateneo (s.m.a)	1	1	3	5	11,8	33

6.4 Le risorse mobilitate

Altro dato interessante è quello riguardante la capacità dei Responsabili di obiettivo e dei Dirigenti di riferimento di strutturare pianificazioni iniziali che riportino le informazioni utili per una adeguata comprensione delle singole iniziative (v. anche relazione sulla Performance trasmessa ad ANVUR nel mese di giugno 2017 dal Nucleo di Valutazione). Questo sia sotto il profilo motivazionale, che sotto quello di una chiara definizione di situazione iniziale vs. situazione finale desiderata e metrica di misurazione del *gap* da superare (indicatore di risultato).

Anche su questo piano la situazione, pur muovendosi verso un assetto più chiaro, presenta ancora significativa differenze di approccio. Poi parte integrante di questo percorso è la quantificazione – almeno a livello di stima iniziale – dei costi di ogni progetto. Questo dato emerge in modo sufficiente in una frazione dei 214 obiettivi operativi 2017, ma segna comunque l'avvio di un percorso di miglioramento volto ad assicurare il collegamento con il documento di programmazione economica- finanziaria.

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

Tab.7 Informazioni MObi: le risorse associate agli obiettivi

Tipo obiettivo operativo	Giorni uomo e numero personale	% su tot	Solo giorni uomo	% su tot	% su tot (col 2+4)	Solo numero personale	Personele generico	Solo quantif costi	Quantif costi con capitolo bilancio	Costo generico	Assenza info	N° totale OBI
OPA	14	14%	26	26%	40%	36	11	2		2	9	100
OPC	1	3,5%	7	24,1%	27,5%	7	9	1			4	29
OPN	13	15,3%	22	25,8%	41,1%	18	17		9	6		85
Totale	28	11,0%	55	25,4%	36,4%	61	37	3	9	8	13	214
									6%			

La Direzione Generale, avvalendosi della Direzione Programmazione, Valutazione e Comunicazione Istituzionale, ha effettuato nel corso del 2017 numerosi interventi per sensibilizzare i responsabili di obiettivo sull'importanza di dar conto nella pianificazione delle risorse da mobilitare; dalla tabella emerge che la situazione necessita comunque di attenzione, considerando che solamente circa il 36% degli obiettivi ha una stima accettabile dell'impiego di personale necessario, come si vede sommando le percentuali delle colonne 2 e 4 a partire da sinistra. Non c'è quindi una variazione positiva apprezzabile rispetto allo scorso anno (37%): ciò denota la necessità di ulteriori azioni da parte della Direzione Generale per il futuro.

L'indicazione dei costi direttamente imputabili a Bilancio – che possono non essere attribuibili in tutti i casi (v. obiettivi di studio, miglioramento di procedure già operative...) – è significativamente presente nella categoria degli OPN, anche in relazione alla particolare attenzione posta per il loro coordinamento e sistematizzazione. Qui si ha un significativo decremento rispetto al 2016, dove, con tutte le cautele del confronto, c'erano 20 progetti con stima di questa tipologia di costi; la situazione va evidentemente monitorata con attenzione.

Accanto alla stratificazione degli obiettivi operativi per correlazione o meno con uno strategico si potrebbero ipotizzare molte altre aggregazioni, sulla base di ulteriori caratteristiche della popolazione (rilevanza – appunto – in termini di risorse impiegate, per numero di unità di personale coinvolte, per trasversalità o meno alle strutture organizzative...); sono tematiche che in futuro avranno approfondimento, per adesso si può considerare con interesse il fatto che un numero di obiettivi, compreso tra la metà ed i 2/3 del totale, appare orientato ad attività innovative, o comunque di miglioramento incrementale di quelle esistenti.

Un aspetto da far emergere già in questa sede ma che sarà oggetto di approfondimento nella sezione successiva, riguarda gli sviluppi della gestione, in forma integrata del ciclo della performance, data la percentuale degli obiettivi per cui è stata data evidenza oggettiva alla correlabilità con una misura anticorruzione. L'aggancio al sistema di gestione della performance ha favorito un riesame delle attività anticorruzione: da una visione legata al formale adempimento delle disposizioni normative ad una che coniughi il loro rispetto all'efficacia dei processi di realizzazione delle missioni istituzionali e di supporto interne all'ateneo.

6.5 I risultati di performance per singolo obiettivo strategico e per struttura

Passando alla parte relativa ai risultati degli obiettivi operativi 2017, vengono di seguito tabellate le percentuali di raggiungimento, come da autovalutazione condotte dai relativi Responsabili ed approvate dai Dirigenti di riferimento. Si sottolinea come ci siano anche quest'anno una serie di obiettivi a carattere di trasversalità tra le strutture: ad esempio quelli legati all'Accreditamento (AVA) e quelli in tema di avvio della dematerializzazione del ciclo della spesa, dove a fronte di una iniziativa centrale di coordinamento si rinvencono obiettivi collegati in tutti, o un sottoinsieme dei Dipartimenti.

Tab.8 Riepilogo Obiettivi: autovalutazione della percentuale di raggiungimento

COD	Denominazione Obiettivo Strategico	Tipo OP	100%	<100% e >= 80	<80%	Non dichiarate
	OBIETTIVO OPERATIVO AUTONOMO	OPA	96	3		1
111	Accreditamento dell'Ateneo e dei CdS: efficace supporto centrale ai CdS e ai Dipartimenti (anche con la creazione di cruscotti dedicati al monitoraggio delle carriere) per la conferma dell'accreditamento iniziale ed il conseguimento di quello periodico; preparazione per le visite in loco dei valutatori ANVUR.	OPN	23			
121	Aumentare sia il numero che la qualità degli studenti internazionali iscritti ai corsi offerti dall'Università di Pisa.	OPN	1			
122	Incrementare il numero degli studenti in mobilità, sia attraendo studenti internazionali che incentivando la mobilità in uscita degli studenti iscritti ai nostri corsi di studio.	OPN	1			
123	Migliorare il sistema di riconoscimento dei CFU acquisiti all'estero, mediante l'introduzione di meccanismi per garantire ed accelerare il processo di riconoscimento.	OPN	1			
125	Promuovere le collaborazioni con Atenei di altri Paesi per il rilascio del titolo congiunto e/o del doppio titolo a tutti i livelli della formazione (lauree, lauree magistrali e post-laurea).	OPN	1			
131	Potenziare le azioni di orientamento in ingresso ed in itinere del percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione didattica, coinvolgendo attivamente in tutto il processo la componente studentesca.	OPC	1			
132	Potenziare le azioni volte a creare le migliori condizioni di frequenza ai corsi di tutti i livelli, per gli studenti con disabilità e disturbi dell'apprendimento (immobili, strumenti informatici, tecnologie e metodologie didattiche innovative, orientamento...).	OPN	1			
133	Valorizzare il potenziale di laureandi e laureati attraverso lo sviluppo di strumenti, anche informatici, di raccordo tra Università e Impresa/professioni e rafforzare le politiche di placement.	OPC	1			
		OPN	1			
134	Valorizzare l'impegno degli studenti con forme di iscrizione differenziate (primariamente quella a tempo parziale) e adeguamento della contribuzione studentesca ai nuovi criteri, tra l'altro di ulteriore progressività, introdotti dalla legge di stabilità 2017 (legge 11 dicembre 2016, n.232)	OPN	2			
212	Incremento degli immatricolati al Dottorato che possiedono un titolo conseguito all'estero e delle opportunità di condurre ricerca all'estero da parte di tutti i dottorandi.	OPN	1			
213	Potenziamento degli strumenti per la valutazione della qualità della ricerca.	OPN	2			
		OPC	1			
		OPN	1			
214	Potenziamento della partecipazione a progetti comunitari ea bandi competitivi.	OPC	1			
		OPN	1			
215	Promuovere e sostenere l'internazionalizzazione della ricerca (anche con accordi con prestigiosi enti di ricerca internazionali, finalizzati allo sviluppo di progetti congiunti e allo scambio di docenti e ricercatori; promozione delle cotutele per progetti di ricerca di Dottorato internazionali)	OPC	1			
311	Consolidamento e potenziamento delle azioni volte al sostegno dell'innovazione e dell'imprenditorialità, con particolare attenzione al supporto nella fase di preimpresa.	OPN	1			
321	Costituire una struttura di ateneo per la diffusione della cultura che curi anche gli aspetti comunicativi.	OPC	1			
		OPN	1			
322	Divulgazione culturale e scientifica attraverso il sistema Museale e il Sistema Bibliotecario di ateneo.	OPC	4			
		OPN	3			
323	Incremento delle attività di formazione insegnanti.	OPC	1			
324	Incremento e valorizzazione dei rapporti con il territorio, anche per sintonizzare l'offerta didattica con le competenze richieste dalle imprese e professionisti e avvicinare il mondo della ricerca e del Dottorato a quello delle attività produttive.	OPC	1			
325	Partecipazione alla definizione di strategie territoriali, urbane e regionali, per lo sviluppo economico, sociale e culturale coordinandone i progetti d'innovazione, ponendosi come catalizzatore di risorse e di competenze.	OPN	1			
411	Revisione e miglioramento dell'apparato organizzativo, anche con riferimento all'assetto interno delle strutture didattiche, scientifiche e di servizio, incrementandone l'autonomia.	OPC	2			
		OPN	5			
421	Consolidamento attuale organico personale T.A. dell'ateneo assicurando il riequilibrio nella distribuzione del personale tra le strutture dell'ateneo.	OPN	1			
423	Proseguire nella politica di reclutamento del personale docente (ricambio generazionale, sostenibilità dell'offerta didattica con equilibrio tra SSD "di servizio" e specifici con eccellenza nella ricerca, ingresso di docenti non provenienti da ruoli UNIP).	OPN	1			
431	Affinamento della contabilità economico patrimoniale.	OPN	3			
432	Ottimizzare l'uso complessivo delle risorse attraverso un sistema di monitoraggio basato sullo sviluppo della contabilità analitica.	OPN	2			
441	Promozione della comunicazione interna ed esterna di ateneo, favorendone una maggiore strutturazione e l'evoluzione al passo con le ultime tecnologie. Per la comunicazione esterna incentivare i rapporti stabili con i media ed aumentare la visibilità dell'ateneo anche dall'estero. Potenziare forme di comunicazione che favoriscano il dialogo con la città e con il territorio.	OPC	2			
		OPN	2			
452	Investimenti per incrementare il patrimonio bibliografico.	OPN	1			
453	Investimenti per un piano pluriennale volto all'ampliamento, ristrutturazione, adeguamento normativo e miglioramento della sicurezza e fruibilità (miglioramenti gestionali) dell'intero patrimonio immobiliare. Incremento degli spazi dedicati alle attività didattiche e Monitoraggio della fruibilità degli stessi attraverso una gestione centralizzata ed ottimizzata delle risorse disponibili.	OPC	1			
		OPN	3			
454	Redazione di un piano di sviluppo edilizio-urbanistico di ampio respiro che, partendo da una analisi completa del patrimonio immobiliare dell'Ateneo, pianifichi uno sviluppo edilizio delle nuove opere e un nuovo assetto immobiliare dell'Ateneo, tenendo conto in modo integrato dell'esistente e individuando una strategia di riqualificazione/alienazione degli proprietà immobiliari sul territorio.	OPN	2			

COD	Denominazione Obiettivo Strategico	Tipo OP	100%	<100% e >= 80	<80%	Non dichiarate
455	Valorizzazione del patrimonio storico-artistico di ateneo come strumento per la diffusione e la promozione dell'immagine dell'Università, la conoscenza della sua storia, ricerca e didattica.	OPC	2			
		OPN	3			
461	Dematerializzazione dei processi amministrativi	OPC	5			
		OPN	9			
462	Miglioramento della gestione degli asset materiali, immateriali e know how.	OPN	2			
464	Reimplementazione di procedure amministrative con il supporto di strumenti informatici con l'obiettivo primario di semplificarne il funzionamento.	OPC	1			
465	Unificazione e condivisione dei servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica e alla ricerca.	OPN	1			
471	Potenziamento e ottimizzazione delle infrastrutture informatiche con particolare riferimento al wireless, private cloud e calcolo scientifico, storage, rete, backup, A/V, al fine di potenziare servizi informatici per la didattica e la ricerca.	OPC	1			
		OPN	1	1		
472	Revisione dei processi delle procedure di supporto agli utenti dei servizi e monitoraggio, e della gestione degli asset informatici.	OPC	2			
		OPN	2		1	
481	Sostenere e potenziare la programmazione e valutazione delle attività istituzionali dell'ateneo.	OPC	2			
		OPN	1			
482	Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione)	OPN	1			
483	Azioni di miglioramento dei livelli di trasparenza e di accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholders, sia interni che esterni.	OPN	2			
Totale			208	4	1	1

Per l'anno 2017, come già notato, non è stata prevista la rendicontazione intermedia, ma è stata avviata la procedura, qualora ci fosse stata necessità di rimodulare (in vario modo) obiettivi operativi (che si è manifestata in un solo caso); la procedura prevede che le rimodulazioni di OPN siano approvate dal CdA. Il dettaglio è riportato nella tabella seguente.

Tab.8 bis OPN rimodulati

Codice	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Motivazioni
3680	431 - Affinamento della contabilità economico - patrimoniale	Avvio di una procedura che consenta la gestione della cassa di Ateneo	Rimodulazione parziale con slittamento al 2018.

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

Di ciò il DG si sta facendo carico, coordinando la revisione completa del SMVP, al fine, tra le varie modifiche, di definire anche una regolamentazione che renda inutili eventuali comportamenti opportunistici, tesi a preconstituire le condizioni per azzerare, oltre il lecito (= buona pianificazione delle attività), l'alea sul completo raggiungimento del target preventivato.

Tanto premesso rimane poi la necessità che il nuovo Sistema, nella definizione del calcolo della performance organizzativa delle strutture, tenga adeguatamente conto anche di informazioni riferite all'andamento di attività di linea, non formalizzate in obiettivi MOBi (v. retro § 5.4).

7. Il personale effettivamente coinvolto nell'attuazione degli obiettivi operativi 2017

La politica della Direzione Generale è – come già segnalato – quella di favorire il massimo coinvolgimento di tutto il personale TA, sia dell'Amministrazione che delle altre Strutture.

La tabella che segue riporta i valori assoluti e percentuali del personale non coinvolto nelle attività correlate al sistema obiettivi 2017. Il “totale delle unità di personale TA” è riportato al netto dei Collaboratori ed esperti linguistici e degli Operai agricoli. Il “numero di unità di personale non coinvolto” è depurato anche da coloro che hanno avuto un significativo periodo di aspettativa o comando durante l’anno e dai titolari di convenzione con l’Azienda Ospedaliera²⁸.

Tab.9 Personale coinvolto 2017

CATEGORIA	Numero unità di personale non coinvolto	Popolazione teorica cui sono attribuibili obiettivi 2017	% personale non coinvolto 2017	% personale non coinvolto 2016
B	15	222	6.8	12,8
C	22	808	2.7	3,5
D	10	409	2.4	3,7
EP	0	84	0.0	1,2
DIRIGENTI	0	6+1**	0.0	0,0
Totale	47	1530	3.1	4,7

** I dirigenti di ruolo sono 6, al netto del Direttore generale

Si nota, rispetto alla situazione 2016 un miglioramento nella % di coinvolgimento del personale. Il processo tende correttamente ad un sempre maggiore coinvolgimento del personale a tutti i livelli; l’impegno della Direzione Generale è, parallelamente quello di favorire ed attivare azioni finalizzate ad uno sviluppo della cultura del miglioramento continuo, presso tutte le categorie di personale. Questo per evitare che la partecipazione al sistema obiettivi sia vissuta come un’attività obbligatoria, priva di occasioni di crescita professionale.

La situazione stratificata per sede di lavoro è riportata in tab.9 bis. Emerge un coinvolgimento significativo, riguardante in buona sostanza tutte le categorie di personale e la maggioranza delle sedi.

Tab.9 bis

Personale di categoria:	Afferenza organizzativa	Numero unità di personale non coinvolto	Totale unità personale TA	% personale non coinvolto
B	AC	8	78	10,3
	BIB	0	20	0,0
	CEN	0	14	0,0
	DIP	7	103	9,8
	MUS	0	7	0,0
B Totale		15	222	6,8
C	AC	10	357	2,7
	BIB	2	74	2,7
	CEN	2	33	6,1
	DIP	8	320	2,5
	MUS	0	24	0,0
C Totale		22	808	2,7
D	AC	6	141	4,3
	BIB	0	26	0,0
	CEN	1	13	7,7
	DIP	3	217	1,4

²⁸ Il conteggio della popolazione teorica è al netto del personale: cessato per qualsiasi causa prima del 01/07/2017 - assente tutto l’anno 2017. Il personale in convenzione è valutato secondo le norme dell’Azienda Ospedaliera; in ragione della particolare prestazione lavorativa non sempre è inserito in obiettivi dell’Università. Onde evitare di sovrastimare il dato di coloro che non hanno partecipato agli obiettivi 2017 tale personale non è stato conteggiato nella popolazione teorica, per la frazione effettivamente priva di obiettivi universitari

Personale di categoria:	Afferenza organizzativa	Numero unità di personale non coinvolto	Totale unità personale TA	% personale non coinvolto
	MUS	0	12	0,0
D Totale		10	409	2,4
EP	AC	0	42	0,0
	BIB	0	7	0,0
	CEN	0	2	0,0
	DIP	0	27	0,0
	MUS	0	6	0,0
EP Totale		0	84	0
DIRIGENTE	AC	0	6+1	0,0
DIRIGENTE Totale		0	6+1	0,0
Totale complessivo		47	1530	3,1

Legenda sede lavoro:

AC	Amministrazione centrale
BIB	Sistema bibliotecario
CEN	Centri interdipartimentali
DIP	Dipartimenti
MUS	Sistema museale

Emergono ancora alcune difficoltà nel coinvolgimento del personale di categoria B; altra area particolarmente delicata è quella del personale tecnico di laboratorio, anche per la già citata specificità delle mansioni svolte.

Confrontando il dato generale 2017 con i risultati dei due anni precedenti è possibile evidenziare un aumento della partecipazione percentuale riferita alle singole categorie (ovv. limitando l'analisi a quelle coinvolgibili allo stato delle cose).

Tab.10 Personale coinvolto – trend triennale

Confronto 2015 vs 16 e 17	2015	2016	2017
B	89,8%	87,2%	93,2%
C	92,8%	96,5%	97,3%
D	87,4%	96,3%	97,6%
EP	100,0%	98,8%	100%
DIRIGENTE	100,0%	100,0%	100%
TOTALE	91,8%	95,3%	96,9

La tabella 11 rappresenta la titolarità di ruoli all'interno della pianificazione dei 214 obiettivi operativi censiti per il 2017.

La tabella deve essere letta solamente in verticale, in quanto lo stesso soggetto può rivestire più di un ruolo (anche all'interno dello stesso obiettivo). Per 93 obiettivi il Dirigente di riferimento è uno dei titolari delle Direzioni dell'AC (mentre negli altri 121 casi è un docente); non è stato riportato l'EP di riferimento per 38 obiettivi. Gli EP prevalgono nettamente nel ruolo di responsabili di obiettivo, mentre i D sono in maggioranza nella responsabilità di fase.

Tab. 11 Ruoli rivestiti dai membri delle varie categorie di personale

Ruolo/categoria	Dirigente riferimento	EP di riferimento	Partecipanti almeno una fase	Responsabile fase	Responsabile obiettivo
Dirigenti	93		8	44	19
Docenti	121				
B			459	20	
C			1893	183	1
D			829	432	90
EP		176	79	149	104
Tot.	214	176	3268	828	214

NB: in 38 progetti non è previsto un EPR

8. Performance individuale

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

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

Analogamente allo scorso anno, dopo l'approvazione della presente Relazione da parte del CdA, la sua validazione da parte del Nucleo e la proposta di valutazione del Direttore Generale, sarà attivata la procedura di 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 (come risultante dagli aggiornamenti effettuati). Ulteriori aggiornamenti del sistema si renderanno necessarie per adeguarlo al D.Lgs. 150/2009 e sue modifiche.

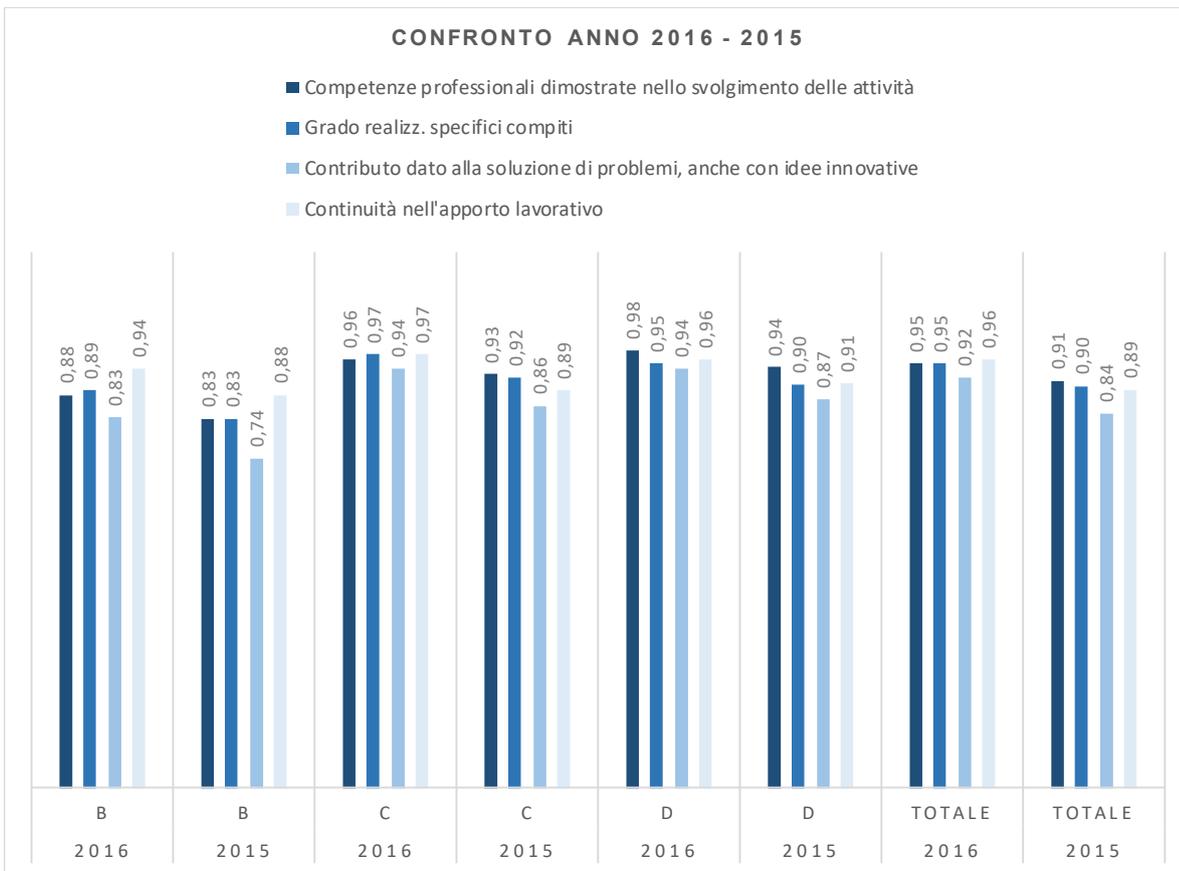
E' interessante ricordare che le modifiche già operate sul Sistema hanno tenuto conto della distribuzione delle valutazioni individuali, come risultanti dalla sua prima applicazione a tutto il personale (categorie D senza inc, C e B) nel 2014: con riguardo specifico a quelle sui comportamenti organizzativi, e partendo dall'analisi delle medie dei punteggi assegnati (2014) per singolo indicatore, si era rilevato come la media dei punteggi sull'item relativo al "contributo alla risoluzione problemi" fosse la più critica, specialmente per l'area dei servizi generali e tecnici e per il personale di categoria B.

Le categorie di comportamenti organizzativi da utilizzare per la valutazione di tutto il personale (categorie D senza inc, C e B) sono state riformulate come risulta di seguito:

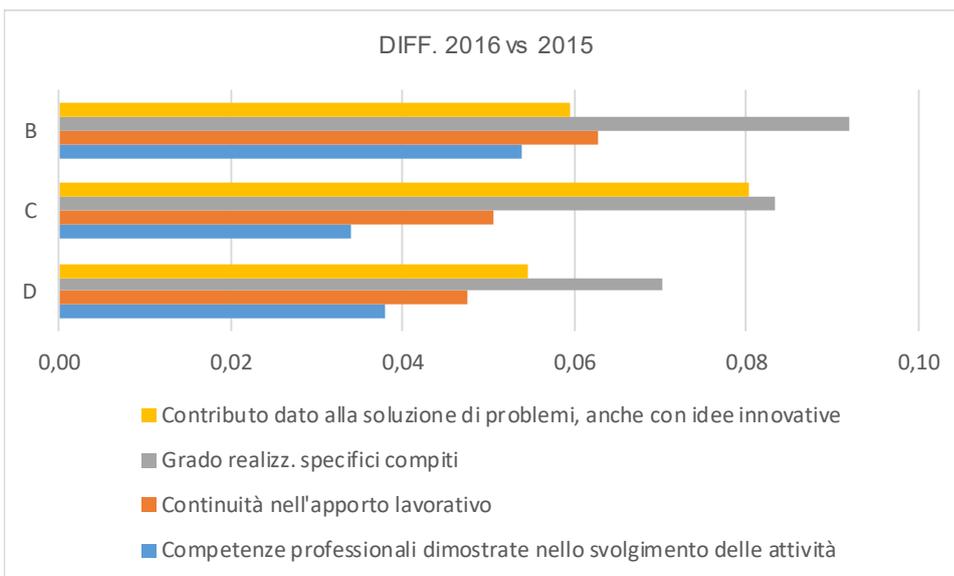
2014	Dal 2015 in poi
Competenze professionali dimostrate nello svolgimento delle attività;	Competenze professionali dimostrate nello svolgimento delle attività
Grado di realizzazione di specifici compiti affidati;	Grado di realizzazione di specifici compiti affidati
Contributo dato alla soluzione di problemi, anche con idee innovative;	Contributo dato alla soluzione di problemi anche con idee innovative (criterio da applicare tenendo conto delle effettive possibilità di contesto e di ruolo)
Grado di presenza del dipendente rispetto al numero complessivo di giorni lavorativi previsti nell'anno	Continuità dell'apporto lavorativo

Le modifiche sono relative al parametro sulla percentuale di presenza in servizio (che era relegato al dato formale) e – appunto – quello riguardante il contributo alla soluzione di problemi.

Graf.1 Confronto medie punteggi comportamenti organizzativi 2016 - 2015



Graf. 2 Differenze tra 2016/2015



Dall'analisi del graf. 2 (Differenza tra medie 2016 e 2015), emerge che nel 2016 si è verificato un generale aumento della media delle 4 categorie dei comportamenti organizzativi presi in considerazione per la valutazione individuale: il parametro comportamentale che ha avuto l'aumento maggiormente significativo a livello di tutte le categorie del personale è *“Il grado di realizzazione di specifici compiti”*; con particolare aumento a livello della Cat.B. Per tale personale nel 2016 è poi aumentata la media del parametro *“Contributo dato alla risoluzione di problemi anche con idee innovative”* di circa il 10%, che nel 2015 era l'univo con media inferiore 0,8; analogo incremento si è comunque verificato anche sulle altre 2 categorie (C e D).

9. La struttura tecnica ed i sistemi informativi coinvolti

Anche per l'anno 2017 l'attività di supporto alla Direzione Generale nella gestione del ciclo della performance è stata svolta, accanto alle altre attività di competenza, dalla Direzione Programmazione, Valutazione e Comunicazione Istituzionale”. Sono state poi attuate le soluzioni organizzative atte a garantire il presidio dell'intero processo, in ragione della gestione integrata del Piano della performance con il piano anticorruzione e trasparenza

Il Direttore Generale, Responsabile della Trasparenza ed Anticorruzione per l'Ateneo, è quindi supportato da tale Direzione nello svolgimento delle sue funzioni di impulso, coordinamento e controllo. In questa prospettiva è stato riprogettato, assieme alla Direzione Servizi informatici e stat., l'applicativo informatico a supporto del monitoraggio obiettivi (denominato ora U-Go), che prende il posto del precedente, MOBi, attivo dall'esercizio 2014.

A partire da gennaio 2018 sarà attuata la sostituzione; il nuovo SW ha caratteristiche meglio adattabili alle esigenze attuali di processo, nonché di gestione (anche tecnica) più snella.

10. Bilancio di genere

L'anno in esame trova ancora rispondenza nel Piano triennale di azioni positive (PAP) 2014-17 adottato dall'Università di Pisa su proposta del Comitato unico di garanzia per le pari opportunità (CUG)²⁹, finalizzato alla promozione e realizzazione delle pari opportunità ed alla rimozione di ogni forma di discriminazione, ha fatto seguito. Con delibera del Consiglio di amministrazione del 24 aprile 2018 è stato approvato il Piano 2018-2020 su proposta dell'organo, nella sua rinnovata composizione, con mandato 2017-2021.

Numerosi sono gli interventi posti in essere volti a favorire la conciliazione tra vita personale e vita lavorativa, l'organizzazione di eventi di riflessione scientifica sulle tematiche di genere, l'attività di formazione per il personale nell'ambito della promozione del benessere organizzativo. Su quest'ultimo tema nell'anno 2015 sono stati proposti due questionari. Il primo rivolto a tutto il personale tecnico amministrativo, scientifico e bibliotecario, attivato dal Nucleo di Valutazione di Ateneo, in collaborazione con la Direzione del Personale ed il CUG stesso. Il secondo, realizzato dal CUG, è stato rivolto a tutto il personale docente dell'Ateneo.

La platea di misure attuative è quindi varia: sono stati attivati “servizi alla famiglia”, come quello di baby sitter, baby transfer, contributi economici per campi estivi per bambini/e...l'iniziativa è in crescita costante, con accoglienza favorevole all'interno della comunità universitaria pisana.

Altri interventi sono rivolti alla gestione di bambini/e con disturbi specifici dell'apprendimento; per alleviare problematiche di vario genere vengono poi erogati interventi domiciliari, a cura sia di addetti all'assistenza di base sia di infermieri professionali.

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

²⁹ Il Piano di azioni positive 2014-2017 è consultabile all'indirizzo <http://www.cug.unipi.it>. Allo stesso indirizzo è pubblicata la relazione di fine mandato del CUG

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

Sempre nell'ampio campo della libera esplicitazione della propria personalità (ric. Art 2 e 3 Costituzione) nel marzo 2017 in collaborazione col CISP (Centro Interdisciplinare Scienze per la Pace) si sono tenuti due seminari sulla gestione trasformativa dei conflitti nei luoghi di lavoro aperti a tutto il personale dell'Ateneo. Tali iniziative hanno rilevato una presenza femminile superiore a quella maschile.

Il CUG promuove anche iniziative rivolte non solo alla comunità accademica ma a tutta la cittadinanza pisana. Ad es, il 10 febbraio 2017, si è svolta presso la SNS la giornata di studio *"Rileggere oggi l'art.3 della Costituzione. Pari dignità e pieno sviluppo della persona"* in collaborazione tra il CUG dell'Ateneo e i Comitati Unici di Garanzia della Scuola Normale Superiore, della Scuola Sant'Anna, del Comune di Pisa, della Provincia di Pisa e dell'Azienda Ospedaliera Pisana.

E' stata inoltre istituita nel 2017, su proposta del CUG, la figura della *Consigliera di fiducia*, chiamata a prestare ascolto e assistenza a tutela di chi, all'interno della comunità universitaria, si ritenga vittima di una condotta discriminatoria o comunque lesiva dei principi che stanno a fondamento della vita della comunità. L'ateneo nel dicembre 2017 si è dotato infatti di un proprio *regolamento istitutivo la figura della consigliere/a di fiducia per prevenire e contrastare discriminazioni e molestie nei luoghi di lavoro e di studio*.

11. 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 nuovamente 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, anche con riguardo all'avvio, informa sperimentale, della gestione integrata performance-anticorruzione-trasparenza (v. sez. terza).

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

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> a) ampliamento della latitudine delle attività (tendenzialmente tutte) documentate/bili nel sistema di performance; b) definizione di un quadro di controllo direzionale per gli obiettivi di performance, ad ogni livello, dal piano individuale a quello di singola struttura (identificazione di un modello autovalutativo), e poi generale di Ateneo (quest'ultima prospettiva dovrà permettere il benchmark con organizzazioni simili); c) azioni di accompagnamento ad una maggiore comprensione da parte di tutto il personale delle opportunità sostanziali di miglioramento del modo di operare, fornite dal sistema di lavoro per "obiettivi e risultati verificabili". |
|--|

Tab.12 Punti di forza e debolezza (ciclo performance 2017)

Fase del ciclo della performance	Punti di forza	Punti debolezza o aree da rivedere e migliorare o completare
Struttura del Piano ed integrazione funzionale	Pianificazione strategica della politica della Qualità di Ateneo, della politica della Qualità della Ricerca e della didattica	Eccessivo numero di obiettivi strategici, talvolta con formulazione troppo puntuale (più adatta ad un obiettivo operativo)
	Momenti di condivisione e verifica tra vertici politici di Ateneo e dirigenti.	

Fase del ciclo della performance	Punti di forza	Punti debolezza o aree da rivedere e migliorare o completare
		<p>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)</p> <p>Sperimentazione, fatta a fine 2017, per un anticipo della definizione degli obiettivi operativi 2018 al momento della presentazione da parte delle Strutture delle richieste di fondi sul bilancio preventivo.</p> <p>Integrazione delle tre prospettive: performance, anticorruzione e trasparenza</p>
<p>Applicazione di modelli e strumenti di autovalutazione dell'organizzazione</p>	<p>Utilizzo diffuso di strumenti e tecniche di assicurazione della qualità (AQ) (la valorizzazione degli indicatori di efficienza è stata maggiore in occasione degli obiettivi operativi 2016)</p>	<p>Inadeguato follow-up nel periodo successivo al 2011 e conseguenze nella valutazione annuale della performance organizzativa.</p> <p>Necessità di lavorare ancora al fine di superare la carenza di affiancamento sistematico agli indicatori di risultato (efficacia) di indicatori di natura economica, che siano utili per il controllo dei profili di efficienza delle attività svolte (v. introduzione contabilità analitica).</p> <p>Determinazione degli standard di qualità dei servizi ancora da definire.</p>
<p>Pianificazione degli obiettivi operativi</p>	<p>Chiara suddivisione per grado di correlazione con uno strategico.</p> <p>Doppio approccio alla progettazione: top-down (OPN) e bottom-up (OPC, OPA).</p> <p>Maggiore strutturazione dei ruoli (Dirigente ed EP di riferimento...).</p> <p>Estensione a tutto il personale TA della partecipazione almeno ad una fase di un obiettivo operativo.</p>	<p>Visione ancora settoriale nella fase di pianificazione</p> <p>Mancanza di una procedura operativa che garantisca una selezione ex ante degli OPA, OPC, OPN legata al loro valore aggiunto.</p> <p>Difficoltà da parte dei responsabili nell'identificazione di indicatori di risultato adeguati.</p> <p>Mancanza di identificazione del grado di rilevanza per i risultati delle strutture/organizzazione dei singoli obiettivi operativi</p>
<p>Monitoraggio in itinere e reporting</p>	<p>Applicativo informatico di supporto utile a favorire una razionale progettazione.</p>	<p>Sfruttamento non completo da parte degli utenti delle potenzialità dell'applicativo</p> <p>Mancata effettuazione di audit a campione in itinere.</p> <p>Presidio in termini di personale del processo per il monitoraggio sottodimensionato.</p>
<p>Rendicontazione dei risultati da parte dei responsabili degli obiettivi operativi</p>	<p>Molti obiettivi sono descritti e rendicontati in maniera più che accettabile. Si era rivelata modalità di lavoro efficace quella di un affiancamento iniziale dell'UPV ai responsabili di OPN (fatta nel 2015 ma che può essere assicurata compatibilmente con le risorse disponibili)</p>	<p>Ancora migliorabile la qualità delle informazioni inserite nei vari campi delle form web, anche in termini di coerenza (la situazione è molto differenziata).</p> <p>Difficoltà di verifica "on desk" delle % di raggiungimento degli obiettivi dichiarate (v. problematiche relative agli indicatori).</p>

Fase del ciclo della performance	Punti di forza	Punti debolezza o aree da rivedere e migliorare o completare
Valutazioni individuali della performance legate a partecipazione ad uno o più obiettivi o fasi	Definizione chiara delle % legate agli obiettivi (tabelle riportate nel SMVP) e di quelle legate ad altri parametri.	
		Equivalenza formale, ai fini delle valutazioni individuali, della titolarità di qualsiasi obiettivo o fase, a prescindere da complessità e rilevanza. Equipesatura di tutti gli obiettivi, a prescindere dalla tipologia (OPN, OPC, OPA) ; (v. nota precedente in corsivo)
	Miglioramento della procedura di valutazione individuale, con relativo aggiornamento del SMVP.	

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

SEZIONE TERZA: ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

12. La sperimentazione dell'integrazione fra le dimensioni di performance, anticorruzione e trasparenza

La presente sezione della relazione sulla performance costituisce un secondo momento di autovalutazione circa la sperimentazione che ha visto l'Ateneo impegnato, dal triennio 2016-18, in un percorso di integrazione fra il Piano della Performance ed il Piano triennale anticorruzione e Trasparenza.

Allo stesso tempo fornisce alcuni elementi per un ulteriore livello di osservazione e valutazione dell'attività dell'amministrazione.

E' opportuno ricordare che i contenuti di seguito riportati non si riferiscono a quanto già espresso nella relazione del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e Trasparenza (RPCT) entro i termini di legge e pubblicato nella sezione Altri contenuti del sito Amministrazione Trasparente³⁰.

Non si riferiscono neanche al corretto adempimento degli obblighi di trasparenza, in quanto anche questo profilo è stato già oggetto di attestazione da parte del Nucleo di Valutazione di Ateneo e la documentazione relativa è pubblicata nell'apposita sottosezione³¹ del medesimo sito.

Riguardano **invece il come** l'Ateneo stia proseguendo questo cammino d'integrazione tra atti programmatici e prassi operative, di volta in volta individuando e sviluppando nuove potenzialità in funzione di un miglioramento qualitativo della capacità di perseguire le proprie missioni istituzionali.

Nella presente sezione della relazione, che ora affronta il tema della performance proprio da questo punto di vista, si intende evidenziare alcuni punti di forza ma anche alcune criticità riscontrate ed identificare eventuali azioni correttive e di miglioramento.

Per una corretta valutazione del perimetro di osservazione dei risultati raggiunti è necessario tenere conto in primo luogo dei contenuti e degli obiettivi, ma anche dei limiti definiti nello stesso atto programmatico (PTPCT 2017-19), incluso nel Piano integrato Performance, anticorruzione e trasparenza 2017-1932.

Inoltre è necessario tenere conto del contesto in cui questi sono stati formulati: due profili che nel 2017 si sono reciprocamente condizionati.

Il contesto di riferimento del PTPCT 2017-19 e gli obiettivi di sviluppo del Sistema di Gestione del Rischio Corruptivo (SGRC)

Come evidenziato anche nella Relazione sulla Performance 201633, l'Ateneo ha posto in sperimentazione, a partire dal Piano integrato 2016-18³⁴, un modello per la gestione del rischio corruptivo ispirato a quello proposto da ANAC nel Piano Nazionale Anticorruzione del 2013 (aggiornato e precisato nell'aggiornamento al PNA dell'ottobre 2015)³⁵.

³⁰ <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9108-relazione-del-responsabile-della-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza>

³¹ <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/itemlist/category/1070-organismi-indipendenti-di-valutazione-nuclei-di-valutazione-o-altri-organismi-con-funzioni-analoghe>

³² <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9109-archivio-tpct>

³³ <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/2877-relazione-sulla-performance>

³⁴ <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9109-archivio-tpct>

³⁵ I diversi aggiornamenti al Piano Nazionale Anticorruzione sono accessibili, tra l'altro, dalla seguente pagina del sito dell'Autorità <http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/AttivitaAutorita/Anticorruzione>

Ciò ha comportato una serie di valutazioni che ci si è prefissi di verificare attraverso le azioni di monitoraggio sulle iniziative condotte.

L'obiettivo sotteso è quello di individuare una via per una stretta connessione fra gestione e prevenzione del rischio corruttivo e perseguimento delle missioni dell'Ateneo.

Il fronte è quindi duplice:

- sperimentare un modello di gestione del rischio corruttivo
- sperimentare l'integrazione del Piano Anticorruzione e trasparenza con il Piano Performance.

L'impresa, come intuibile davvero significativa, si è resa necessaria sia per contestualizzare rispetto alle caratteristiche dimensionali ed organizzative dell'ateneo l'attuazione delle norme emanate o aggiornate nel corso del 2016 in tema di prevenzione e trasparenza, codice degli appalti etc., sia per rispondere in modo non formale alle indicazioni provenienti dall'ANVUR.

Quest'ultima, infatti, pubblica nel luglio 2015 le **Linee guida per la gestione del ciclo della performance delle università statali**³⁶ in cui incoraggia le università a perseguire un'ottica di integrazione fra sistemi e documenti. Indirizzo che le più recenti indicazioni dell'ANAC nell'aggiornamento 2017 al PNA mettono in discussione (vedi *infra*, sezione I della presente relazione).

L'Ateneo, attraverso il documento di programmazione integrata della performance, della prevenzione della corruzione e della trasparenza, adotta un approccio **a carattere sostanziale, centrato sulla dimensione organizzativa** che rende opportune alcune valutazioni sull'esistente e sui suoi possibili sviluppi:

1. Il sistema per la gestione del rischio corruttivo (*n.d.r. di seguito SGRC*) deve essere attivato e deve quindi identificare metodologie e prassi, mentre il sistema di gestione del ciclo della Performance è attivo da diversi anni e quindi consolidato nella cultura e nelle prassi dell'organizzazione;
2. Un *SGRC* che si pone come sovrastruttura e appesantimento tanto dell'attività ordinaria quanto rispetto agli obiettivi connessi al perseguimento delle missioni istituzionali è per sua natura inefficace;
3. Per essere efficace un *SGRC* deve essere potenzialmente esteso a tutta la comunità accademica (personale, docenti, studenti);
4. La grande varietà e complessità organizzativa dell'Ateneo rendono non facile gestire in modo centralizzato le iniziative di indagine e valutazione del rischio corruttivo dei processi gestiti dalle strutture;
5. È necessario tempo, formazione e attività "on the job" per apprendere la complessità del modello di *SGRC* promosso da ANAC con il PNA 2013 e farne una prassi insita nella gestione dei processi. Si pone quindi il problema di affrontare il tema della prevenzione con una prospettiva perlomeno di medio termine ed in un'ottica miglioramento continuo;
6. È necessario governare internamente, e con scelte autonome, alcune criticità emergenti dall'approccio immediatamente precettivo, anche in termini di tempistica di attuazione, sia delle norme che, molto spesso, delle indicazioni provenienti dalla stessa ANAC. Ciò significa che non solo è possibile, ma è anche opportuno identificare una dimensione temporale e strategica della pianificazione.

³⁶ <http://www.anvur.it/attivita/valutazione-della-performance/linee-guida/>

Fig.3



Le soluzioni relative a queste problematiche sono consistite nell'identificazione:

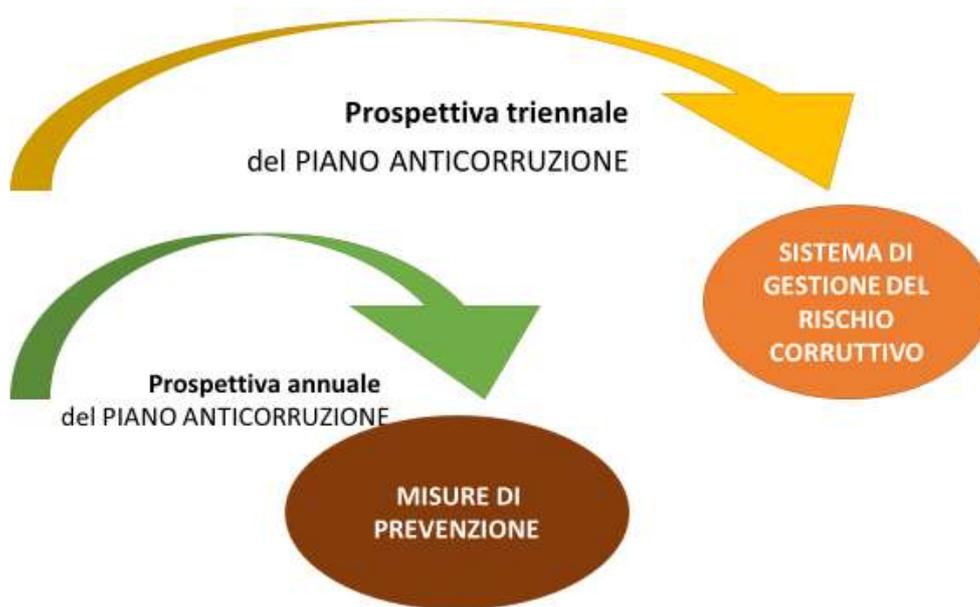
- 1) di un obiettivo di natura generale rispetto alle scelte di programmazione.

“Fornire una prima struttura concettuale ma anche metodologica ed operativa che renda concretamente perseguibili gli obiettivi programmati in tema di promozione della legalità e della trasparenza in una connessione stretta con la programmazione della performance”³⁷

- 2) di una duplice prospettiva temporale, caratterizzata da una ripartizione di contenuti e obiettivi per ciascun arco di tempo considerato.

³⁷ Piano integrato Performance, Trasparenza ed Anticorruzione 2016-18. Sezione III: Piano della prevenzione della corruzione

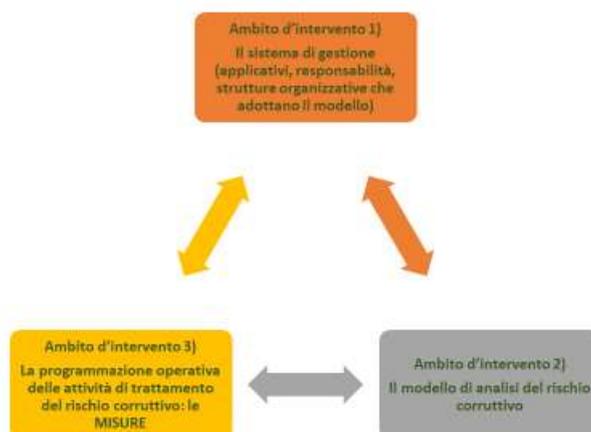
Fig.4 La pianificazione temporale dello sviluppo del SGRC di Ateneo



3) di ambiti prioritari di pianificazione ed attuazione degli interventi da parte dell'Ateneo.

Fig.5 Gli ambiti di intervento per lo sviluppo del Sistema di Gestione del Rischio Corruttivo

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



12.1 La programmazione operativa anticorruzione e trasparenza (anno 2017)

Come evidenziato nelle prime sezioni della presente relazione, l'Ateneo ha vissuto nel corso del 2017 un ampio percorso riorganizzativo finalizzato a ridisegnare integralmente il sistema delle relazioni fra le strutture amministrative e le strutture di didattica, ricerca, terza missione.

Tale cammino, partito formalmente nel febbraio del 2017³⁸, si è concluso di fatto nel mese di settembre dello stesso anno, coinvolgendo in sequenza le strutture a carattere dirigenziale.

In conseguenza di ciò, l'anno di programmazione 2017 è stato caratterizzato da un rapido mutare delle condizioni di contesto, che hanno reso faticosa l'attività sia di programmazione che di gestione dei progetti di performance da parte delle strutture.

La stessa attività deliberativa concernente la pianificazione integrata (triennio 2017-19) ha subito considerevoli slittamenti in corso d'anno e si è conclusa solo nel mese di luglio³⁹, con l'approvazione degli obiettivi necessari al perseguimento degli obiettivi strategici individuati, sempre con delibera, nel corso del CdA del mese di marzo⁴⁰.

Di quanto stava avvenendo si è tenuto debitamente conto nella fase di predisposizione del Piano Integrato 2017-19: un SGRC, tanto più se ispirato alle indicazioni ANAC del PNA 2013, si fonda sull'analisi del rischio connesso alla gestione dei processi. Necessita quindi di un assetto organizzativo minimamente stabile.

Si è quindi previsto di non far progredire l'applicazione del modello e di prevedere per esso il livello di avanzamento già definito nella programmazione 2016-18.

Un secondo fattore di condizionamento è stato costituito invece dalla messa in consultazione pubblica, nell'agosto 2017, dell'aggiornamento al Piano Nazionale Anticorruzione 2017, poi arrivato alla sua formulazione definitiva a fine novembre 2017⁴¹.

In tale documento (sia nella formulazione iniziale che in quella finale) è contenuto, un **approfondimento sulle istituzioni universitarie**, cioè sui rischi e sulle misure preventive relative ai processi più direttamente connessi alla realizzazione delle missioni istituzionali di didattica, ricerca e terza missione.

Il fuoco dell'analisi dell'ANAC si stringe in quest'occasione sui processi alla cui gestione il personale docente, direttamente o indirettamente, concorre.

Se quindi, per effetto del processo riorganizzativo, è stato necessario fermare temporaneamente l'avanzamento dell'adozione del SGRC, per altro verso l'attività programmatica ha subito nuovo impulso, soprattutto in relazione alla predisposizione di strumenti e riferimenti utili a far avanzare il modello adottato in considerazione di un quadro ridelineato a livello nazionale ed ora maggiormente focalizzato sui processi connessi al perseguimento delle missioni istituzionali.

Il Piano Integrato performance, anticorruzione e trasparenza del triennio 2018-20 viene deliberato a dicembre 2017⁴² e conclude il primo biennio di sperimentazione avviando una nuova fase delle programmazione integrata.

³⁸ C.d.A. Delibera n. 41/2017 inerente la proposta di [Modello generale di organizzazione](#)

³⁹ C.d.A. Delibera numero n. 274/2017

⁴⁰ C.d.A. Delibera numero n. 91/2017

⁴¹ <http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/AttivitaAutorita/Anticorruzione>

⁴² C.d.A. Delibera numero: 456/2017

12.2 Area d'intervento 1: il Sistema di gestione

Fig.6 Obiettivi del SG rischio corruttivo



12.2.1 RIALLINEARE I SISTEMI DI GESTIONE: CICLO DELLA PERFORMANCE E SISTEMA DI GESTIONE DEL RISCHIO CORRUTTIVO.

A partire dal Piano integrato 2016-18 il processo di integrazione performance –anticorruzione è stato intrapreso dalla direzione generale seguendo un duplice percorso: quello di sensibilizzare le strutture a sviluppare progetti interamente dedicati all'attuazione di misure di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza trasponendoli in obiettivi di performance e, come tali concreti, misurabili, realizzabili o, in alternativa, quello di incoraggiare l'individuazione di possibili "correlazioni" degli obiettivi di performance con misure volte a contenere l'insorgere di fenomeni corruttivi. Il "sistema delle correlazioni", in particolare, viene individuato come snodo metodologico funzionale a porre in evidenza e valorizzare i profili di contiguità fra perseguimento degli obiettivi di performance e interventi per la promozione della trasparenza e di maggiori livelli di legalità.

L'esperienza 2017, come già per il 2016, denota la difficoltà delle strutture a pianificare e sviluppare progetti interamente dedicati alla prevenzione della corruzione, anche in ragione della molteplicità ed eterogeneità dei processi che interessano le singole strutture da coniugare poi con la componente risorse, fattore per niente banale e scontato e che anzi costituisce, come è noto, una delle maggiori criticità legate all'implementazione dell'impianto preventivo in generale. Per questo è stato comunque privilegiato il Sistema delle correlazioni, che consente comunque di fare un'analisi, riportata nei paragrafi successivi, di quanto è stato sviluppato.

Si richiamano alcuni progetti che vanno nella prima direzione come: l'OPN n. 3692 volto alla definizione di Linee guida per l'attribuzione dei fondi di ricerca di ateneo; l'OPN n. 3763 volto all'attuazione della misura anticorruzione del Whistleblowing; l'adozione di misure organizzative specifiche atte a promuovere la trasparenza e l'accesso, con la costituzione dell'Unità relazioni con il pubblico; la rotazione degli incarichi, strettamente correlata al processo riorganizzativo dell'amministrazione centrale; la promozione di ulteriori livelli di trasparenza attraverso il processo di dematerializzazione del ciclo della spesa (obiettivo che ha visto nella direzione finanza e fiscale la direzione capofila, ma esteso ai vari centri di gestione); l'obiettivo sulla mappatura processi condotto dal dipartimento di ingegneria civile e industriale.

Fig.7 Gli scopi del metodo del “correlare”.



AZIONI CONDOTTE	NOTE	EVENTUALI AZIONI DI MIGLIORAMENTO
Confermati, a livello di pianificazione integrata, i due obiettivi strategici finalizzati al riallineamento dei sistemi ed alla promozione di maggiori livelli di trasparenza (<i>“Miglioramento ciclo della performance in una logica integrata: performance, anticorruzione e trasparenza; Azioni di miglioramento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholders, sia interni che esterni”</i>)	L'identificazione dei due obiettivi ha permesso di integrare il SGRC, fin dalla prima fase deliberativa, con la pianificazione di performance ed il suo ciclo di gestione per progetti	Identificare obiettivi strategici che al proprio interno contemplino la dimensione preventiva del rischio e della promozione della trasparenza in modo da orientare in modo più diffuso la programmazione delle strutture
Evidenziate, anche nella fase di programmazione, le fasi del modello di gestione del rischio, utili per la gestione anche del ciclo di performance (analisi del contesto; mappatura dei processi; strutturazione in termini di progetti, degli interventi preventivi)	Il modello di SGRC è stato proposto anche per il 2017 in forma semplificata. Pertanto le strutture hanno svolto, in termini di integrazione (Ciclo della performance-SGRC) solo le fasi di progettazione e rendicontazione degli obiettivi (corrispondenti alla fase di trattamento del rischio)	
	Comincia a palesarsi l'inadeguatezza di una lettura centralizzata delle condizioni di contesto (fattori organizzativi, socioculturali ed economici) che possono incidere tanto sull'efficacia delle iniziative volte al perseguimento degli obiettivi strategici, che sull'eventuale instaurarsi di dinamiche corruttive o di cattiva gestione.	Da valutare la possibilità di fornire, a ciascuna struttura, un set di dati da sottoporre alla valutazione per una più adeguata descrizione del contesto di riferimento a livello di struttura
	Le fasi di predisposizione delle analisi di contesto e di mappatura e analisi dei processi, utili ai fini di una più coerente identificazione delle aree di miglioramento, costituiscono un impegno gravoso per le strutture: vi è il rischio di un approccio inutilmente adempimentale.	Da promuovere una mappatura dei processi o, in assenza, almeno una ricognizione dei processi gestiti a livello di struttura. Da valutare la proposta di modelli di analisi che si focalizzino sulle criticità di processo.
Prosecuzione nelle azioni di correlazione con misure di prevenzione	L'invito a correlare le azioni programmate a misure di prevenzione, evidenziando la frequente doppia	Effettuare un'azione di monitoraggio e restituzione di osservazioni sulla va-

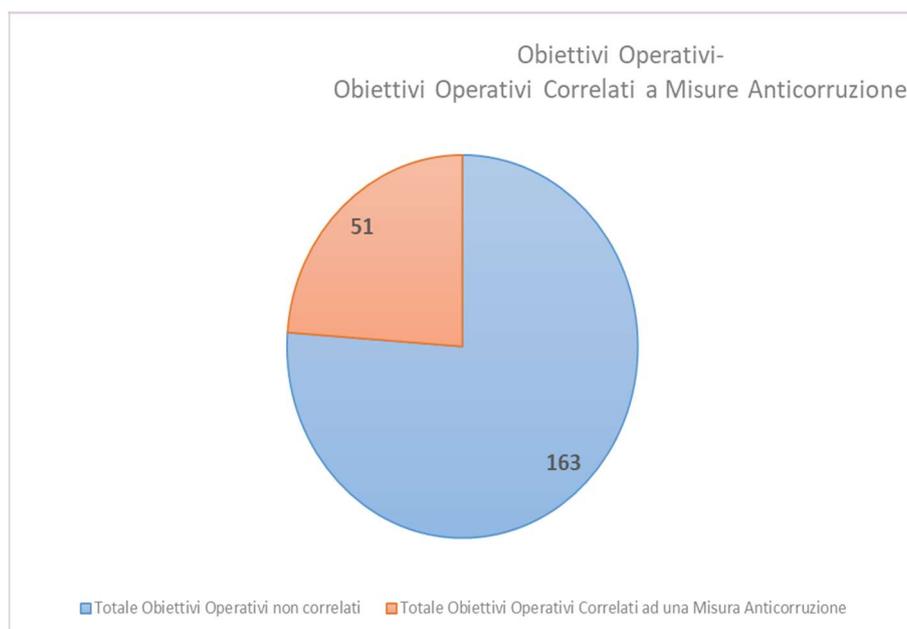
AZIONI CONDOTTE	NOTE	EVENTUALI AZIONI DI MIGLIORAMENTO
(vedi Tabella 1: <i>Sviluppo del sistema delle correlazioni negli anni 2016 e 2017</i> e Graf. 6: <i>Correlazioni evidenziate nella programmazione operativa 2017</i>)	valenza delle azioni di miglioramento intraprese, non sempre è stato compreso. Le strutture trovano difficoltà nell'identificare cosa può costituire una misura di prevenzione del rischio ed anche nel comprendere in cosa si sostanzia un rischio corruttivo. Pertanto non sempre riescono ad identificare una linea di continuità fra l'obiettivo realizzato e la misura di prevenzione.	lenza delle azioni condotte dalle strutture. in termini di prevenzione di casi di cattiva amministrazione Incoraggiare lo sviluppo di quegli specifici aspetti dei progetti di performance che presentano al tempo stesso ricadute in termini di prevenzione del rischio corruttivo
Semplificazione delle categorie di classificazione delle misure e loro sotto articolazione	Il minor numero di Categorie delle Misure, (rispetto all'articolazione del Piano Integrato 2016-18) si è rivelato di più facile utilizzo: le categorie sono ora un più chiaro riferimento rispetto all'identificazione della tipologia di intervento da mettere in campo.	Necessarie iniziative di supporto nel percorso di individuazione della tipologia di intervento da mettere in campo ai fini della progettazione dell'obiettivo di prevenzione.
Attuazione di obiettivi di performance specificamente volti alla realizzazione di misure di prevenzione di particolare complessità: Definizione per successiva implementazione della procedura per la tutela del dipendente che segnala illeciti (c.d. "Whistleblowing")	Anche attraverso l'attuazione del progetto, sono stati identificati due profili della progettazione in termini di prevenzione del rischio, non evidenziati nella documentazione ANAC: prevenzione del proprio rischio corruttivo come struttura Promozione di interventi per il funzionamento del sistema preventivo dell'amministrazione	Prevedere, fin dalla predisposizione del PTPCT, azioni specifiche di prevenzione ed azioni trasversali, utili al progredire del sistema di prevenzione di Ateneo nel suo complesso.
Prosecuzione dell'utilizzo dell'applicativo MOBI per la gestione dei progetti di performance anche ai fini dell'evidenziazione delle correlazioni con misure di prevenzione	L'utilizzo di un applicativo ormai noto (MOBI) e l'applicazione del criterio della correlazione fra obiettivi e fra obiettivi e misure ha reso possibile un immediato coinvolgimento di una platea ampia e diversificata rispetto all'inquadramento ed al ruolo. La verifica di coerenza e la conseguente validazione degli obiettivi nel sistema, affidata a dirigenti e docenti con funzioni direttive, ha permesso di avviare un coinvolgimento anche della componente docente.	Contestualmente all'avvio della pianificazione operativa anno 2018 è prevista la messa in produzione del nuovo applicativo U_GO per la gestione degli obiettivi.

I RISULTATI DEL SISTEMA DELLE CORRELAZIONI

Tab.13 Sviluppo del sistema delle correlazioni negli anni 2016 e 2017

Obiettivi operativi	Totali anno 2016	Obiettivi correlati a misure di prevenzione Anno 2016	% di correlazioni sul totale degli Obiettivi operativi	Totali anno Anno 2017	Obiettivi correlati a misure di prevenzione Anno 2017	% di correlazioni sul totale degli Obiettivi operativi
OPN	92	11	11,96%	85	35	41,18%
OPC	17	7	41,18%	29	6	20,69%
OPA	101	16	15,84	100	10	10,00%
TOTALI	210	34	16,19%	214	51	23,83%

Graf.3 Correlazioni evidenziate nella programmazione operativa 2017



12.2.2 SUPPORTARE LA PROGRESSIVA INTEGRAZIONE FRA PERSEGUIMENTO DELLE MISSIONI ISTITUZIONALI E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

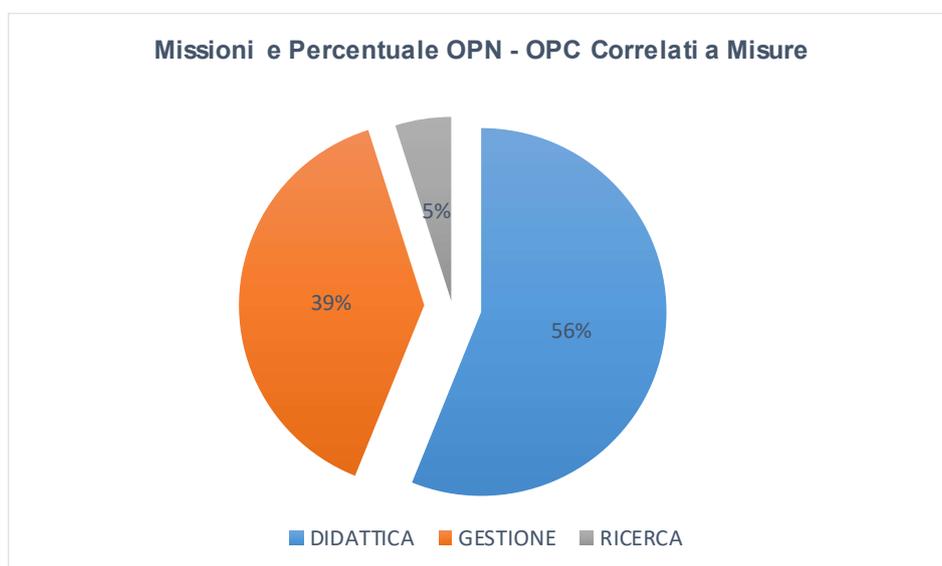
La seguente tabella evidenzia le potenzialità operative del sistema delle “correlazioni” fra obiettivi di performance e Misure di prevenzione e consente valutazioni circa l’opportunità di declinare in termini preventivi anche gli obiettivi strategici.

Tab.14 Obiettivi strategici perseguiti attraverso OPN ed OPC correlati a Misure di prevenzione (2017)

Cod.	Denominazione obiettivo strategico	n. correlazioni con Misure
111	Accreditamento dell'Ateneo e dei CdS: efficace supporto centrale ai CdS e ai Dipartimenti (anche con la creazione di cruscotti dedicati al monitoraggio delle carriere) per la conferma dell'accREDITAMENTO iniziale ed il conseguimento di quello periodico; preparazione per le visite in loco dei valutatori ANVUR.	21
132	Potenziare le azioni volte a creare le migliori condizioni di frequenza ai corsi di tutti i livelli, per gli studenti con disabilità e disturbi dell'apprendimento (immobili, strumenti informatici, tecnologie e metodologie didattiche innovative, orientamento...).	1
133	Valorizzare il potenziale di laureandi e laureati attraverso lo sviluppo di strumenti, anche informatici, di raccordo tra Università e Impresa/professioni e rafforzare le politiche di placement.	1
212	Incremento degli immatricolati al Dottorato che possiedono un titolo conseguito all'estero e delle opportunità di condurre ricerca all'estero da parte di tutti i dottorandi.	1
214	Potenziamento della partecipazione a progetti comunitari e a bandi competitivi.	1
411	Revisione e miglioramento dell'apparato organizzativo, anche con riferimento all'assetto interno delle strutture didattiche, scientifiche e di servizio, incrementandone l'autonomia.	2
453	Investimenti per un piano pluriennale volto all'ampliamento, ristrutturazione, adeguamento normativo e miglioramento della sicurezza e fruibilità (miglioramenti gestionali) dell'intero patrimonio immobiliare. Incremento degli spazi dedicati alle attività didattiche e Monitoraggio della fruibilità degli stessi attraverso una gestione centralizzata ed ottimizzata delle risorse disponibili.	1
454	Redazione di un piano di sviluppo edilizio-urbanistico di ampio respiro che, partendo da una analisi completa del patrimonio immobiliare dell'Ateneo, pianifichi uno sviluppo edilizio delle nuove opere e un nuovo assetto immobiliare dell'Ateneo, tenendo conto in modo integrato dell'esistente e individuando una strategia di riqualificazione/alienazione degli proprietà immobiliari sul territorio.	1
461	Dematerializzazione dei processi amministrativi	5

Cod.	Denominazione obiettivo strategico	n. correlazioni con Misure
464	Reimplementazione di procedure amministrative con il supporto di strumenti informatici con l'obiettivo primario di semplificarne il funzionamento.	1
471	Potenziamento e ottimizzazione delle infrastrutture informatiche con particolare riferimento al wireless, private cloud e calcolo scientifico, storage, rete, backup, A/V, al fine di potenziare servizi informatici per la didattica e la ricerca.	1
472	Revisione dei processi delle procedure di supporto agli utenti dei servizi e monitoraggio, e della gestione degli asset informatici.	1
481	Sostenere e potenziare la programmazione e valutazione delle attività istituzionali dell'ateneo.	1
482	Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione)	1
483	Azioni di miglioramento dei livelli di trasparenza e di accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholders, sia interni che esterni.	2
Totale		41

Graf.4 Aree di missione cui sono riferiti OPN ed OPC correlati a misure. Percentuali rispetto al totale degli OPN OPC correlati (2017)

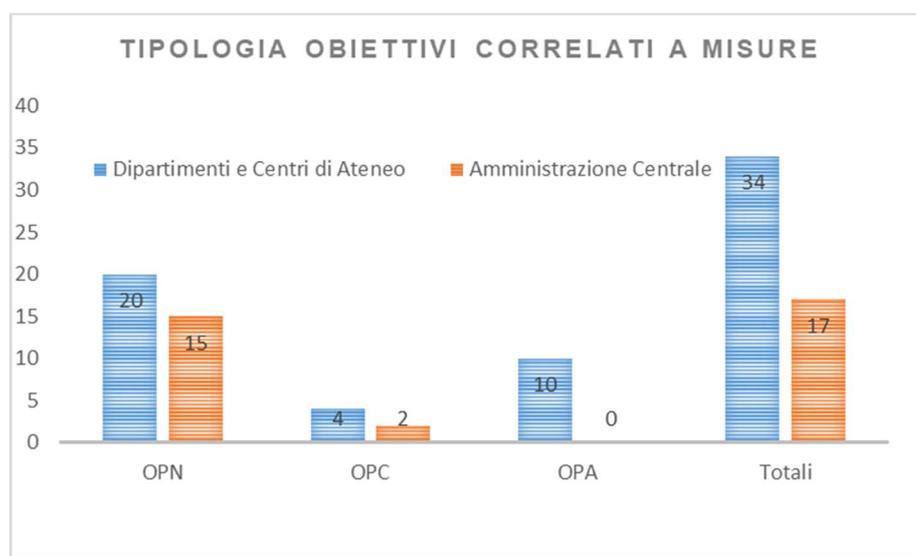


12.2.3 ESTENDERE L'ADOZIONE DEL MODELLO DI GESTIONE DEL RISCHIO A TUTTO L'ATENEO, SUPPORTANDO L'ACQUISIZIONE DI COMPETENZE SPECIFICHE

AZIONI CONDOTTE	NOTE	EVENTUALI AZIONI DI MIGLIORAMENTO
Azioni formative e informative collettive relative al: <ul style="list-style-type: none"> • Piano di Prevenzione di Ateneo ed agli sviluppi del sistema preventivo a livello nazionale. • Il nuovo modello organizzativo di Ateneo • Assetti specifici in materia di appalti e gestione della documentazione. 	L'attività formativa di ateneo ha avuto come obiettivo quello di mantenere aggiornate, sugli sviluppi del sistema di prevenzione a livello nazionale e di ateneo, le conoscenze del complesso degli addetti. Le azioni specifiche sono state rivolte in particolare alla tematica degli appalti.	Prevedere momenti di esercitazione al fine di sviluppare competenze operative circa le diverse fasi di svolgimento del SGRC.
	Le azioni formative hanno visto coinvolto il personale amministrativo	Definire percorsi formativi rivolti alla componente docente, anche attraverso un approccio formativo fra pari.

AZIONI CONDOTTE	NOTE	EVENTUALI AZIONI DI MIGLIORAMENTO
Prosecuzione delle azioni di monitoraggio	Le azioni di monitoraggio hanno riguardato sia la presenza di progetti di performance specificamente dedicati allo sviluppo di misure di prevenzione e trasparenza, sia i progetti in cui compaiono correlazioni, sia la qualità delle correlazioni o, nonché la distribuzione dell'attività fra strutture amministrative e strutture didattiche di ricerca e di terza missione. (Graf 8. Evidenziazione delle correlazioni: ripartizione per tipologie di strutture e di Obiettivi operativi (2017))	Da valutare l'identificazione di un piano di monitoraggio e la sua divulgazione.
Attività di supporto e consulenza alla progettazione operativa	Non sempre vengono utilizzati in modo adeguato gli strumenti di tecnica progettuale necessari (descrizione sintetica degli obiettivi, chiaro riferimento alla situazione di partenza ed alla situazione finale attesa, utilizzo coerente degli indicatori, adeguata descrizione dei termini della correlazione, livello atteso di realizzazione della misura per l'anno di programmazione).	Da valutare: <ul style="list-style-type: none"> • l'adozione di strumenti più semplici di pianificazione. • la possibilità di richiedere una formale revisione della progettazione; • la pubblicazione dei progetti di performance sul sito istituzionale e la loro accessibilità pubblica.

Graf.5 Evidenziazione delle correlazioni: ripartizione per tipologie di strutture e di Obiettivi operativi (2017)



Tab.15 Personale coinvolto nella pianificazione di prevenzione (Dati al 31 dicembre 2017)

	Coinvolti nell'ambito dei progetti correlati	Totale del personale coinvolto nei progetti	% personale coinvolto rispetto al tipo di ruolo rivestito
n. docenti⁴³	18	36	50%
n. dirigenti⁴⁴	5	12 ⁴⁵	42%
Unità personale tecnico amministrativo	364	1523	24%

⁴³ Docenti con ruolo di responsabile di struttura presso Dipartimenti, Centri o Sistemi.

⁴⁴ Si consideri con valore 1 il dirigente, anche qualora la funzione sia assunta ad interim o per delega.

⁴⁵ N. uffici di livello dirigenziale. Nel numero è considerata anche la struttura "Rettorato".

12.2.4 STRUTTURARE RISORSE E ATTIVITÀ A SUPPORTO DELLE FUNZIONI DELL'RPCT

AZIONI CONDOTTE	NOTE	EVENTUALI AZIONI DI MIGLIORAMENTO
<p>Consolidamento delle funzioni di supporto all'RPCT ed alle strutture attraverso la costituzione, nella Direzione Programmazione, Valutazione e Comunicazione Istituzionale dell'Unità Trasparenza ed Anticorruzione e dell'Unità relazioni con il Pubblico.</p>	<p>Nel 2017 le attività delle due Unità si sono mosse sulla base di alcune direttrici definite dagli obiettivi strategici dell'ateneo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • focalizzare meglio i temi connessi alla comunicazione istituzionale, in particolare per quello che riguarda la trasparenza dell'attività dell'amministrazione e la garanzia dei diritti di accesso alle informazioni; • riarticolare le attività di programmazione e valutazione, favorendo tra l'altro una più approfondita analisi dei temi connessi specificamente alla prevenzione della corruzione, ed un maggiore supporto ai processi di miglioramento attivati in tali ambiti dalle strutture di Ateneo. 	
<p>Sostegno alla programmazione e valutazione delle attività istituzionali dell'ateneo in relazione ai temi della trasparenza e della prevenzione della corruzione.</p>	<p>L'attività, che ha avuto carattere prevalente nel corso dell'anno, è consistita in: Supporto alla redazione della documentazione programmatica (PTPCT) ed alla redazione di documentazione a consuntivo sui temi specifici. Non è ancora operativa una metodologia di rilevazione dei bisogni rispetto alle linee di sviluppo da dare al sistema preventivo, o rispetto a specifiche attività e servizi utili ai fini di un più agevole percorso di autovalutazione e promozione di iniziative di miglioramento</p>	<p>Mettere a regime un sistema di rilevazione dei fabbisogni di servizi</p>

12.3 Area d'intervento 2: L'adozione di un modello per l'analisi e la valutazione del rischio corruttivo

Alla prospettiva triennale della programmazione è stato affidato il compito complessivo di dare avvio all'attuazione di un Sistema di Gestione del Rischio Corruttivo (SGRC) prendendo a riferimento il modello proposto da ANAC nel PNA 2013, aggiornato ed integrato nel 2015⁴⁶.

Tale modello prevede una serie concatenata di fasi di analisi ed autovalutazione propedeutiche all'individuazione delle priorità di intervento preventivo e, quindi, all'attuazione delle Misure Anticorruzione.

La metodologia ANAC prevede le seguenti fasi:

- Analisi di contesto interno esterno;
- Mappatura dei processi;
- Identificazione dei rischi connessi ai singoli processi;
- Valutazione dei singoli rischi corruttivi e loro catalogazione in ordine di priorità di trattamento; conseguente raggruppamento dei processi in aree di rischio;
- Trattamento del rischio attraverso la realizzazione di specifiche misure di prevenzione (fra cui anche tutte quelle connesse all'emergente tema della trasparenza);
- Monitoraggio dello stato di attuazione della pianificazione e delle Misure di prevenzione.

⁴⁶ Vedi **Aggiornamento 2015 al Piano Nazionale Anticorruzione**: <http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/AttivitaAutorita/AttivitaAutorita/Atto?ca=6314>

Il modello promosso e verificato da ANAC in tutti gli aggiornamenti del Piano Nazionale Anticorruzione, per la sua complessità ed onerosità, meglio si presta ad una gestione centralizzata del sistema di prevenzione. Esso infatti riflette, in termini organizzativi, una strutturazione dei percorsi decisionali e progettuali sostanzialmente verticistica, di fatto non coerente con le caratteristiche ed il modus operandi dell'Ateneo che invece opera, ai fini della definizione delle proprie decisioni, (per es. riguardanti la programmazione di performance), alternando la logica Top Down alla logica Bottom-up.

A causa di tale criticità di fondo, e del concomitante percorso riorganizzativo affrontato dall'Ateneo nel 2017, si è valutato, fin dalla fase di predisposizione del Piano Anticorruzione e trasparenza 2017-19, di proseguire nell'azione di supporto alle strutture. È infatti importante la comprensione di quali siano le tappe da effettuare per dare vita ad un processo di analisi e prevenzione del rischio corruttivo, ed evidenziare in che modo tale attività può essere utile ai fini del perseguimento delle missioni istituzionali di Ateneo ed al miglioramento della performance di struttura.

Fig.8 Fasi del modello di gestione del rischio corruttivo (ANAC). Strutture: annualità 2017



Tuttavia, se per un verso si è proseguita la via intrapresa nel 2016 circa l'adozione di un modello semplificato per la gestione del rischio corruttivo a livello di attività delle strutture, per altro verso, anche ai fini della redazione del nuovo Piano Anticorruzione e Trasparenza 2018-20, sono state intraprese diverse consistenti attività.

AZIONI CONDOTTE	NOTE	EVENTUALI AZIONI DI MIGLIORAMENTO
Analisi di contesto interno esterno	Il Piano integrato evidenzia, anche ad uso delle strutture, un focus orientato a valorizzare alcuni tipi di informazioni già disponibili (esp. dati organizzativi, numerosità e tipologia degli scambi della struttura con l'esterno etc.) ai fini dell'analisi di contesto interno/esterno.	Azioni di supporto alla valutazione dei dati significativi, in termini di potenziale rischio corruttivo, relativi al contesto interno/esterno; predisposizione di un set di dati con eventuale individuazione delle soglie di significatività.
Mappatura dei processi	<p>Proseguita l'azione di analisi interna di alcuni specifici processi, spesso finalizzata alla dematerializzazione ed informatizzazione, della gestione o per la definizione di procedure⁴⁷</p> <p>Attuata una ricognizione, su base documentale, dei processi gestiti dall'Ateneo per la realizzazione delle missioni istituzionali⁴⁸</p> <p>La ricognizione comprende processi individuati come potenzialmente a rischio per esempio nei diversi aggiornamenti al PNA.</p> <p>La ricognizione comprende anche processi gestiti integralmente dai docenti o alla cui gestione la componente docente contribuisce.</p>	<p>Avvio di un progetto coordinato di mappatura dei processi gestiti dall'Amministrazione centrale (prevista per il 2018)</p> <p>Ampliamento della ricognizione anche per i processi di natura tecnica e relativi all'area della gestione dei dati personali.</p>

⁴⁷ Titolo dei progetti inerenti attività di analisi di processo per l'annualità 2017: Attività di mappatura ed analisi dei processi amministrativi del DICi; Dematerializzazione del processo di spesa: studio preliminare; Affinamento del sistema informatico <https://magazzino.vet.unipi.it>, studio e analisi preliminare del processo di carico scarico del materiale igienico-sanitario e dei prodotti farmaceutici in dotazione presso il Centro Dipartimentale "Ospedale didattico Veterinario" del Dipartimento di Scienze Veterinarie; Passaggio da DIPINT a DAM: mantenimento standard processi acquisizione beni, servizi e reclutamento del personale; Avvio del processo di dematerializzazione documentale in previsione dell'operatività delle disposizioni derivanti dal manuale di gestione; Gestione attività inerenti all'utilizzo e alla prenotazione di autovetture dell'Amministrazione con servizio di autista: predisposizione di un nuovo account di posta elettronica e di un registro elettronico condiviso per la razionalizzazione del processo.

⁴⁸ Vedi Allegato 1 al Piano triennale prevenzione della corruzione e trasparenza contenuto nel Piano Integrato performance, anticorruzione e trasparenza 2018-20 <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/itemlist/category/1242-piano-triennale-per-la-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza>

AZIONI CONDOTTE	NOTE	EVENTUALI AZIONI DI MIGLIORAMENTO
	<p>Criticità riscontrate:</p> <ul style="list-style-type: none"> La mappatura dei processi costituisce la base del modello di analisi proposto dall'ANAC per le conseguenti fasi di individuazione, valutazione e trattamento del rischio corruttivo. L'approccio ANAC, estremamente analitico ed esteso fino al livello della singola attività, è difficilmente applicabile ad un contesto organizzativo così complesso ed articolato come l'Università di Pisa. Un'analisi del rischio fondata sulla mappatura dei processi è a rischio di sospensione in ogni occasione di riorganizzazione. Si rende necessaria l'individuazione di parametri di osservazione più stabili nel tempo ed utili anche in fase di riorganizzazione. 	<p>Valutare la possibilità di indicare criteri di osservazione per la verifica di specifici assetti problematici, utilizzabili anche in caso di presenza solo di un'attività di ricognizione sui processi gestiti.</p>
<p>Identificazione del rischio e sua riorganizzazione per aree di rischio</p>	<p>Le aree di rischio, ed i relativi processi, sono stati integralmente aggiornate e riorganizzate in occasione della predisposizione del PTPCT 2018-20. L'aggiornamento segue un'ampia azione ricognitiva a livello documentale.</p> <p>Poiché tuttavia si rende necessaria la realizzazione di una successiva e documentata azione di valutazione del rischio ,nell' stesso aggiornamento 2018-20 al PTPCT si è provveduto ad omettere indicazioni circa il livello di rischiosità specifica dei processi e dei macro processi riportati</p>	<p>Strutturazione di strumenti a supporto delle fasi di individuazione del rischio corruttivo da parte delle strutture.</p>
<p>Valutazione dei singoli rischi corruttivi e loro catalogazione in ordine di priorità di trattamento</p>	<p>Rispetto al modello promosso da ANAC per la valutazione del rischio corruttivo sono emerse diverse criticità. Queste sono state evidenziate dalla stessa ANAC nella propria relazione del RPCT anno 2017⁴⁹.</p> <p>La prassi e il confronto con le esperienze maturate in altre amministrazioni, anche di diversa natura, fanno propendere per un'adozione del modello, estensiva, ma diversamente articolata (per esempio orientata ad evidenziare specifiche criticità di interesse per l'amministrazione)</p>	<p>Studio e predisposizione di una nuova modulistica per la valutazione del rischio corruttivo.</p>
<p>Trattamento del rischio attraverso la realizzazione di specifiche misure di prevenzione (fra cui anche tutte quelle connesse al tema della trasparenza)</p>	<p>Attuazione di misure di prevenzione tramite obiettivo di performance.</p> <p>Attuazione di misure di prevenzione tramite correlazione ad obiettivi di performance⁵⁰</p>	
<p>Monitoraggio (sullo stato di attuazione della pianificazione)</p>	<p>L'attività di monitoraggio sullo stato di attuazione della pianificazione anticorruzione è stata costante nel corso di tutto l'anno, anche in conseguenza del gran numero di adempimenti relativi alla programmazione delle attività o alla loro rendicontazione:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Relazione del Responsabile della prevenzione e della trasparenza 2016⁵¹ 2. Attestazione del nucleo di valutazione circa il corretto adempimento degli obblighi di trasparenza⁵² 3. Predisposizione del Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza 2017-19⁵³ 4. Relazione sulla performance 2016⁵⁴ 5. Predisposizione del Piano triennale della prevenzione della corruzione e della trasparenza 2018-20⁵⁵ 	<p>Necessaria l'identificazione di criteri di osservazione sullo stato di attuazione della pianificazione definiti dall'esterno.</p>
<p>Monitoraggio (utilizzo degli indicatori; sistemi di controllo)</p>	<p>Nell'ambito della Pianificazione anticorruzione sono individuati indicatori ex ante.</p> <p>Indicatori di livello atteso di realizzazione: l'introduzione dell'indicatore nella pianificazione triennale di prevenzione ha lo scopo di incoraggiare le</p>	<p>Opportuna l'individuazione di una metrica di valutazione del sistema di gestione così come dell'efficacia degli interventi,</p>

⁴⁹ <http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/AmministrazioneTrasparente/AltriContCorruzione/RelazioniAnnuali>

⁵⁰ Si veda quanto esposto nel paragrafo successivo: "Ambito d'intervento 3: la programmazione operativa delle attività di trattamento del rischio 2017"

⁵¹ <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9108-relazione-del-responsabile-della-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza>

⁵² <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9336-attestazioni-del-nucleo-di-valutazione-di-ateneo-circa-l-assolvimento-degli-obblighi-di-pubblicazione>

⁵³ <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9109-archivio-ptpct>

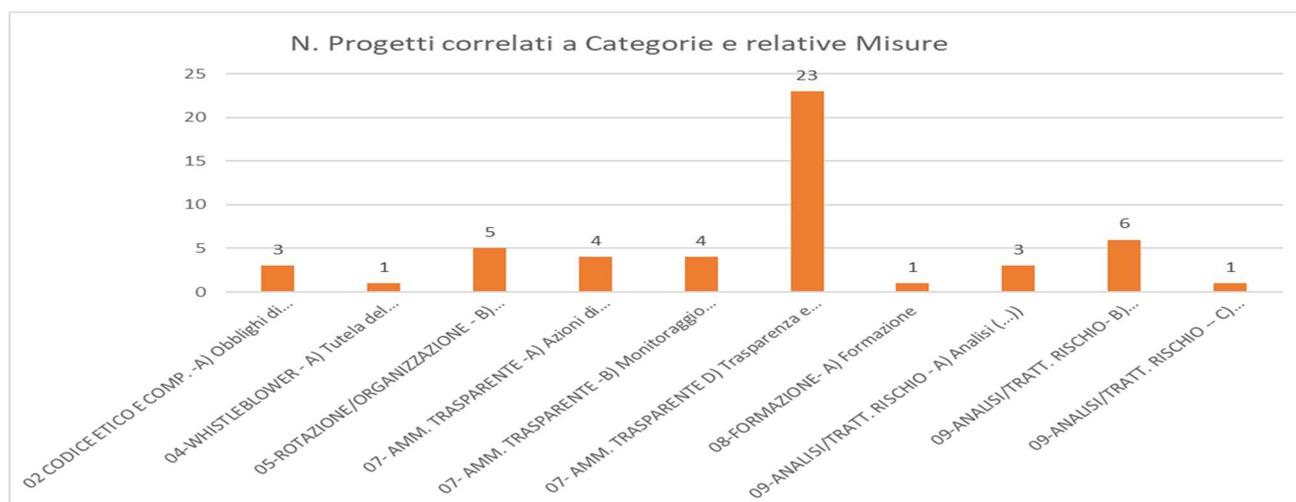
⁵⁴ <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/2877-relazione-sulla-performance>

⁵⁵ <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/itemlist/category/1242-piano-triennale-per-la-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza>

AZIONI CONDOTTE	NOTE	EVENTUALI AZIONI DI MIGLIORAMENTO
	<p>strutture ad ordinare nel tempo le azioni da intraprendere, ma anche di stimolare, da parte loro, la verifica degli step di realizzazione precedentemente identificati, in una prospettiva di portata anche pluriennale. Si noti che la stessa strutturazione della programmazione triennale in tema di prevenzione della corruzione segue questi criteri di valutazione dello sviluppo, imponendo una verifica annuale dei livelli di realizzazione effettivamente raggiunto per ogni fase del modello di gestione del rischio corruttivo ed una conseguente valutazione degli scostamenti.</p> <p>Indicatori di efficacia: mirano a stimolare una consapevolezza di natura del tutto politica, da parte delle strutture, dell'efficacia da attribuire ad alcune tipologie di interventi rispetto ad altre, in modo da favorire la concentrazione delle proposte, in ambiti di vero interesse, connessi al perseguimento delle missioni istituzionali.</p>	<p>connessa alla dimensione di performance e contenuta almeno nel SMVP</p> <p>Opportuna l'integrazione tra il sistema di monitoraggio delle misure anticorruzione e i sistemi di controllo interno, almeno nella forma di una programmazione triennale degli interventi preventivi.</p>

12.4 Area d'intervento 3: La programmazione operativa delle attività di trattamento del rischio 2017

Graf.6 Categorie di misure e progetti correlati (2017)



Tab.16 Raffronto progetti correlati a Misure (Anni 2016 e 2017)

Categorie Misure	N. Progetti 2016	N. Progetti 2017
01 PIANO INTEGRATO	-	-
02 CODICE ETICO E COMP.	1	3
03- MIS. NORMATIVE	-	-
04-WHISTLEBLOWER	-	1
05-ROTAZIONE/ORGANIZZAZIONE	-	5
07- AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE	9	31
08-FORMAZIONE	2	1
09-ANALISI/TRATTAMENTO DEL RISCHIO	22	10
Totale complessivo	34	51

Tab. 17 Dettaglio delle misure evidenziate in termini di correlazioni (anno 2017)

Misura Anticorr.	2017	%
02 CODICE ETICO E COMP. -A) Obblighi di attuazione e processi di gestione Codice Etico e di Comportamento	3	6%
04-WHISTLEBLOWER - A) Tutela del dipendente che segnala illeciti	1	2%
05-ROTAZIONE/ORGANIZZAZIONE - B) Riorganizzazione degli uffici e delle attività	5	10%
07- AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE -A) Azioni di sensibilizzazione	4	8%
07- AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE -B) Monitoraggio tempi procedurali	4	8%
07- AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE -D) Trasparenza e garanzia dei diritti di accesso	23	45%
08-FORMAZIONE- A) Formazione	1	2%
09-ANALISI/TRATTAMENTO DEL RISCHIO - A) Analisi (del contesto, delle responsabilità, dei processi)	3	6%
09-ANALISI/TRATTAMENTO DEL RISCHIO - B) Informatizzazione	6	12%
09-ANALISI/TRATTAMENTO DEL RISCHIO - C) Trattamento del rischio	1	2%
Totale	51	100%

13. L'attuazione del programma trasparenza e delle innovazioni previste dal decreto F.O.I.A.

Gli obiettivi di performance legati al tema della trasparenza dell'azione amministrativa dell'ateneo devono essere inquadrati nell'ambito dei grandi cambiamenti apportati dal D.lgs. 97/2016⁵⁶ all'istituto dell'accesso civico normato dal D.lgs. 33/2013⁵⁷ ed alla cosiddetta Legge Anticorruzione⁵⁸. Se infatti già il Dlgs 33/2013 definiva per le amministrazioni una serie ampia di obblighi di pubblicazione, il nuovo decreto ha introdotto l'**istituto dell'accesso civico generalizzato**, intendendo con esso affermare il principio dell'accessibilità totale, da parte di chiunque e senza obbligo di motivazione, alle informazioni detenute dalle Pubbliche Amministrazioni (Freedom of Information Act- F.O.I.A.).

La necessità dell'ateneo di garantire al cittadino l'esercizio del nuovo diritto, ha portato nel 2017 gli organi di Ateneo alla decisione di costituire all'interno della nuova Direzione Programmazione valutazione e comunicazione istituzionale, le due nuove unità organizzative con l'esplicito mandato della collaborazione reciproca: l'Unità Trasparenza ed Anticorruzione e l'Unità Relazioni con il Pubblico (Urp).

Alla prima sono state assegnate funzioni di supporto alla redazione della documentazione programmatica in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione, alla diffusione della cultura della legalità e della trasparenza, all'attuazione del ciclo di analisi e valutazione necessario per la gestione del rischio corruttivo e alla programmazione delle misure di prevenzione (fra cui quindi anche misure di Trasparenza).

⁵⁶ DECRETO LEGISLATIVO 25 maggio 2016, n. 97 Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche.

⁵⁷ DECRETO LEGISLATIVO 14 marzo 2013, n. 33 ((Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni.))

⁵⁸ LEGGE 6 novembre 2012, n. 190 Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione

Alla seconda, l'URP, è stata assegnata la gestione centralizzata delle richieste di accesso in tutte le sue forme (documentale, civico, generalizzato); la gestione del sito Amministrazione Trasparente, compresa l'attività di monitoraggio e verifica degli adempimenti di pubblicazione, oltre che funzioni di informazione e sportello al cittadino.

Approfondendo le carenze nelle aree di pubblicazione ed interagendo con le strutture si è potuto comprendere la portata a volte addirittura pluriennale dei progetti da attivare ai fini del migliore adempimento degli obblighi di pubblicazione, considerando la complessa architettura organizzativa dell'ateneo e la mole ed eterogeneità dei dati ed informazioni oggetto di pubblicazione obbligatoria.

Sono state affrontate le seguenti problematiche:

- Interventi di macro e micro organizzazione;
- Azioni di divulgazione, formazione e supporto rispetto alle indicazioni normative ed alle indicazioni ANAC;
- Programmazione e supporto alla progettazione delle misure di trasparenza. Integrazione con il ciclo della performance;
- Approfondimento delle problematiche di natura tecnica e comunicativa connesse alla pubblicazione web;
- Monitoraggio e controllo. Aggiornamento delle informazioni.

13.1 Soluzione delle problematiche di natura macro organizzativa e micro organizzazione

AZIONI CONDOTTE	NOTE	EVENTUALI AZIONI DI MIGLIORAMENTO
Attivazione delle due unità organizzative Trasparenza ed Anticorruzione ed Unità Relazioni con il Pubblico (Urp) nell'ambito della nuova Direzione Programmazione valutazione e comunicazione istituzionale.	La costituzione della direzione programmazione, valutazione e comunicazione istituzionale rappresenta uno degli elementi di novità del processo riorganizzativo attuato nel 2017. Tra le finalità della nuova direzione anche quella di assicurare il presidio delle attività ormai di rilevanza strategica quali la prevenzione della corruzione e la promozione della trasparenza. Le due Unità hanno avviato una proficua collaborazione che permette di condurre un'azione congiunta e vicendevolmente rafforzata rispetto alle diverse articolazioni del tema della trasparenza dell'azione amministrativa. Nell'Urp, di nuova costituzione, attivo dal 1 novembre 2017, è stato centralizzato l'istituto dell'accesso in tutte le sue forme, nonché la gestione della sezione amministrazione trasparente	Da valutare in esito all'attività di monitoraggio condotta sull'intero nuovo modello organizzativo. In ogni caso si rileva sin d'ora l'esigenza di intensificare l'attività di comunicazione e divulgazione delle attività delle due Unità anche ai fini di una loro riconoscibilità da parte delle molteplici strutture di Ateneo
Rete dei referenti	La rete dei referenti, per tutte le strutture di Ateneo, ha ottenuto una prima definizione con la nota del direttore generale, nonché RPCT, n. 58741/2017 del 15.11.2017.	
Aggiornamento Tabella relativa agli obblighi di pubblicazione (allegato 4 al Piano Integrato- sezione Anticorruzione e trasparenza)	Si è provveduto all'aggiornamento della Tabella degli adempimenti in tema di trasparenza in conseguenza del nuovo assetto organizzativo (2017) e quindi sono state fornite informazioni rispetto al nuovo assetto dei flussi documentali. (Allegato 4 al PTPCT 2018-20). La funzione di pubblicazione, nel precedente assetto sostanzialmente assegnata alle singole strutture, è ora coordinata centralmente, grazie all'attivazione dell'Ufficio relazioni con il pubblico.	Permangono spazi di miglioramento per quanto attiene i meccanismi di segnalazione/risoluzione delle problematiche di pubblicazione.

13.2 Azioni di divulgazione, formazione e supporto rispetto alle indicazioni normative ed alle indicazioni ANAC

AZIONI CONDOTTE	NOTE	EVENTUALI AZIONI DI MIGLIORAMENTO
Attività formativa	<ul style="list-style-type: none"> • On the job, autoformazione e formazione esterna in tema di trasparenza e diritti di accesso (ai fini dell'acquisizione di competenze sia in tema di gestione ed organizzazione riguardo a servizi URP, sia rispetto ai temi dell'accesso civico e generalizzato; • Corso di formazione sull'etica, la legalità, la trasparenza; • Azioni di carattere informativo a carattere generale sul nuovo assetto organizzativo e sui cambiamenti in tema di strutturazione dei servizi a garanzia del diritto di accesso. Le attività sono state svolte dal Direttore Generale; • Attività di segnalazione e divulgazione delle novità e delle indicazioni ANAC in tema di trasparenza alle strutture più direttamente interessate (esp Direzione affari generali, Direzione gare appalti, Direzione personale etc). • Formazione in tema di gestione bandi di gara e contratti, in generale in tema di appalti e di risk management. • Incontri periodici con le strutture maggiormente coinvolte nell'adempimento degli obblighi di pubblicazione. 	<p>Incertezze applicative nella gestione della riservatezza e della privacy nei casi di pubblicazione obbligatoria: si prevede la necessità di un particolare impegno in termini formativi con i referenti per la trasparenza, ma anche ed ancora, di interventi sul piano informatico.</p>

13.3 Programmazione e supporto alla progettazione delle misure di trasparenza. Integrazione con il ciclo della performance.

AZIONI CONDOTTE	NOTE	EVENTUALI AZIONI DI MIGLIORAMENTO
Individuazione di obiettivi strategici ed operativi nei documenti di programmazione	<p>Nei documenti di programmazione (PTCPCT) sono individuati specifici obiettivi strategici per lo sviluppo di obiettivi necessari in tema di trasparenza</p> <p>La cultura della programmazione di misure di prevenzione della corruzione in obiettivi in quanto al tempo stesso obiettivi di performance ancora stenta a decollare, pur essendo avviato il processo di identificazione di criticità e bisogni.</p>	<p>La programmazione degli obiettivi di prevenzione e trasparenza dovrebbe procedere coordinandosi al quadro programmatico complessivo perché spesso trasversale fra più strutture</p> <p>È necessario rafforzare il supporto alle strutture nell'identificazione degli obiettivi di miglioramento in tema di trasparenza e pubblicazioni obbligatorie.</p>
Ambiti specifici di particolare complessità	<p><u>Società partecipate e controllate.</u></p> <p>Particolarmente complesso è promuovere maggiori livelli di trasparenza e più in generale l'adeguamento alle disposizioni in tema di prevenzione della corruzione rispetto alle società partecipate o in controllo pubblico. Da una parte infatti la recente produzione/modifica delle fonti normative⁵⁹ ha comportato una ridefinizione dell'ambito, dall'altra le linee guida dell'ANAC⁶⁰ e gli aggiornamenti al PNA 2017⁶¹ hanno evidenziato l'ampiezza degli interventi richiesti.</p> <p>Molto di frequente infatti la costituzione societaria di tali organizzazioni è assai articolata e vede coinvolti molti enti pubblici ma anche organizzazioni private. Una delle difficoltà che maggiormente si evidenzia è quella di coordinare il totale delle informazioni relative ad un'unica organizzazione, considerando che ciascuna amministrazione ha l'obbligo di pubblicare solo le informazioni che la riguardano direttamente.</p> <p>Altra difficoltà è costituita dalla necessità di una coordinata azione di controllo ed impulso, fra i vari enti partecipanti e/o controllanti, rispetto al corretto adempimento degli obblighi, sia di trasparenza che di prevenzione.</p>	<p>Nel corso del 2017 è stata avviata una puntuale ricognizione, circa ciascun ente partecipato/controlato finalizzata a chiarire gli obblighi dell'Università e gli obblighi degli stessi enti in tema di prevenzione della corruzione e trasparenza.</p> <p>Prosecuzione e consolidamento dell'azione di ricognizione e riclassificazione delle informazioni relative agli enti controllati e partecipati.</p> <p>Verifica ed eventuali azioni di impulso nei confronti di tali organizzazioni, in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione.</p> <p>Auspicabile la definizione di accordi fra enti partecipanti/controlanti, finalizzati alla promozione di azioni positive in termini di prevenzione della corruzione e trasparenza.</p>

⁵⁹ Decreto Legislativo 19 agosto 2016, n. 175. Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica.

⁶⁰ ANAC Determinazione n. 1134 del 08/11/2017. Nuove linee guida per l'attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte delle società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici.

⁶¹ <http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/AttivitaAutorita/Anticorruzione>

13.4 Approfondimento delle problematiche di natura tecnica e comunicativa connesse alla pubblicazione web.

AZIONI CON-DOTTE	NOTE	EVENTUALI AZIONI DI MIGLIORAMENTO
Veste grafica della sezione Amministrazione trasparente ed organizzazione delle informazioni	La struttura informatica del sito non permette la pubblicazione ordinata di grandi quantità di documenti ed informazioni (Aree Consulenti e collaboratori, bandi di concorso, sezione bandi di gara e contratti.) Questo non sempre si coniuga con la necessità di assicurare accessibilità, fruibilità, navigabilità, reperimento delle informazioni.	Riprogettazione della struttura grafica e/o informatica della sezione amministrazione trasparente.
	La veste grafica della sezione Amministrazione Trasparenza, non è sempre soddisfacente: in alcuni casi ciò rende complessa la pubblicazione nei formati richiesti dalla norma oppure la realizzazione, da parte dell'utente, di navigazioni a carattere tematico.	Revisione della struttura tecnica di pubblicazione in funzione del miglioramento dei livelli di accessibilità e della possibilità di pubblicare una mole ingente di informazioni e documenti.
	Il processo di omogeneizzazione dei formati e delle modalità di pubblicazione, in coerenza con le indicazioni normative, è di complesso coordinamento considerando il grande numero di strutture produttrici di informazioni	Intensificare l'attività informativa sulle modalità di pubblicazione in formato aperto. Necessità di una omogeneizzazione/standardizzazione di alcuni elementi descrittivi fondamentali (esempio anagrafiche dei soggetti interni ed esterni) anche ai fini dell'interoperabilità fra le banche dati utilizzate dall'ateneo e per l'informatizzazione dei processi di pubblicazione.

13.5 Monitoraggio e controllo. Aggiornamento delle informazioni.

AZIONI CON-DOTTE	NOTE	EVENTUALI AZIONI DI MIGLIORAMENTO
Registro dell'accesso	Come richiesto da ANAC nelle linee guida Relative ai all'istituto dell'accesso civico ⁶² è stato creato un sistema di monitoraggio delle richieste di accesso. Gli esiti del primo monitoraggio sono stati pubblicati nell'apposita sezione del sito Amministrazione Trasparente https://www.unipi.it/index.php/riciesta-di-accesso/item/9431-registro-degli-accessi	
Monitoraggio sull'adempimento degli obblighi di pubblicazione	Nel corso del 2017 il monitoraggio è stato condotto a campione, su sezioni del sito amministrazione trasparente, con una cadenza all'incirca trimestrale. Non è disponibile, allo stato un sistema informatizzato di verifica della correttezza e completezza delle fasi di popolamento degli archivi	Acquisizione, previa verifica progettazione in house, di un sistema informatizzato che supporti le strutture e l'URP nel monitoraggio degli adempimenti richiesti e nel rispetto dello scadenziario.

⁶² ANAC Delibera n. 1309 del 28 dicembre 2016 Linee guida recanti indicazioni operative ai fini della definizione delle esclusioni e dei limiti all'accesso civico di cui all'art. 5 co. 2 del D.lgs. 33/2013