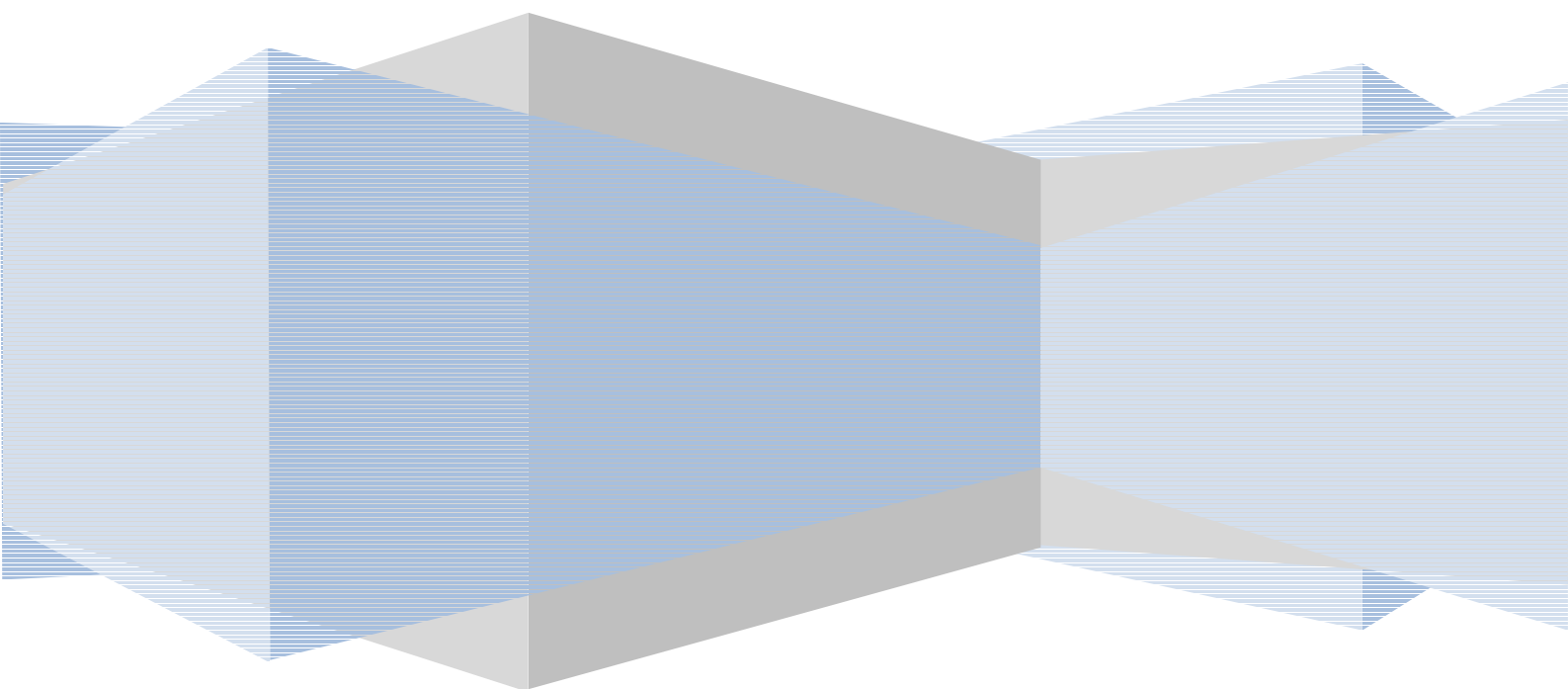


Università di Pisa

Piano della *performance*

2011-2013

(art. 10 comma 1 lett. a – D.Lgs. 150/09)





PIANO DELLA PERFORMANCE
DELLE ATTIVITA' TECNICO-AMMINISTRATIVE E GESTIONALI
TRIENNIO 2011-2013

1) PRESENTAZIONE DEL PIANO:

Il “Piano della *Performance*” (di seguito “Piano”) è un documento di programmazione previsto dal Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (cosiddetto decreto Ministro Brunetta).

Nel sistema del citato decreto, il Piano è lo strumento che dà avvio al ciclo di gestione della *performance* e consiste in un documento in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati, in ottica di “trasparenza”, gli obiettivi, gli indicatori e i *target*.

Il Piano, inoltre, deve consentire di individuare e incorporare le attese dei portatori di interesse (*stakeholder*), favorire la responsabilizzazione e la trasparenza, rendere più efficaci i meccanismi di comunicazione interna ed esterna, migliorare il coordinamento tra le diverse funzioni e strutture organizzative.

Questi ambiziosi obiettivi sono già perseguiti da anni all’interno dell’Università di Pisa, per quanto riguarda le attività del personale tecnico amministrativo, attraverso un “sistema obiettivi” trasparente e partecipato, realizzato anche mediante l’ausilio di un’applicazione su web.

Questo sistema, già sperimentato, ha consentito di realizzare il processo di trasformazione dagli obiettivi strategici e politici in obiettivi operativi in tempi relativamente brevi, anche se il processo ha ancora margini di notevole miglioramento. Con questa metodologia è iniziata l’applicazione di un sistema di gestione per la qualità che presta attenzione alla programmazione, alla realizzazione, alla verifica e controllo, al miglioramento continuo. Questo sistema permette di registrare tempestivamente eventuali variazioni durante l’esercizio, degli obiettivi e degli indicatori.

Questo Piano presenta, per ora, solo gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale, in quanto attualmente il personale universitario docente e ricercatore (che opera in regime di diritto pubblico ex art. 3 comma 2 del D.Lgs. 165/01) non è destinatario della normativa prevista dal Decreto Brunetta.

L’Università di Pisa esprime comunque la volontà di svolgere un percorso ispirato a criteri manageriali, allontanandosi da un approccio burocratico-normativo. Per questo è consapevole che il ciclo di gestione della *performance*, ispirato alla gestione della qualità e al *performance management* si debba attuare per il funzionamento dell’amministrazione,

attraverso una dialettica concreta fra politica e amministrazione, il coinvolgimento degli *stakeholder*, la definizione degli impatti dell'azione organizzativa, la formulazione della strategia e l'attuazione di un sistema di misurazione e valutazione.

Questi cambiamenti non sono adempimenti normativi ma percorsi fatti di sperimentazioni, *benchmarking* tra amministrazioni comparabili e iterazioni finalizzate all'apprendimento organizzativo e non alla sanzione.

Inoltre è in corso, da parte dell'Università, la partecipazione al laboratorio CAF-CRUI Università che ha lo scopo di effettuare un'autovalutazione (elemento basilare per la successiva attività di programmazione) e la ricerca di indicatori e target specifici delle Università.

Gli scopi principali che si prefigge il CAF sono quelli di fornire ai manager pubblici:

- una procedura semplice di autovalutazione della propria organizzazione propedeutica a un "piano di miglioramento integrato";
- consentire l'introduzione di confronti tra organizzazioni simili del settore pubblico, a livello nazionale e europeo;
- favorire l'uso degli approcci di Quality Management - in particolare di un ciclo strutturato PDCA – nelle pubbliche amministrazioni dei paesi dell'Unione Europea.

Il presente Piano è stato redatto secondo la struttura e la modalità di redazione indicate dalla CIVIT con delibera n. 112 del 28 ottobre 2010, allo scopo di rendere le informazioni dei Piani delle varie amministrazioni pubbliche, uniformi e comparabili nel tempo e nello spazio.

Questo documento è stato approvato dal Consiglio di amministrazione dell'Università di Pisa nella seduta del 23 febbraio e 23 marzo 2011.

INDICE

2 Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli *stakeholder* esterni

2.1 Chi siamo

2.2 Cosa facciamo

2.3 Come operiamo

3 Identità

3.1 L'Università "in cifre"

3.2 Mandato Istituzionale e Missione

3.3 Albero della performance

4 Analisi del contesto

4.1 Analisi del contesto esterno

4.2 Analisi del contesto interno

5 Obiettivi strategici

6 Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

7 Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle *performance*

7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della *performance*

8 Allegati tecnici

8.1 Link al sito per la gestione degli obiettivi e per la valutazione della performance individuale

8.2 Schede di assegnazione degli obiettivi ai dirigenti

GLOSSARIO

2 Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni

2.1 Chi siamo

L'Università di Pisa è un'istituzione universitaria statale che ha come missione istituzionale la diffusione della cultura e della ricerca. E' dotata di una propria autonomia organizzativa (oltre che statutaria, regolamentare, didattica, scientifica, finanziaria e contabile).

Secondo quanto previsto dallo Statuto (consultabile sul sito <http://www.unipi.it/ateneo/governo/regolament/index.htm>) si compone di diverse Strutture:

- Strutture Didattiche, Scientifiche e di Servizio preposte alla gestione delle attività didattiche e di ricerca;
- Strutture Tecniche amministrative (Aree dirigenziali, Uffici, Servizi, Unità, Segreterie, Centri di servizio, Biblioteche, Laboratori ecc.) preposte a fornire un adeguato supporto di tipo tecnico-amministrativo-gestionale. Queste strutture operano sia nell'ambito dell'amministrazione centrale, che nell'ambito delle Strutture preposte alla didattica e alla ricerca.

2.2 Cosa facciamo

Attività didattica che si esplicita in erogazione di lezioni per corsi di laurea, corsi di laurea specialistica, corsi di specializzazione, dottorati, master con un'offerta didattica molto ampia e consultabile in dettaglio al sito <http://www.unipi.it/studenti/offerta/index.htm>.

Attività di ricerca vasta e articolata, consultabile al sito <http://www.unipi.it/ricerca/index.htm>

2.3 Come operiamo

L'Università di Pisa opera come un sistema complesso e integrato, che assicura l'unitarietà della cultura. Al suo funzionamento concorrono i docenti, gli studenti e il personale tecnico amministrativo. Ha piena capacità di diritto pubblico e privato, che esercita con esclusione di qualsiasi fine di lucro. Realizza la propria autonomia scientifica, didattica, organizzativa, finanziaria e contabile nel rispetto dei principi generali fissati dalla legislazione vigente. Per il raggiungimento dei suoi fini istituzionali promuove e attiva forme di collaborazione con altre Università, centri di ricerca, enti pubblici locali, nazionali e internazionali, con istituzioni scientifiche, culturali ed economiche, pubbliche o private. L'Università recepisce pienamente i valori della Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo e della Costituzione della Repubblica Italiana e si impegna, nelle sue attività, al rispetto di essi. Impronta la propria azione al metodo democratico, garantisce la

partecipazione più ampia e la trasparenza dei processi decisionali e assicura la pubblicità a tutti gli atti conseguenti. Promuove azioni che favoriscano il superamento di ogni tipo di discriminazione. Nei confronti dei portatori di handicap l'Università si adopera a rimuovere gli ostacoli allo svolgimento delle attività e alla fruizione dei servizi universitari. Promuove le condizioni che rendano effettivo il diritto allo studio. Valorizza le competenze, le esperienze, le capacità e l'impegno di chi opera nelle sue strutture. Imposta le proprie attività sui criteri di efficienza ed efficacia, nel rispetto dei principi dell'autonomia degli organismi decentrati, della programmazione, della responsabilità degli addetti, della verifica della coerenza tra obiettivi e risultati.

3 Identità

3.1 L'Università "in cifre"

Immatricolati e iscritti ai corsi di laurea a.a. 2010/11

iscritti (al 31/12/2010): 51641

immatricolati al 31/12/2010: 10380

Iscritti corsi post-laurea a.a. 2009/10

corsi di dottorato: 932

scuole di specializzazione: 1077

Personale docente e tecnico-amministrativo di ruolo al 31/12/2010

personale docente: 1590

personale tecnico-amministrativo: 1643

Numero di Facoltà e Dipartimenti

facoltà: 11

dipartimenti: 48

Numero di corsi attivati a.a. 2010/11

corsi di laurea I livello: 72

corsi di laurea II livello:	68
corsi di laurea magistrale a ciclo unico:	8
scuole di dottorato:	11
scuola di specializzazione:	38
master:	118

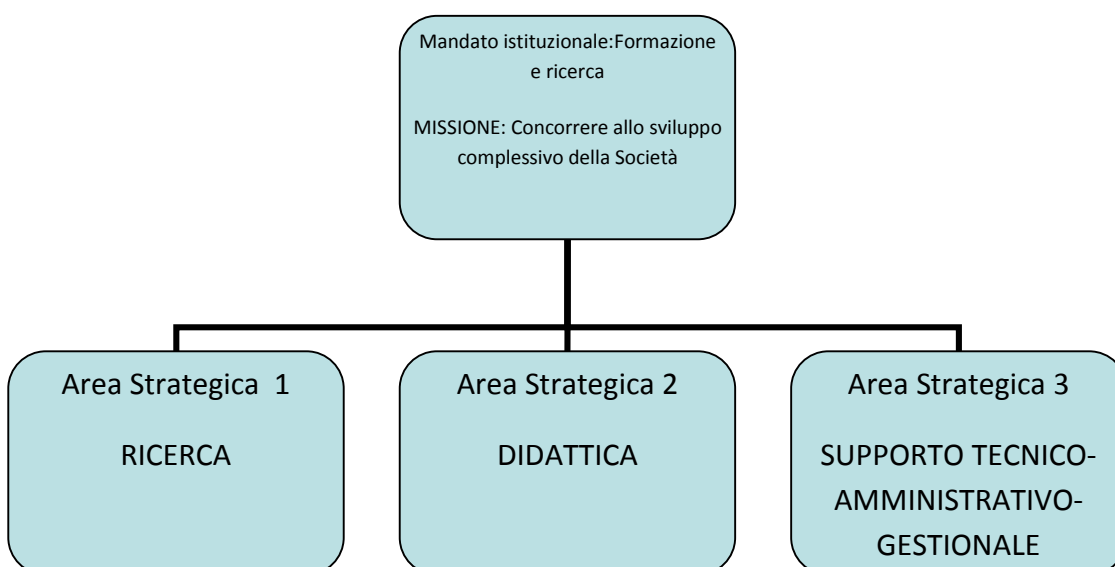
Numero di biblioteche, musei, sale studio

biblioteche:	17
musei e collezioni:	13
sale studio:	5

3.2 Mandato Istituzionale e Missione

L'Università promuove e organizza la ricerca, provvede alla formazione culturale e alla preparazione professionale degli studenti, cura la formazione di coloro che intendono dedicarsi alla ricerca ed all'insegnamento e concorre allo sviluppo complessivo della società.

3.3 Albero della performance



In questo piano, per quanto espresso nella presentazione del Piano, vengono definiti gli obiettivi strategici ed operativi dell' "Area strategica 3".

4 Analisi del contesto

4.1 Analisi del contesto esterno

Le Università statali nel 2011 si trovano ad operare in un contesto di grande cambiamento, dovuto anche all'attuazione della legge 30 dicembre 2010, n. 240 (legge Gelmini) che ne modifica, oltre che il sistema *governance*, anche una serie di istituti che comporteranno all'interno dell'Ateneo svariati interventi normativi.

Questa parte del piano sarà sviluppata nei prossimi anni in modo da garantire obiettività di analisi e ampia partecipazione sia da parte della struttura organizzativa, sia degli *stakeholder* esterni. In particolare, saranno coinvolti nel processo:

- Strutture di *staff*
- Dirigenti o responsabili apicali dei vari uffici
- *Stakeholder* esterni
- *Stakeholder* interni

4.2 Analisi del contesto interno (organizzazione, risorse strumentali ed economiche, risorse umane, salute finanziaria)

Gli obiettivi operativi descritti in allegato tengono conto della dimensione organizzativa, realizzando un'organizzazione "a matrice" al fine di raggiungere i risultati attesi da ciascun progetto, utilizzando le professionalità, le competenze di volta in volta necessarie e che possono essere distribuite, a livello funzionale, nelle varie aree dirigenziali o nelle Strutture Didattiche Scientifiche e di Servizio. Per ogni progetto operativo è stata effettuata, dai Dirigenti incaricati, anche un'analisi delle risorse strumentali ed economiche necessarie ed una valutazione economico finanziaria al fine del buon andamento della gestione e con attenzione alla "salute finanziaria", intesa in termini di equilibri finanziari, economici e patrimoniali, tenendo conto dei vincoli di bilancio e del sistema di contabilità adottato.

5 Obiettivi strategici

Come esplicitato nella parte di presentazione del Piano, vengono descritti in questo piano gli obiettivi strategici, ossia obiettivi di particolare rilevanza rispetto ai bisogni e alle attese degli *stakeholder* e programmati, **per questo primo anno sperimentale**, per la sola area strategica 3 (di cui all'albero della performance della sezione 2): SUPPORTO TECNICO-AMMINISTRATIVO-GESTIONALE.

Tali iniziative possono essere così sinteticamente riassunte:

- A. Miglioramento dei servizi di supporto alla ricerca e alla didattica
- B. Miglioramento dei processi per l'utilizzo razionale delle risorse
- C. Semplificazione ed attuazione dei processi amministrativi, anche attraverso l'informatizzazione e la comunicazione

6 Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

Gli obiettivi strategici sono stati sviluppati, dal Direttore amministrativo e dai Dirigenti in obiettivi operativi e fra questi sono stati selezionati quelli ritenuti più significativi per gli *stakeholder* e riportati sinteticamente nella tabella sottostante.

Titolo obiettivo operativo	Dirigente	Codice riferimento obiettivo strategico	N.ro riferimento su sito web
Mappatura delle competenze scientifiche dell'Ateneo pisano	Perini Elena	A	1013
Potenziamento dei servizi di supporto alla ricerca, al trasferimento tecnologico e all'internazionalizzazione	Perini Elena	A	1032
La ricerca universitaria per l'impresa.	Perini Elena	A	1111
Revisione degli ordinamenti dei corsi di studio in funzione di una maggiore razionalizzazione dell'offerta didattica	Bellandi Mauro	A	1064
Progettazione e realizzazione di soluzioni organizzative, amministrative e informatiche, di supporto alla regionalizzazione del dottorato tramite la nascita di consorzi e l'occupazione nell'imprenditoria regionale dei dottori di ricerca.	Bellandi Mauro	A	1065
Ottimizzazione delle utenze energetiche ed applicazioni di Fonti Energetiche Rinnovabili (FER).	Grasso Riccardo	B	965
Elaborazione di un modello di contabilità in vista dell'implementazione dell'approccio economico-patrimoniale	De Simone Aurelia	B	984
Messa in produzione dell'ordinativo informatico nelle SDSS costituite in centro di spesa che hanno iniziato la	De Simone Aurelia	B	985

sperimentazione nel 2010 ed estensione e completamento della sperimentazione dell'utilizzo dell'ordinativo informatico nelle rimanenti SDSS			
Sistema informativo integrato U-GOV - CINECA. Studio di fattibilità e attivazione prototipo di pre produzione	Grasso Riccardo	B	1039
Studio e ricerca per applicazione CAD (codice amministrazione digitale)	Grasso Riccardo	B	1057
Adozione di iniziative atte a consentire la valorizzazione del patrimonio immobiliare di Ateneo	Massantini Federico	B	1069
Nuovo protocollo per le relazioni sindacali	Grasso Riccardo	C	962
Realizzazione di un sito web dedicato alla comunicazione relativa alle attività di sviluppo edilizio dell'Ateneo	Grasso Riccardo	C	978
Integrazione della Guida Operativa ai Contratti Pubblici di Forniture e Servizi in seguito all' entrata in vigore del Regolamento di esecuzione ed attuazione del Codice dei Contratti Pubblici	Massantini Federico	C	1004
Avviamento e applicazione legge 30 dicembre 2010, n.240 (legge Gelmini)	Grasso Riccardo	C	1042
La nuova gestione dei rifiuti speciali prodotti dalle strutture universitarie: SISTRI e altre novità	Grasso Riccardo	C	1066
Reingegnerizzazione procedure di accesso ai dottorati	Bellandi Mauro	C	1067
Realizzazione di un portale riservato al personale di Ateneo per la visualizzazione e la modifica dei dati personali	De Simone Aurelia	C	1068
Introduzione di un Data warehouse (archivio informatico contenente i dati di un'organizzazione) per consentire di produrre relazioni, analisi e simulazioni dei costi del personale.	Grasso Riccardo	C	1070

In allegato sono riportate schede dettagliate per ciascun progetto/obiettivo.

Come detto, si riportano in questo piano soltanto gli obiettivi ritenuti più significativi, ma, considerando la complessità dei servizi tecnico-amministrativo-gestionali di tutto l'Ateneo, si è reso necessario sviluppare un sistema informativo per la gestione on line dei lavori assegnati (obiettivi misurabili) a tutto il personale tecnico-amministrativo con incarichi dirigenziali, EP, di categoria D con qualificati incarichi (posizioni organizzative).

Tale sistema permette di gestire gli obiettivi nelle loro principali fasi di: definizione, monitoraggio intermedio, rendicontazione finale e valutazione individuale.

I progetti obiettivo possono essere avviati anche in corso d'anno per rispondere ad esigenze lavorative che non sono state prese in considerazione in fase di programmazione. Alla data della redazione del presente piano sono stati registrati sul database di gestione obiettivi, 147 piani d'azione.

7 Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance

7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

Nel novembre 2010, il Direttore amministrativo ha inviato una circolare (prot. I/3A n. 15877 del 25.11.10) per avviare il processo di programmazione di obiettivi operativi, fornendo come informazione di base gli obiettivi strategici concordati con gli Organi politici (Rettore e Pro-rettori).

I Dirigenti dell'amministrazione centrale e i Docenti delle Strutture Didattiche Scientifiche e di Servizio, Responsabili delle Strutture (Dirigenti di riferimento) hanno iniziato questa fase programmatoria, avviando degli obiettivi operativi, coerenti con gli obiettivi strategici forniti. Per ogni obiettivo operativo hanno individuato un "Responsabile di progetto", ossia una figura di loro fiducia cui affidare le attività di definizione dettagliata (fase "P" del ciclo PDCA), con scomposizione dell'obiettivo generale in sotto-obiettivi (fasi) affidati a persone con competenze sufficienti a svolgere l'attività richiesta e definendo (in alcuni casi) indicatori e target per consentire l'autovalutazione del soggetto interessato.

Le "fasi di lavoro" sono state assegnate, attraverso un percorso di partecipazione e coinvolgimento, a persone di tutte le categorie presenti, a seconda dell'attività richiesta e della competenza professionale posseduta.

I Dirigenti di riferimento (Dirigenti dell'amministrazione centrale e Responsabili/Docenti delle Strutture Didattiche, Scientifiche e di servizio) hanno assicurato la coerenza degli obiettivi operativi con quelli strategici e l'uso efficace ed efficiente delle risorse (sia umane che strumentali).

Al termine della definizione, i Dirigenti e i Responsabili di progetto hanno stampato un documento di "richiesta codice definitivo", firmato da tutti gli attori coinvolti (Dirigente, Responsabile progetto, Responsabili fasi) che è stato inviato all'Unità qualità e sistema di misurazione delle performance con lo scopo di registrare sul sistema la "classificazione" del progetto obiettivo (codici A,B,C rappresentano i progetti selezionati per il successivo esame da parte del Consiglio di amministrazione e parte integrante di questo piano, codici "S" per tutti gli altri progetti-obiettivo, avviati dai Dirigenti di riferimento).

A metà gennaio 2011 la struttura di staff al Direttore amministrativo, ha selezionato, fra tutte le proposte pervenute all'Unità qualità e sistema di misurazione delle performance (in numero di 140), quelle ritenute di maggiore interesse e più coerenti con gli obiettivi strategici, al fine della presentazione in Consiglio di amministrazione, fornendo un elenco organico al Direttore amministrativo per la successiva validazione e approvazione.

Successivamente il Direttore amministrativo ha effettuato delle riunioni con i Dirigenti, con il Rettore e i Prorettori, in modo da attuare un preciso e strutturato percorso di coinvolgimento degli attori del sistema ed effettuare la selezione finale, presentata nelle schede allegate a questo Piano e approvate dal Consiglio di amministrazione nelle sedute del 23 febbraio e 23 marzo 2011.

Gli obiettivi, strategici ed operativi, approvati dal Consiglio di amministrazione, diventano parte integrante di questo "Piano della Performance".

Sia gli obiettivi operativi approvati dal Consiglio di amministrazione e definiti in questo "Piano della Performance" che gli obiettivi avviati dai Dirigenti di riferimento (Dirigenti dell'amministrazione centrale e Docenti) e registrati sul sistema informatico, costituiscono lo strumento di base del sistema di valutazione individuale per i dirigenti, il personale di categoria EP e D con qualificati incarichi.

Questo processo è iniziato dopo l'approvazione del bilancio di previsione annuale e di quello pluriennale da parte degli organi competenti. In questo anno, a causa delle elezioni del nuovo Rettore, dell'applicazione della legge 30 dicembre 2010 n. 240 (Legge Gelmini) e alla scelta del Nuovo Nucleo di valutazione (OIV – Organismo indipendente di valutazione), non è stato possibile elaborare il piano nei tempi definiti dalla legge. Infatti il D.Lgs. 150/09 (art. 10 comma 1 lettera a) prevede l'adozione del Piano con decreto del Rettore entro il 31 gennaio di ogni anno. In ogni caso l'allineamento delle attività con il bilancio di previsione per l'anno 2011 consente l'adozione del piano rispetto ad obiettivi già in pieno svolgimento.

7.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Al fine di garantire l'effettivo collegamento ed integrazione tra la pianificazione della *performance* e la programmazione economico-finanziaria e di bilancio è stato chiesto ai "Dirigenti di riferimento" e "Responsabili di progetto" (ruoli responsabili della fase programmatoria e di definizione/gestione degli obiettivi) di esplicitare, negli appositi campi del software, i costi presunti del progetto, sia in termini di tempo (giorni uomo complessivamente necessari) che facendo riferimento ai capitoli di bilancio approvati in sede di bilancio preventivo.

7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance

Le azioni per il miglioramento di questo piano sono molteplici. Ne vengono indicate alcune, in coerenza con la delibera n. 112/2010 della CiVIT:

- Mettere in atto iniziative di comunicazione dei contenuti del Piano stesso secondo logiche proattive (in alcuni casi anche previste dalla legge, come la pubblicazione sul sito web di Ateneo, ai sensi del

comma 8 dell'art. 11 del D.Lgs.150/09 e la presentazione alle associazioni di consumatori e utenti a norma dell'art. 1, comma 5 del D.Lgs.);

- Adottare interventi organizzativi per realizzare l'attività propedeutica alla stesura del presente piano, ossia l'analisi del contesto esterno e interno. Il risultato dell'analisi è quello di evidenziare i temi strategici da affrontare e le criticità da superare;
- Avviare progetti di *benchmarking* sia interno che esterno;
- Adottare interventi organizzativi per la verifica interna ed esterna della "qualità" del sistema obiettivi o, più precisamente, del livello di coerenza con i requisiti metodologici che, secondo il decreto, devono caratterizzare gli obiettivi. L'articolo 5, comma 2, del decreto richiede, infatti, che gli obiettivi siano:
 - Rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
 - Specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
 - Tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
 - Riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
 - Commisurati ai valori di riferimento derivanti da *standard* definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;
 - Confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;
 - Correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.
- Estendere il processo a tutte le aree strategiche;
- Applicazione sistematica del CAF;
- Determinare gli *standard* dei servizi;
- Corsi di formazione sul Ciclo della performance e la valutazione;

- Avviare progetti di indagine sul benessere organizzativo.

8 Allegati tecnici

8.1 Link al sito per la gestione degli obiettivi e per la valutazione della performance individuale

Il sito per la gestione degli obiettivi è raggiungibile dalla sezione “Trasparenza, valutazione e merito” <http://www.unipi.it/ateneo/trasparenz/index.htm> del sito web dell’Università di Pisa (<http://www.unipi.it/ateneo/obiettivi>)

Le credenziali per l’accesso al sistema di gestione sono richieste scrivendo a obiettivi@adm.unipi.it , esplicitando la motivazione di tale richiesta.

8.2 Schede di assegnazione degli obiettivi ai dirigenti

A - Miglioramento dei servizi di supporto alla ricerca e alla didattica

Titolo obiettivo	Mappatura delle competenze scientifiche dell’Ateneo pisano.
Descrizione/Motivazioni	<p>Occorre potenziare il sistema di relazioni tra le strutture dell’ateneo e le istituzioni che gestiscono i finanziamenti, prevalentemente europei, al fine di migliorare le performances della partecipazione dell’università di Pisa ai progetti.</p> <p>In particolare, preme individuare all’interno delle strutture di ricerca dell’Ateneo la presenza di esperti per i vari settori scientifici, di cui l’Unità Ricerca Europea ed Internazionale può avvalersi al fine di orientare i bandi europei affinché siano più rispondenti alle specifiche tematiche di interesse.</p> <p>Tali esperti potranno essere eventualmente coinvolti nelle attività di consultazione e di partecipazione ai tavoli di lavoro istituzionali sui programmi quadro e altri programmi di finanziamento europei e internazionali, e fungere anche da punti di contatto per ricercatori stranieri incoming.</p> <p>La mappatura delle competenze può inoltre contribuire a promuovere la ricerca pisana a livello europeo, nel senso di attirare a Pisa ricercatori di prestigio, sia borsisti Marie Curie che Principal Investigator nell’ambito dei grant dell’European Research Council che possono scegliere l’Università di Pisa come host institution.</p>
Risultati attesi	<p>L’obiettivo sarà considerato raggiunto al 100% se verranno realizzati i seguenti risultati</p> <p>a) Mappatura delle competenze scientifiche presenti all’interno delle strutture di ricerca dell’Ateneo.</p> <p>b) Individuazione di esperti per i vari settori scientifici.</p>
Benefici previsti	Promozione della ricerca europea e internazionale.

	Incremento della partecipazione dell'Università di Pisa alla progettazione europea e internazionale. Incremento delle opportunità di finanziamento della ricerca europea e internazionale. Aumentare l'attrattività dell'Università di Pisa nel settore della ricerca a livello europeo e internazionale.
Costo totale ed eventuale imputazione cap. di bilancio	Personale interno per un impegno complessivo di n.120 gg/uomo.
Dirigente di riferimento	PERINI ELENA
Codice interno	1013

Titolo obiettivo	Potenziamento dei servizi di supporto alla ricerca, al trasferimento tecnologico e all'internazionalizzazione
Descrizione/Motivazioni	L'obiettivo del progetto è migliorare ed implementare, in coerenza con la visione strategica del governo dell'Ateneo, i servizi di supporto all'internazionalizzazione, alla ricerca, al trasferimento tecnologico. Il progetto coinvolgerà tutte le strutture dell'Area Ricerca e Relazioni Internazionali e avrà l'obiettivo di potenziare l'attività di lobbying sugli enti finanziatori dei progetti, l'attività di diffusione e comunicazione delle opportunità di finanziamento e l'attività di supporto alla redazione, alla gestione e alla rendicontazione di progetti di ricerca e di internazionalizzazione.
Risultati attesi	L'obiettivo sarà considerato raggiunto al 100% se: - sarà costituito un team di supporto alla redazione di progetti; - sarà realizzato un sistema efficace di diffusione dei bandi di finanziamento rivolto al personale impegnato nei vari settori di riferimento del bando (sistema di "alerting"); - saranno realizzati momenti di incontro e scambio di buone pratiche, anche relativamente alla gestione e rendicontazione dei progetti, tra i responsabili amministrativi delle Strutture Scientifiche Didattiche e di Servizio e il team dell'Area Ricerca e Relazioni Internazionali.
Benefici previsti	Il potenziamento dei servizi ha il beneficio di incrementare le possibilità di finanziamento di progetti di ricerca, di internazionalizzazione e di trasferimento tecnologico del nostro ateneo, sostenendo in questo modo non solo i progetti stessi, ma l'università tutta, in una contingenza come quella attuale di contrazione del finanziamento pubblico nazionale. Inoltre, l'incremento dei progetti finanziati potrà costituire per l'ateneo un elemento importante nella ripartizione su base premiale della quota dell'FFO, come stabilito dai recenti provvedimenti legislativi.
Costo totale ed eventuale imputazione cap. di bilancio	Personale interno per un impegno complessivo di n. 600 gg/uomo Eventuali altri costi previsti: -Importo € 8.000 corsi di aggiornamento professionale -Descrizione e imputazione capitolo di bilancio

	(Tit./Cap./Art.) - 5.12.7
Dirigente di riferimento	PERINI ELENA
Codice interno	1032

Titolo obiettivo	Supporto amministrativo e organizzativo all'attuazione della revisione degli ordinamenti dei corsi di studio in funzione di una maggiore razionalizzazione dell'offerta didattica
Descrizione/Motivazioni	<p>La qualità, l'efficacia e l'efficienza della didattica sono diventati gli obiettivi prioritari che il sistema universitario si è posto ormai da qualche anno. Lo dimostrano le recenti norme introdotte dal legislatore con la Riforma Gelmini e le disposizioni ministeriali in materia.</p> <p>E' evidente che anche l'Università di Pisa, in questo nuovo scenario che si va delineando, deve mettere in campo tutte quelle azioni che, ottimizzando il rapporto risorse disponibili/corsi di studi offerti, possa garantire una didattica che sia qualificata e qualificante rispetto alle esigenze del mondo produttivo e professionale, anche in un'ottica di libera circolazione di lavoratori in ambito europeo.</p> <p>Per dirla in termini aziendali, l'ateneo ha il dovere di rivedere i propri prodotti in ragione delle richieste del mercato.</p> <p>A tale obiettivo sono correlate le seguenti attività:</p> <ul style="list-style-type: none"> - monitoraggio dell'attuale offerta didattica; - valutazione delle risorse disponibili in rapporto ai corsi che l'ateneo intende erogare, anche nel medio lungo periodo; - analisi dei processi di lavoro e di trasmissioni delle informazioni tra le strutture didattiche, scientifiche e di servizio e l'amministrazione centrale; - semplificazione dell'iter procedurale attualmente adottato per la modifica degli ordinamenti e dei regolamenti corsi di studio; - supporto amministrativo agli organi di governo.
Risultati attesi	L'obiettivo sarà considerato raggiunto al 100% se, a livello organizzativo ed amministrativo, saranno messe a punto le soluzioni e gli strumenti capaci di rappresentare in maniera efficace il quadro complessivo dell'offerta didattica e delle risorse disponibili, anche in un'ottica di una maggiore speditezza e flessibilità nell'apportare correttivi dettati da disposizioni ministeriali o indicazioni degli organi di governo dell'ateneo.
Benefici previsti	La qualità della didattica è oggetto di valutazione da parte del Ministero ai fini dell'attribuzione dell'FFO. Quindi, i benefici sono soprattutto di natura economica, anche se non è da sottovalutare il consolidamento del prestigio e dell'immagine che una didattica di qualità comporta.
Costo totale ed eventuale imputazione cap. di bilancio	Personale interno per un impegno complessivo di n.100 gg/uomo

Dirigente di riferimento	BELLANDI MAURO
Codice interno	1064

Titolo obiettivo	Progettazione e realizzazione di soluzioni organizzative, amministrative e informatiche, di supporto alla regionalizzazione del dottorato tramite la nascita di consorzi e l'occupazione nell'imprenditoria regionale dei dottori di ricerca.
Descrizione/Motivazioni	Il progetto è finalizzato a trovare soluzioni adeguate anche da un punto di vista organizzativo per consentire l'attuazione di consorzi regionali che rispettino la peculiarità dei diversi percorsi didattici e le strategie di Ateneo. Tali soluzioni dovranno ottimizzare e valorizzare i nuovi percorsi intrapresi garantendo l'efficienza e agevolando la nascita di sinergie positive. L'obiettivo si sostanzia in : adeguamenti della normativa regolamentare adeguamenti della modulistica e delle circolari rimodulazione delle procedure di accesso e di immatricolazione sulla base dei nuovi accordi consortili definizione di nuove modalità di contribuzione monitoraggio sulle opportunità di sviluppo delle capacità imprenditoriali dei dottorandi in ambito regionale supporto nei collegamenti fra i neo-dottori di ricerca e le aziende del territorio
Risultati attesi	L'obiettivo sarà considerato raggiunto al 100% se, a livello organizzativo ed amministrativo, saranno messe a punto le soluzioni idonee a traghettare le attuali scuole di dottorato verso i consorzi regionali e se ne sarà monitorata l'efficacia organizzativa e amministrativa così da individuarne i correttivi. Dovrà essere inoltre creato un servizio di supporto per le attività di Ateneo poste in essere, per introdurre, coerentemente con la proposta della Regione Toscana, percorsi didattici che diano anche le competenze manageriali per stimolare possibili ricadute sul territorio relativamente all'occupazione dei dottorandi
Benefici previsti	I benefici previsti consistono nel creare a fianco delle nuove strategie processi organizzativi ed amministrativi efficienti e adeguati al mutamento che vede un ruolo di primo piano della Regione, sia nella realizzazione di percorsi consorziati, sia nelle opportunità che il territorio offre all'imprenditorialità e alla managerialità dei dottorandi appositamente adottati per questa nuova prospettiva non più limitata alla sola ricerca. L'adeguatezza delle soluzioni intraprese e gestite sarà legata anche alle caratteristiche peculiari delle diverse scuole.
Costo totale ed eventuale imputazione cap. di bilancio	Personale interno per un impegno complessivo di n.150 gg/uomo

Dirigente di riferimento	BELLANDI MAURO
Codice interno	1065

Titolo obiettivo	La ricerca universitaria per l'impresa.
Descrizione/Motivazioni	L'obiettivo consiste nel potenziamento dell'innovazione e del trasferimento tecnologico mediante formazione dello spirito imprenditoriale dei propri dottorandi (phd plus) affinché si creino professionalità capaci di valorizzare la propria ricerca in ambito industriale. Inoltre l'obiettivo consiste nel realizzare un sito web Ateneo-Imprese, dove si incontrino domanda di ricerca delle aziende e offerta della comunità scientifica di Ateneo, con lo scopo di facilitare l'applicazione della ricerca nel tessuto imprenditoriale e produttivo di riferimento, in primis regionale, e di sostenere di conseguenza il sistema dell'impresa, in particolare le PMI, e il loro bisogno di R&S.
Risultati attesi	L'obiettivo sarà considerato raggiunto al 100% se, entro il 31/12/2011, verrà attivato il percorso phd plus e verrà realizzato il portale per l'incontro della domanda e dell'offerta di ricerca per le imprese.
Benefici previsti	I benefici derivanti da questo obiettivo sono rappresentati da miglioramento del placement dei dottorandi e della loro formazione in generale, nonché da un incremento del numero di brevetti e spin off. Inoltre un altro beneficio che deriva da questo obiettivo è quello di incrementare la collaborazione fattiva tra mondo della ricerca e dell'impresa, e aumentare quindi il numero dei contratti e dei finanziamenti esterni per l'ateneo, determinando anche un miglioramento degli indicatori di valutazione Ministeriali.
Costo totale ed eventuale imputazione cap. di bilancio	Personale interno per un impegno complessivo di n. 310 gg/uomo
Dirigente di riferimento	PERINI ELENA
Codice interno	1111

B - Miglioramento dei processi per l'utilizzo razionale delle risorse

Titolo obiettivo	Sistema informativo integrato U-GOV - CINECA. Studio di fattibilità e attivazione prototipo di pre produzione.
Descrizione/Motivazioni	Nel 2005 Cineca ha avviato con U-GOV il progetto per lo sviluppo di un nuovo sistema informativo integrato per gli Atenei per ricondurre a un'unica visione sistemica le proprie soluzioni con gli obiettivi di: a) ridurre la frammentazione dei sistemi informatici di Ateneo e semplificare il flusso informativo, la gestione dei processi e le interfacce di integrazione tra le diverse applicazioni; b) supportare la governance dell'Ateneo nella pianificazione e nel controllo; c) sviluppare un sistema flessibile e personalizzabile in grado di adattarsi alle diverse realtà organizzative

	<p>presenti negli Atenei italiani; d) realizzare un sistema di supporto alla gestione delle risorse umane.</p> <p>L'obiettivo proposto pone le basi per l'evoluzione tecnologica degli attuali sistemi utilizzati dall'Università verso un unico sistema informativo integrato, altamente modulare, che promette di coprire diverse aree funzionali della governance di Ateneo: dalle attività di pianificazione e controllo, alla gestione delle risorse umane, fino alla didattica e alla ricerca e alla contabilità.</p> <p>L'ambito di intervento del progetto è limitato all'avviamento in ambiente di pre produzione dell'infrastruttura U-GOV e di alcuni moduli funzionali tra i quali, in particolare, quello relativo alla gestione carriere e stipendi (CSA).</p>
Risultati attesi	L'obiettivo sarà considerato raggiunto al 100% se saranno realizzate tutte le fasi previste per l'anno 2011 e, in particolare, se sarà disponibile un'installazione di pre produzione che consenta di effettuare una validazione del nuovo ambiente rispetto ai sistemi attualmente utilizzati dall'Ateneo.
Benefici previsti	<p>U-GOV è un sistema informativo integrato e altamente modulare per la governance degli Atenei, finalizzato alla definizione di obiettivi, strategie e mezzi per il raggiungimento dei risultati e il loro monitoraggio.</p> <p>In tale ottica, i benefici previsti dall'introduzione di U-GOV derivano essenzialmente dalla razionalizzazione delle informazioni gestite dal sistema e dalla architettura orientata ai servizi e ai web service che supera le limitazioni dell'attuale configurazione di tipo client - server.</p> <p>La disponibilità della nuova piattaforma costituisce inoltre un nucleo architettonico di base che la governance di Ateneo può decidere di espandere con l'attivazione di nuovi moduli a copertura di aree funzionali che nel tempo possano risultare utili al raggiungimento dei propri obiettivi di mandato.</p> <p>La nuova piattaforma rappresenta infine lo standard per la gestione dei processi di Ateneo verso il quale molte Università si sono già indirizzate.</p>
Costo totale ed eventuale imputazione cap. di bilancio	<p>Personale interno per un impegno complessivo di n. 300 giorni/uomo.</p> <p>I costi previsti riguardano l'adeguamento dell'infrastruttura hardware, il software di base e le licenze d'uso della nuova piattaforma e dei moduli che si prevede di acquistare.</p> <p>Il dettaglio dei costi è ancora in fase di approfondimento con i responsabili CINECA.</p>
Dirigente di riferimento	GRASSO RICCARDO
Codice interno	1039

Titolo obiettivo	Studio e ricerca per applicazione CAD (codice amministrazione digitale)
------------------	---

Descrizione/Motivazioni	Il codice dell'amministrazione digitale (D.Lgs. n. 82/2005) è stato aggiornato con le modifiche e integrazioni introdotte dal D.Lgs. 30 dicembre 2010, n. 235. Si rende quindi necessaria un'attività di studio e progettazione per l'applicazione del nuovo codice. Si rende inoltre necessario verificare le norme direttamente applicabili e di impatto per le università e quelle che necessitano di interventi successivi.
Risultati attesi	L'obiettivo sarà considerato raggiunto al 100% se verrà effettuato l'elenco degli interventi applicativi da realizzare, verificato ciò che non necessita di intervento, per l'attuazione del codice digitale e ne verranno progettati in dettaglio almeno due. Verrà quindi elaborato un documento di sintesi con le attività fatte, svolte e da svolgere.
Benefici previsti	In termini di efficacia (attuazione normativa)
Costo totale ed eventuale imputazione cap. di bilancio	Personale interno per un impegno complessivo di n. 150 gg/uomo
Dirigente di riferimento	GRASSO RICCARDO
Codice interno	1057

Titolo obiettivo	Adozione di iniziative atte a consentire la valorizzazione del patrimonio immobiliare di Ateneo
Descrizione/Motivazioni	<p>Il progetto si pone in continuità con la rivalutazione del patrimonio immobiliare come da incarico assegnato dal Consiglio di Amministrazione (CdA) alla Commissione Tecnico Amministrativa (CTA) nel 2009. A seguito dell'assegnazione di detto incarico, la rivalutazione per una parte di immobili è già stata eseguita dalla CTA e il completamento sarà effettuato entro giugno 2011.</p> <p>La rivalutazione del patrimonio consente, tra l'altro, iniziative che possono rappresentare il punto di partenza per la valorizzazione del portafoglio immobiliare di Ateneo, tra cui quelle di cui al presente obiettivo, sotto descritte.</p> <p>L'obiettivo proposto prevede:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) la prosecuzione, da parte dell'Ufficio Patrimonio, dell'affiancamento alla CTA per il completamento della rivalutazione del patrimonio immobiliare di Ateneo; 2) la predisposizione, successivamente all'approvazione dei nuovi valori da parte del competente organo accademico, delle necessarie modifiche all'Inventario dei beni immobili dell'Ateneo; 3) l'aggiornamento dei dati esistenti sugli immobili, anche mediante supporti informatici, per consentire la più completa conoscenza del portafoglio immobiliare dell'Ateneo, anche nell'ottica di iniziative di ottimizzazione del patrimonio o di eventuali dismissioni.
Risultati attesi	<p>L'obiettivo sarà considerato raggiunto al 100% se:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sarà completato il supporto alla CTA per la rivalutazione del patrimonio di Ateneo; - successivamente all'approvazione dei nuovi valori patrimoniali a cura del competente organo accademico, saranno state eseguite le conseguenti

	<p>modifiche all'inventario dei beni immobili di Ateneo;</p> <ul style="list-style-type: none"> - saranno stati aggiornati i seguenti dati esistenti (o reperiti ove mancanti) relativi agli immobili: a) estremi catastali; b) vincoli; c) origine e dati storici; d) contratti pertinenti; e) ultimi interventi manutentivi.
Benefici previsti	<p>I benefici si sostanziano in:</p> <ul style="list-style-type: none"> - adeguamento dei valori inventariali dei beni immobili ai valori reali degli stessi, con conseguenti vantaggi per tutte le valutazioni e gli adempimenti normativi per cui occorra prendere in considerazione il valore di tali beni; - maggiore completezza, facilità di accesso e di lettura dei dati relativi ai beni immobili sui quali occorra intraprendere iniziative di valorizzazione
Costo totale ed eventuale imputazione cap. di bilancio	<p>Personale interno per un impegno complessivo di 80 gg/uomo</p> <p>Eventuali altri costi previsti:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Importo .Euro 5.000 per affiancamento alla CTA, così come già previsto da apposita disposizione della Direzione amministrativa in attuazione della delibera del CdA che approvava la rivalutazione.
Dirigente di riferimento	MASSANTINI FEDERICO
Codice interno	1069

Titolo obiettivo	Ottimizzazione delle utenze energetiche ed applicazioni di Fonti Energetiche Rinnovabili (FER).
Descrizione/Motivazioni	<p>Come è noto, il solare fotovoltaico, che consente di generare energia elettrica per conversione diretta della radiazione solare è una delle applicazioni più interessanti nell'ambito delle fonti energetiche rinnovabili (FER), sia per la sua integrabilità architettonica che per la sua versatilità. Un'ulteriore spinta per promuovere questa tecnologia, è stata data dai programmi di incentivazione e finanziamento; da anni ormai all'installazione di questa tipologia di impianti viene associato un incentivo economico legato alla quantità di energia prodotta dallo stesso (Conto Energia). Grazie anche a questa iniziativa economica, negli ultimi anni si è assistito ad un vero e proprio boom dell'elettricità solare segnato da realizzazioni di svariate tipologie e dimensioni, e ad una evoluzione tecnologica che ha reso il fotovoltaico sempre più utilizzato soprattutto in campo edilizio. Sulla base di quanto precedentemente detto, l'Ufficio Contenimento Energetico, il Dipartimento di Energetica dell'Università di Pisa e la Mitsubishi Electric Europa, hanno formulato un piano di intervento finalizzato alla realizzazione di una rete di impianti fotovoltaici. Il progetto ha il preciso scopo di testare sia le diverse tipologie di celle fotovoltaiche che di impianti attualmente in commercio al fine di rilevarne l'effettiva produttività. Attualmente gli impianti installati sono: 1.Dip. di Ingegneria</p>

	<p>Aerospaziale - Area Scheibler: impianto fisso da 5.1 kWp con pannelli in policristallino installato sulla copertura piana dell'edificio; 2. Area CUS in Via Napoli: impianto con sistema ad inseguimento biassiale da 2.9 kWp con pannelli in policristallino installato a terra. Inoltre, su ogni impianto, è stato installato un sistema di rilevazione dati con comando remoto, con il quale si vuole rilevare la produzione annua effettiva di questi impianti; i risultati ottenuti sono visibili sul sito dell'Ufficio Contenimento Energetico nella sezione rete fotovoltaico (http://Energy.unipi.it/) Una volta completata, sarà la più importante rete di pannelli fotovoltaici realizzata nel territorio pisano e fornirà importanti dati e raffronti tecnico-economici di tutti coloro (studenti ed operatori del settore) che si vogliono avvalere di questa tecnologia.</p> <p>Realizzazione di una Planimetria interattiva. Il progetto prevede la realizzazione di una planimetria della città di Pisa che consenta di visualizzare la posizione degli edifici universitari e nella quale, in corrispondenza di ciascun immobile, sia possibile vedere segnalati i punti in cui sono presenti i contatori di energia elettrica e gas metano. Il progetto prevede inoltre che cliccando su una qualsiasi utenza visualizzata sulla planimetria sia possibile aprire una finestra in cui siano riportati i dati che caratterizzano quell'utenza (codice utente, numero POD o PDR, vecchio codice ENEL o numero matricola, indirizzo attribuito, ecc.).</p> <p>Analisi ed elaborazione contatori. La rielaborazione del censimento dei contatori di energia elettrica e gas metano, svolto come progetto obiettivo per l'anno 2010, al fine di ottimizzare le utenze energetiche in carico all'ateneo. In particolare si predispongono le seguenti fasi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - analisi ed elaborazione dei dati ottenuti, sia per l'energia elettrica che per il gas metano. - accorpamento di utenze al fine di ottimizzarne la loro gestione. - chiusura o predisposizione di chiusura di tutti quei contratti di fornitura gas metano o energia elettrica per i quali è certa l'assenza del contatore in concerto con il CET. - trasmissione dei risultati agli uffici interni interessati ed al Consorzio CET. - aggiornamento del database dell'ufficio e rendicontazione finale
Risultati attesi	<p>L'obiettivo si intende raggiunto al 100% se saranno soddisfatti i seguenti punti: 1. Stesura del piano di intervento di ottimizzazione delle utenze energetiche; 2. Implementazione delle fonti energetiche rinnovabili nelle strutture dell'Università di Pisa mediante la realizzazione del nuovo impianto fotovoltaico ; 3. Realizzazione della planimetria interattiva da installare sul sito dell'Ufficio</p>
Benefici previsti	<p>Ampliamento della rete di impianti fotovoltaici dell'Ateneo, realizzazione di un piano di accorpamento</p>

	ed ottimizzazione delle utenze energetiche e realizzazione della planimetria interattiva con la finalità di rendere più agevole l'utilizzazione delle informazioni reperibili sul sito WWW. ENERGY.UNIPI.IT
Costo totale ed eventuale imputazione cap. di bilancio	Personale interno per un impegno complessivo di n.120 gg/uomo Eventuali altri costi previsti: -Importo € 30.000 -Descrizione e imputazione capitolo di bilancio (Tit./Cap./Art.) 3.6.5 conto 1
Dirigente di riferimento	GRASSO RICCARDO
Codice interno	965

Titolo obiettivo	Elaborazione di un modello di contabilità in vista dell'implementazione dell'approccio economico-patrimoniale
Descrizione/Motivazioni	Sia l'esigenza degli organi di governo di poter contare su maggiori informazioni sull'utilizzo delle risorse che l'attuazione della normativa vigente (in particolar modo l'attuazione della riforma universitaria) sono alla base della scelta di questo obiettivo
Risultati attesi	L'obiettivo sarà considerato raggiunto al 100% se al 31.12.2011 verranno portate a termine le seguenti attività: - Programmazione tempistica e modalità di elaborazione del modello di contabilità economico-patrimoniale; - Scelta tra gestione della contabilità con un bilancio unico o consolidato; - Individuazione di un modello di organizzazione dei centri di spesa idoneo a facilitare l'attuazione delle nuove disposizioni dettate con la riforma dell'Università. L'elaborazione di un modello di contabilità economico-patrimoniale è subordinata dalla legge all'emanazione dei principi contabili e schemi di bilancio da parte del Miur, di concerto con il Ministero dell'economia e delle finanze. I tempi di realizzazione di questo modello sono condizionati fortemente dai tempi tecnici entro i quali verranno emanati i decreti ministeriali
Benefici previsti	Allineamento con la normativa vigente nonchè maggiori informazioni da fornire agli organi di governo e non solo circa l'utilizzo delle risorse dell'Università di Pisa
Costo totale ed eventuale imputazione cap. di bilancio	Personale interno per un impegno complessivo di n.250 gg/uomo
Dirigente di riferimento	DE SIMONE AURELIA
Codice interno	984

Titolo obiettivo	Messa in produzione dell'ordinativo informatico nelle SDSS costituite in centro di spesa che hanno iniziato la sperimentazione nel 2010 ed estensione e completamento della sperimentazione dell'utilizzo dell'ordinativo informatico nelle rimanenti SDSS
------------------	--

Descrizione/Motivazioni	Si rende opportuno completare il percorso dell'introduzione dell'ordinativo informatico che è avvenuto per fasi e che con questo progetto trova il suo completamento
Risultati attesi	L'obiettivo sarà considerato raggiunto al 100% se al 31.12.2011 le SDSS costituite in centro di spesa che hanno iniziato la sperimentazione nel 2010 avranno adottato l'ordinativo informatico e le restanti SDSS avranno iniziato la sperimentazione dell'ordinativo informatico
Benefici previsti	Automazione delle operazioni contabili, maggiore speditezza e risparmio di risorse finanziarie e di personale
Costo totale ed eventuale imputazione cap. di bilancio	Personale interno per un impegno complessivo di n. 150 gg/uomo
Dirigente di riferimento	DE SIMONE AURELIA
Codice interno	985

C - Semplificazione ed attuazione dei processi amministrativi, anche attraverso l'informatizzazione e la comunicazione

Titolo obiettivo	Integrazione della Guida Operativa ai Contratti Pubblici di Forniture e Servizi in seguito all' entrata in vigore del Regolamento di esecuzione ed attuazione del Codice dei Contratti Pubblici
Descrizione/Motivazioni	In data 8/6/2011 entrerà in vigore il Regolamento di esecuzione ed attuazione del Codice dei Contratti Pubblici, completando così il "ciclo" di rinnovo della disciplina degli appalti pubblici iniziato con le direttive comunitarie 2004/17CE e 2004/18 CE. Si rende pertanto necessario aggiornare ed integrare la Guida Operativa ai Contratti Pubblici di Forniture e Servizi tenendo conto delle nuove disposizioni regolamentari
Risultati attesi	L'obiettivo sarà considerato raggiunto al 100% se entro il 31/12/2011 sarà stata integrata la Guida Operativa ai Contratti Pubblici di Forniture e Servizi per effetto delle disposizioni del Regolamento sopra citato con l' invio di tale Guida ai responsabili amministrativi delle strutture dell' Ateneo
Benefici previsti	Diffusione della conoscenza aggiornata della normativa in materia di appalti pubblici di forniture e servizi fra tutti i responsabili amministrativi delle strutture dell' Ateneo; disponibilità di fac -simili aggiornati di atti per l' attivazione e la gestione delle procedure di appalti pubblici di forniture e servizi fra le varie strutture dell' Ateneo
Costo totale ed eventuale imputazione cap. di bilancio	Personale interno per un impegno complessivo di n. 90 gg/uomo
Dirigente di riferimento	MASSANTINI FEDERICO
Codice interno	1004

Titolo obiettivo	Avviamento e applicazione legge 30 dicembre 2010, n.240 (legge Gelmini)
Descrizione/Motivazioni	La legge Gelmini prevede nuove norme in materia di organizzazione delle Università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario. Lo scopo di questo lavoro è quello di individuare le norme direttamente applicabili, trasformandole in processi operativi ed effettuare una proposta di programmazione anche per la modifica dei regolamenti di ateneo. Verranno anche previsti note operative e circolari alle strutture per i necessari chiarimenti operativi
Risultati attesi	L'obiettivo sarà considerato raggiunto al 100% se verranno redatti uno o più documenti contenenti l'indicazione delle norme direttamente applicabili, attivata una cabina di regia che suggerisca le modalità di applicazione, i riferimenti normativi regolamentari interni, le proposte per l'attuazione. Inoltre, verranno sottoposti all'approvazione degli organi i nuovi regolamenti relativi agli assegni di ricerca, dottorati di ricerca, incompatibilità, incarichi di insegnamento la

	cui modifica si rende necessaria in seguito all'entrata in vigore della L.240/10. Infine, sarà necessario rivedere altri regolamenti di ateneo connessi all'applicazione delle norme in oggetto (missioni e contratti conto terzi).
Benefici previsti	In termini di efficacia (rispetto normativo)
Costo totale ed eventuale imputazione cap. di bilancio	Personale interno per un impegno complessivo di n.300 gg/uomo
Dirigente di riferimento	GRASSO RICCARDO
Codice interno	1042

Titolo obiettivo	La nuova gestione dei rifiuti speciali prodotti dalle strutture universitarie: SISTRI e altre novità.
Descrizione/Motivazioni	<p>Il 1/1/2011 entra in vigore (salvo proroghe che comunque comportano lo slittamento di qualche mese) il nuovo sistema di gestione dei rifiuti, SISTRI - Sistema di Controllo della Tracciabilità dei Rifiuti, che comporta il passaggio, nella gestione dei rifiuti speciali, dalla documentazione cartacea ad un sistema informatizzato centralizzato.</p> <p>Tali disposizioni sono applicabili all'Università di Pisa limitatamente alle strutture produttrici di rifiuti speciali pericolosi (n.b. le strutture universitarie risultano produttrici dei rifiuti di cui all'art. 184 c. 3 lett. f del DLgs 152/06).</p> <p>Il progetto nasce dalla necessità per l'Ateneo di adempiere ai nuovi disposti normativi e, considerata la struttura organizzativa dell'Università di Pisa, dall'esigenza di fornire alle figure coinvolte nella gestione dei rifiuti (Responsabili dei Centri di Spesa e personale addetto da loro individuato) informazioni più chiare ed esaustive possibili circa le nuove modalità di gestione dei rifiuti.</p> <p>Tale obiettivo sarà perseguito attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - promozione nell'ambito del corso modulare di formazione in materia di igiene e sicurezza sul lavoro di un modulo formativo specifico destinato alle figure interessate alla gestione dei rifiuti nell'ateneo; - predisposizione procedure (e istruzioni) aggiornate che saranno raccolte all'interno di manuale da pubblicarsi sul sito web dell'Ateneo.
Risultati attesi	<p>L'obiettivo sarà considerato raggiunto al 100% se si sarà provveduto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - predisporre e pubblicare sul sito web dell'ateneo di un manuale per la gestione dei rifiuti speciali pericolosi e non pericolosi aggiornato alle nuove procedure SISTRI; - effettuare nell'ambito del corso modulare una sezione specifica sulla gestione dei rifiuti che riguardi anche gli aggiornamenti introdotti di recente.
Benefici previsti	<p>Il personale addetto alla gestione dei rifiuti nelle varie strutture universitarie potrà acquisire le conoscenze necessarie per adeguarsi alle nuove modalità di gestione dei rifiuti previsti dal D.M. 17/12/2009 e s.m.i.</p> <p>Infatti, grazie al corso di formazione potrà apprendere le nozioni necessarie e, in quell'occasione,</p>

	<p>confrontarsi direttamente con il SPP per esporre dubbi o quesiti.</p> <p>Inoltre potrà accedere agevolmente alle informazioni necessarie alla nuova gestione dei rifiuti in quanto sempre disponibili sul sito web.</p> <p>Considerata l'organizzazione dell'Ateneo in materia di gestione dei rifiuti, secondo la quale la figura del produttore dei rifiuti ai sensi del D.Lgs. 152/06 art. 183 è costituita dal Responsabile del Centro di Spesa (si rimanda al Regolamento per la gestione dei rifiuti speciali pericolosi e non pericolosi prodotti nell'Università di Pisa emanato con D.R. 169 dell'8/01/2008) si comprende quanto sia importante ai fini dell'adempimento ai disposti normativi un'efficace azione di informazione - formazione in grado di fornire a tutti le conoscenze necessarie per svolgere il ruolo assegnato.</p>
Costo totale ed eventuale imputazione cap. di bilancio	<p>Personale interno per un impegno complessivo di n. 150 gg/uomo.</p> <p>Il costo previsto per il modulo di formazione è di circa € 500,00 (Titolo 2, Categoria 05, Capitolo 06 Centro di Spesa 8, conto 6 "Formazione").</p>
Dirigente di riferimento	GRASSO RICCARDO
Codice interno	1066

Titolo obiettivo	Reingegnerizzazione procedure di accesso ai dottorati
Descrizione/Motivazioni	<p>Il progetto si propone di semplificare, grazie all'apporto informatico, le procedure per la definizione del bando di concorso e per la domanda di ammissione allo stesso tramite un'ottimizzazione dell'utilizzo del portale delle scuole di dottorato già attivo.</p> <p>Si tratta di completare il processo telematico già in atto eliminando alcune fasi intermedie che necessitano ancora un continuo intervento di indirizzo da parte degli uffici. Con il completamento della procedura telematica, tramite apposite linee guida che l'ufficio provvederà a stilare, le Scuole di dottorato potranno svolgere tutti gli adempimenti necessari al concorso, in autonomia, collegandosi ad un'area riservata interattiva.</p>
Risultati attesi	la realizzazione di quanto indicato per l'ammissione ai corsi 2012 costituirà raggiungimento dell'obiettivo al 100%
Benefici previsti	l'obiettivo dal punto di vista dei direttori delle scuole (quindi dell'utenza interna) darà una maggiore autonomia, nel senso che tramite apposite credenziali essi potranno compilare un form nel quale sono richieste tutte le coordinate utili allo svolgimento del concorso. I candidati potranno usare la domanda on-line già attiva anche per inviare i titoli tramite upload degli stessi che ciascuna scuola potrà poi consultare per la valutazione.
Costo totale ed eventuale imputazione cap. di bilancio	Personale interno per un impegno complessivo di n. 120 gg/uomo
Dirigente di riferimento	BELLANDI MAURO
Codice interno	1067

Titolo obiettivo	Realizzazione di un portale riservato al personale di Ateneo per la visualizzazione e la modifica dei dati personali
Descrizione/Motivazioni	<p>Attraverso le proprie credenziali di ateneo, ciascun dipendente potrà accedere alla propria situazione anagrafica/fiscale presente in CSA mediante apposite schermate e schede (form) visualizzabili e modificabili dall'utente. Le eventuali modifiche apportate dall'utente, saranno visualizzabili dal personale addetto all'inserimento dei dati che procederà al loro caricamento in CSA.</p> <p>I dati visualizzabili e modificabili sul portale di Ateneo, saranno sostanzialmente quelli che vengono usualmente trattati con istanze cartacee:</p> <ul style="list-style-type: none"> - modifica di residenza e/o di domicilio - accredito dello stipendio su C/C bancario, postale o riscossione per cassa - richiesta di fruire delle detrazioni fiscali (domanda da presentare annualmente a gennaio: il sistema proporrà la dichiarazione dell'anno precedente e il dipendente potrà riproporre la stessa anche per l'anno successivo o, se sono intervenute variazioni, andare a richiedere le modifiche necessarie); - richiesta di fruire degli assegni per il nucleo familiare (domanda da presentare annualmente a luglio: la parte dei redditi provenienti dall'Università di Pisa sarà automaticamente precompilata accedendo ai valori estratti dai CUD)
Risultati attesi	L'obiettivo sarà raggiunto al 100% con la creazione di un "portale" dal quale il dipendente possa accedere, in maniera semplice, a tutte le informazioni anagrafico/fiscali che lo riguardino. In questa prima fase sarà prevista la possibilità di inoltrare, via web, le richieste di detrazioni fiscali.
Benefici previsti	<p>Il raggiungimento dell'obiettivo porterà:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sviluppo di un "nuovo" canale di comunicazione dei dati in entrambi i sensi: da Amm.ne Universitaria a Dipendente-utente e (soprattutto) da Dipendente-Utente a Amministrazione Universitaria. - eliminazione della carta (circolari, moduli vari compilati, ecc...); - eliminazione dei picchi di accesso di personale agli uffici preposti coincidente con le scadenze annuali (dicembre/gennaio per le detrazioni e giugno/luglio per gli assegni familiari), con la conseguenza di non vedere praticamente paralizzata l'attività ordinaria del personale addetto "al ricevimento" del pubblico; - trasparenza, consistente nella possibilità data a tutto il personale di avere sempre a disposizione la propria situazione "anagrafico / fiscale", relativi ai dati in possesso dell'Università.
Costo totale ed eventuale imputazione cap. di bilancio	Personale interno per un impegno complessivo di n. 200 gg/uomo
Dirigente di riferimento	DE SIMONE AURELIA
Codice interno	1068

Titolo obiettivo	Introduzione di un Data warehouse (archivio informatico contenente i dati di un'organizzazione) per consentire di produrre relazioni, analisi e simulazioni dei costi del personale.
Descrizione/Motivazioni	Negli ultimi anni le spese di personale sono state oggetto di costante monitoraggio volto a non superare i vincoli che erano imposti dall'art. 51 co. 4 della legge 449/97. Alla luce della nuova riforma universitaria, che si pone l'obiettivo, tra l'altro, di revisionare la disciplina concernente l'individuazione dell'andamento delle spese di personale sulle entrate dell'Ateneo nasce l'esigenza del progetto in questione. Il data warehouse si pone in questo senso strategico e funzionale per la contemplazione di possibili futuri scenari utili per le scelte che gli organi politici intraprenderanno in materia di risorse umane.
Risultati attesi	L'obiettivo sarà considerato raggiunto al 100% se al 31/12/2010 la procedura informatizzata introdotta sarà stata testata e valutata adatta a consentire una raccolta di dati integrata, variabile nel tempo e non volatile di supporto ai processi decisionali, in grado di produrre report di stime e analisi sulla base di criteri stabiliti dall'utente.
Benefici previsti	Riduzione dei tempi di lavoro. Tempestività nella simulazione di diversi scenari. Maggiore flessibilità nella simulazione dei costi. Maggior numero di utenti che saranno in grado di produrre stime di dati in tempi tempestivi.
Costo totale ed eventuale imputazione cap. di bilancio	Personale interno per un impegno complessivo di n. 210 gg/uomo Eventuali altri costi previsti: -Costo del programma "Simulazione costi del personale" in attesa di conoscere il preventivo da Cineca. -Descrizione e imputazione capitolo di bilancio (Tit. 3/Cat. 7/Cap. 2) "Acquisto software"
Dirigente di riferimento	GRASSO RICCARDO
Codice interno	1070

Titolo obiettivo	Nuovo protocollo per le relazioni sindacali
Descrizione/Motivazioni	Alla luce delle novità introdotte dal decreto legislativo 27 ottobre 2009 n.150 - che ridefinisce, tra l'altro, l'area di competenza della contrattazione collettiva e integrativa e opera una sorta di "rilegificazione" dei poteri dirigenziali - dopo aver esaminato i relativi indirizzi applicativi di cui alla circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica pubblicata in G.U. il 15 luglio scorso, vagliate le sentenze di condotta antisindacale emesse nel 2010 da alcuni giudici del lavoro e considerate, infine, le previsioni contenute nella successiva Legge 30 luglio 2010 n.122, si rende opportuna la stesura di un nuovo Protocollo d'intesa per le relazioni sindacali.
Risultati attesi	L'obiettivo sarà considerato raggiunto al 100% se sarà redatto un documento che delinea un'ipotesi di nuovo protocollo delle relazioni sindacali da sottoporre

	all'attenzione della delegazione di parte pubblica e alle Rappresentanze sindacali.
Benefici previsti	Ridefinire le diverse articolazioni (in particolare i modelli relazionali; le materie di contrattazione, informazione, concertazione, consultazione), chiarire i margini di manovra in merito al trattamento economico accessorio e regolare l'esercizio dei diritti sindacali garantendo l'osservanza delle norme di correttezza e trasparenza previste.
Costo totale ed eventuale imputazione cap. di bilancio	Personale interno per un impegno complessivo di n. 180 gg/uomo
Dirigente di riferimento	GRASSO RICCARDO
Codice interno	962

Titolo obiettivo	Realizzazione di un sito web dedicato alla comunicazione relativa alle attività di sviluppo edilizio dell'Ateneo
Descrizione/Motivazioni	L'obiettivo intende rispondere all'esigenza di una più efficace comunicazione rivolta a destinatari interni all'Ateneo ed esterni (Istituzioni, Enti pubblici e privati, collettività), dell'attività di sviluppo edilizio, quest'ultimo inteso sia in senso quantitativo (nuove opere) che qualitativo (ristrutturazione e riqualificazione del patrimonio immobiliare presente). Si intende progettare e realizzare un sito integrato nella piattaforma web d'Ateneo, strutturato per fornire al visitatore informazioni organizzate, sintetiche e qualificanti riguardo gli interventi edilizi dell'Università di Pisa.
Risultati attesi	L'obiettivo si intenderà realizzato al 100% con la predisposizione del sito e l'implementazione, sperimentale, dei dati riguardanti lo stato di fatto al 31/12/2011 di almeno tre interventi.
Benefici previsti	La realizzazione del progetto permetterà all'Ateneo di incrementare la qualità della propria comunicazione verso l'esterno, nonché di razionalizzare e rendere più trasparenti i flussi di informazione verso i soggetti interni a vario titolo interessanti, primariamente gli Organi di Governo, le Strutture utenti dell'opera e gli studenti. Con l'entrata a regime del sito, l'aggiornamento continuo delle informazioni costituirà inoltre strumento di maggiore trasparenza e controllo delle attività edilizie.
Costo totale ed eventuale imputazione cap. di bilancio	<p>Personale interno all'Area Pianificazione e programmazione edilizia, nuove costruzioni e ristrutturazioni, per un impegno complessivo presunto - da dettagliare con la messa a punto del progetto - di circa n. 60 gg/uomo.</p> <p>Personale esterno all'Area con competenze specifiche nel settore:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) della comunicazione; 2) della realizzazione di siti web e per il supporto tecnico nelle fasi di implementazione e verifica, nonché per la formazione del personale addetto all'aggiornamento del sito, con impegno complessivo da definire.

Dirigente di riferimento	GRASSO RICCARDO
Codice interno	978

GLOSSARIO (tratto dall'allegato alla delibera n.112/10 della CiVIT)

AREA STRATEGICA: Le aree strategiche costituiscono le prospettive in cui vengono idealmente scomposti e specificati il mandato istituzionale, la missione e la visione. A seconda delle logiche e dei modelli di pianificazione adottati da ciascuna amministrazione, un'area strategica può riguardare un insieme di prodotti o di servizi o di utenti o di politiche o loro combinazioni. La definizione delle aree strategiche scaturisce da un'analisi congiunta dei fattori interni e dei fattori di contesto esterno. Rispetto alle aree strategiche sono definiti gli obiettivi strategici, da conseguire attraverso adeguate risorse e piani d'azione.

BENCHMARKING: Il processo di confronto attraverso cui identificare, comprendere e importare, adattandole, buone pratiche sviluppate in altri contesti al fine di migliorare la *performance* organizzativa. Analisi di *benchmarking* possono essere effettuate relativamente a strategie, processi, prodotti e servizi. Il *benchmark* è un punto di riferimento per finalità comparative o di misurazione. Il confronto avviene con un "elemento" ritenuto il "migliore" o comunque riconosciuto come *standard* a cui tendere.

Il *benchmarking* è interno quando il confronto riguarda la medesima amministrazione o ente; esterno quando il confronto è fatto rispetto ad altre pubbliche amministrazioni nazionali o internazionali.

CAF : *Common Assessment Framework* (Griglia comune di autovalutazione) è uno strumento di *Total Quality Management* che si fonda sul principio che risultati eccellenti relativi alla *performance* organizzativa, ai cittadini/clienti, al personale, e alla società si ottengono attraverso una *leadership* che guidi le politiche e le strategie, la gestione del personale, delle *partnership*, delle risorse e dei processi.

INDAGINE DEL BENESSERE ORGANIZZATIVO: Si tratta di un'analisi organizzativa che ha lo scopo di indagare la capacità di un'organizzazione di promuovere e di mantenere un alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori.

INDICATORE o MISURA: Per indicatore si intende una grandezza, indistintamente un valore assoluto o un rapporto, espressa sotto forma di un numero volto a favorire la rappresentazione di un fenomeno relativo alla gestione aziendale e meritevole d'attenzione da parte di *stakeholder* interni (amministratori, dirigenti) o esterni (cittadini, associazioni, altri enti, ecc.).

MISURA DI PROCESSO: Esprime l'estensione quantitativa rispetto all'unità minima che costituisce un processo: l'attività.

Tipici esempi sono:

- Numero pratiche espletate da un ufficio;
- Numero di interventi urgenti del servizio manutenzione;

- Numero di testi riposti negli scaffali dal personale della biblioteca;
- Numero di richieste di supporto ricevute dal settore affari generali;
- Numero di fornitori gestiti dall'economato;
- Numero di mandati di pagamento emessi.

Gli indicatori di processo si riferiscono, quindi, a ciò che fa un'unità organizzativa o settore dell'amministrazione, o anche un singolo dipendente, per aiutare l'organizzazione nel suo complesso a perseguire i propri obiettivi. Tipicamente, gli indicatori di processo hanno solo un collegamento remoto con gli obiettivi e i traguardi finali dell'organizzazione. Per questa ragione è necessario:

- Assicurarsi che esista un tendenziale rapporto di causa-effetto tra i processi e i risultati che l'amministrazione nel suo complesso vuole ottenere
- Fare attenzione a non dare un'eccessiva enfasi agli indicatori di processo, specie se difficilmente ricollegabili, o solo marginalmente connessi, agli indicatori di output-risultato.

MISURE DI OUTPUT-RISULTATO: si tratta del risultato che si ottiene immediatamente al termine di un'attività o di un processo. Ogni attività può essere descritta in sistema con *input* consumati ed *output* ottenuti secondo la catena logica: *input* – attività – *output*. Quando l'*output* si lega all' *input* in termini finanziari, si esprime il concetto di economicità. Quando tale relazione non è espressa in termini finanziari, ma fisico-tecnici, si esprime il concetto di efficienza. Si propone di esprimere l'output, da un punto di vista sia quantitativo che qualitativo, in termini che risultino direttamente correlabili agli obiettivi finali di un'organizzazione.

Alcuni esempi sono:

- Numero di *e-mail* ricevute e a cui è stata fornita risposta da parte degli uffici studenti;
- Livelli qualitativi dei servizi di *front-office* (pulizia, puntualità, cortesia ecc.) ottenuti attraverso un'indagine conoscitiva di *customer satisfaction*;
- Numero di non conformità al sistema di gestione qualità ISO-9001.

Tuttavia, quando l'output del servizio è difficilmente individuabile, non è sempre possibile una loro determinazione. Ciò avviene, per esempio, per i servizi istituzionali come la difesa e la sicurezza pubblica. Malgrado tali servizi forniscano servizi alla collettività, l'*output* può non essere univocamente definibile. In tal caso è utile far ricorso a misure di processo come *proxy* dell' *output* finale. Per la polizia stradale, ad esempio, può essere proposto il numero di contravvenzione elevate o le ore di pattugliamento su strada. Per i servizi connessi alla programmazione di nuovi programmi possono essere utilizzati gli indicatori di numero di pratiche esaminate oppure il numero di incontri organizzati con i portatori di interesse. Tuttavia, va tenuto presente che la differenza sostanziale tra un indicatore di *output*-risultato e un indicatore di processo è che il primo è orientato ai fini, mentre il secondo è orientato ai mezzi. Dunque, in caso di utilizzo di indicatori di processo come *proxy* degli indicatori di risultato, il riferimento all'output finale non è immediato e quindi variazioni dell'indicatore non necessariamente si riflettono su di esso.

MISURE DI *OUTCOME*: L'*outcome* è l'impatto, risultato ultimo di un'azione. Nella misurazione della *performance* ci si riferisce agli *out come* per indicare la conseguenza di un'attività o processo dal punto di vista dell'utente del servizio e, più in generale, degli *stakeholder*. Esempi di *out come* sono: il miglioramento della qualità della vita, della salute dei cittadini. Un *out come* può riferirsi al risultato immediato di un servizio o di un intervento (ad es. riduzione della percentuale dei fumatori), oppure allo stato finale raggiunto (ad. Es. la riduzione dell'incidenza del tumore ai polmoni). Il rapporto fra l'utilizzo di un *input* e l'ottenimento di un *out come* può essere rappresentato in termini di efficacia.

OBIETTIVO STRATEGICO E OPERATIVO: è la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi. L'obiettivo è espresso attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile e, possibilmente, condiviso. Gli obiettivi di carattere strategico fanno riferimento ad orizzonti temporali pluriennali e presentano un elevato grado di rilevanza (non risultano, per tale caratteristica, facilmente modificabili nel breve periodo), richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo. Gli obiettivi operativi declinano l'orizzonte strategico nei singoli esercizi (breve periodo), rientrando negli strumenti di natura programmatica delle attività delle amministrazioni. Ciò indipendentemente dai livelli organizzativi a cui tali obiettivi fanno capo. Mentre gli obiettivi strategici sono contenuti all'interno delle aree strategiche del Piano, gli obiettivi operativi riguardano le attività di programmazione di breve periodo.

PERFORMANCE: la *performance* è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. Pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta ad essere misurata e gestita.

L'ampiezza della *performance* fa riferimento alla sua estensione "orizzontale" in termini di *input/processo/output/outcome*; la profondità del concetto di *performance* riguarda il suo sviluppo "verticale": livello individuale, livello organizzativo, livello di programma o politica pubblica.

PERFORMANCE INDIVIDUALE: esprime il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi.

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA: esprime il risultato che un'intera organizzazione con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini.

STAKEHOLDER (o portatori di interesse): Uno *stakeholder* è un qualsiasi individuo o gruppo di individui che possono influenzare o essere influenzati dall'ottenimento degli obiettivi da parte dell'organizzazione stessa. Gli *stakeholder* possono essere sia interni che esterni rispetto ai confini di ogni singola organizzazione e possono essere portatori di diritti e di interessi. Essendo tutti i soggetti che detengono un interesse in quanto vengono influenzati oppure perché possono influenzare l'amministrazione, come tali sono interessati a ricevere delle informazioni sulle attività e sui risultati dell'amministrazione stessa. Gli *stakeholder* sono coinvolti nelle varie fasi di predisposizione del Piano. La formulazione della strategia deve essere in grado di contemperare le esigenze dei vari portatori di interesse, bilanciando

tutti gli interessi in gioco. Pertanto, a monte della definizione del Piano è necessario identificare tutti i gruppi di individui che posseggono degli interessi nell'organizzazione, sviluppando la cosiddetta "mappatura degli *stakeholder*". Tale mappatura individua i soggetti dotati di maggiore potere di influenza per poi individuare le rispettive attese nei confronti dell'organizzazione (in termini economici, psicologici, etici e sociali).

TARGET: Un *target* è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini quantitativi entro uno specifico intervallo temporale e può riferirsi sia a obiettivi strategici che operativi.