



UNIVERSITA' DI PISA

SEMINARIO FORMATIVO

«IL PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE 2016-2018: ASPETTI OPERATIVI E GESTIONALI»  
27 aprile 2016

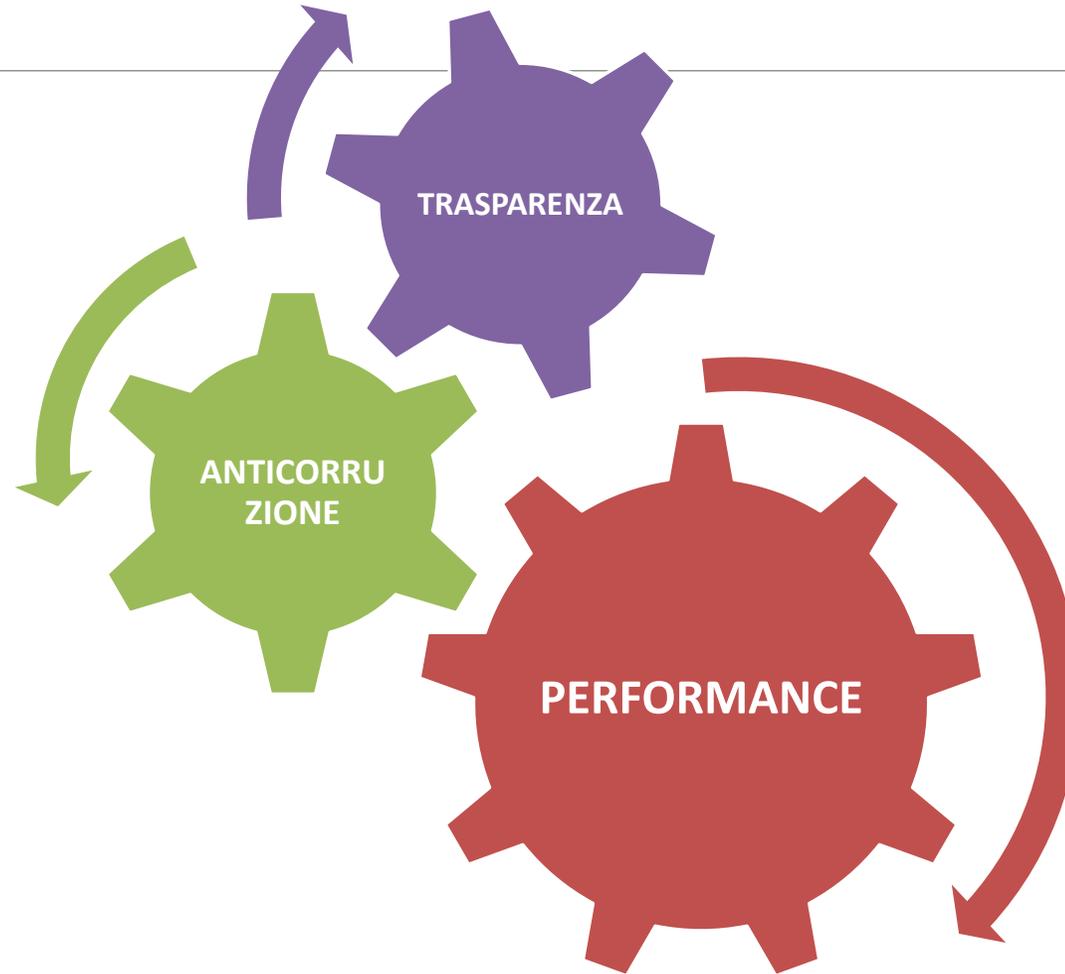
Il quadro operativo: integrazione fra obiettivi di performance amministrativa e misure di prevenzione della corruzione e obblighi della trasparenza

---

Dott.ssa Marina Mazzoni  
Ufficio Programmazione e Valutazione

# TRIENNIO 2016-18: UNA PIANIFICAZIONE INTEGRATA (E DINAMICA) FRA PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

---



# CONCETTUALMENTE...

---

Gli obiettivi di **performance** possono essere al tempo stesso obiettivi di **prevenzione della corruzione** e **promozione della trasparenza**...

....E viceversa.

....La **trasparenza** concorre a migliorare i livelli di **prevenzione dei fenomeni di corruzione**

La **performance** rende **trasparente** l'attività dell'Università

La **trasparenza** rende valutabile quanto fatto sia in termini di **performance** che riguardo alla **prevenzione della corruzione**.

La **prevenzione della corruzione** prevede obbligatoriamente misure di **trasparenza**

La **prevenzione della corruzione** prevede l'integrazione con il sistema di **performance**

Obiettivi di **trasparenza** sono a pieno titolo obiettivi di **performance**.....

# OPERATIVAMENTE....

---

**USIAMO L'APPLICATIVO MOBI PER ...**

....SCRIVERE I NOSTRI OBIETTIVI,

....PER ARTICOLARLI IN FASI,

....PER ASSEGNARE IL PERSONALE

....PER ANNOTARE LO STATO DI AVANZAMENTO O PER ATTESTARE LA LORO CONCLUSIONE

....COME SUPPORTO INFORMATIVO PER SAPERE COSA ABBIAMO FATTO E RELAZIONARNE

....COME SUPPORTO DOCUMENTALE ALLA VALUTAZIONE DEL PERSONALE....

# LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA TRIENNALE

---

LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA....

....E' DIRETTA CONSEGUENZA DELLA NECESSITA' DI....

REALIZZARE LE MISSIONI ISTITUZIONALI DI DIDATTICA, RICERCA  
E TERZA MISSIONE.

....SI SVILUPPA IN UN TRIENNIO... **ma ha obiettivi per ogni anno**

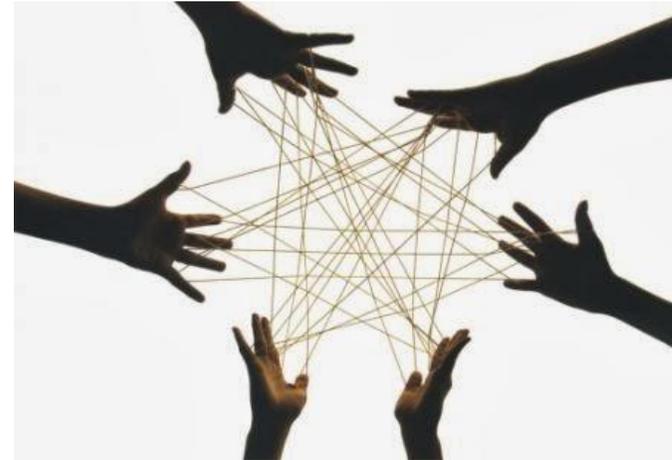
....SI ARTICOLA IN OBIETTIVI STRATEGICI

....SI DECLINA IN OBIETTIVI OPERATIVI NECESSARI ALLA  
REALIZZAZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI

.....SI PUO' ARTICOLARE IN OBIETTIVI CORRELATI (AGLI STRATEGICI) OPPURE AUTONOMI

...PREVEDE L'UTILIZZO DI RISORSE (UMANE, STRUMENTALI E FINANZIARIE)

....**evolve nel tempo** .....RIGUARDA TUTTO L'ATENEO .... ma è anche «**SU MISURA**».



# LA PIANIFICAZIONE IN MATERIA DI PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE E DI PROMOZIONE DELLA TRASPARENZA 2016-18



# STRATEGIA TRIENNALE 2016-2018

## l'obiettivo

---

### L'enunciato...

**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 di performance.**

# ...struttura concettuale ma anche metodologica ed operativa??

---

L'ANAC fornisce uno schema....

dettagliato....

articolato....

complesso....

per arrivare a contrastare i fenomeni corruttivi e promuovere la trasparenza.

Dentro questo schema, che le PA sono tenute a definire e nell'ambito del quale decidono di operare...

si inseriscono le singole iniziative che le singola P.A. programmano di attuare....

...le cosiddette «**MISURE**»

# IL MODELLO (1)

## IL SISTEMA DI GESTIONE DEL RISCHIO CORRUTTIVO SECONDO ANAC

Le fasi dello schema ANAC per la gestione del rischio corruttivo	Entro quando?
<b>ANALISI DEL CONTESTO: INTERNO ED ESTERNO.</b> L'analisi, multifattoriale, prende in considerazione fattori produttivi, «mercato di riferimento» e sistemi di relazione, assetti culturali, processi decisionali etc.	L'analisi è data come presupposto delle successive fasi dello schema.
<b>MAPPATURA INTEGRALE DEI PROCESSI GESTITI DALL'AMMINISTRAZIONE.</b> L'attività di tutta l'amministrazione è mappata sia in relazione ai prodotti servizi erogati, sia in relazione alle dinamiche relazionali, organizzative, sociali ed economiche potenzialmente a rischio.	PNA aggiornamento 2015. <b>L'analisi deve essere completata entro il 2017</b>
<b>IDENTIFICAZIONE DELLA AREE DI RISCHIO.</b> I processi mappati sono rianalizzati al fine di identificare le aree a maggiore rischio corruttivo. Le norme nazionali, ANAC e ANVUR hanno individuato alcune aree generali da presidiare.	L'analisi è essenziale nel modello di gestione. Non prevista tempistica di realizzazione. ANAC rileva le criticità nelle analisi già condotte.
<b>VALUTAZIONE DEL RISCHIO.</b> La fase si articola a sua volta in a) Identificazione dei rischi corruttivi, b) analisi dei rischi e loro c) ponderazione. Quest'ultima è finalizzata ad identificare delle priorità nel trattamento.	L'analisi è essenziale nel modello di gestione. Non prevista tempistica di realizzazione. ANAC rileva le criticità nelle analisi già condotte.
<b>TRATTAMENTO DEL RISCHIO.</b> L'Amministrazione progetta gli interventi da attuare per ridurre il rischio, identificando responsabili, tempistica, indicatori di monitoraggio e valori di realizzazione attesi.	Fase obbligatoria. La carenza dei dettagli richiesti ritenuta inadempienza rispetto ai requisiti di Legge.
<b>MONITORAGGIO DEL PTCP E DELLE MISURE.</b> Devono essere definite le attività di monitoraggio e definiti gli indicatori e i modi per relazionare sui risultati di monitoraggio.	Fase obbligatoria. La carenza dei dettagli richiesti ritenuta inadempienza rispetto ai requisiti di Legge.

# IL MODELLO (2)

## .. le CRITICITA' DA AFFRONTARE

---

Nonostante l'Ateneo sia uno, **i contesti** in cui lo schema deve essere applicato **sono molti e diversi fra loro** (l'Amministrazione centrale con le sue articolazioni, i Dipartimenti, i Centri, i Sistemi)

Le differenze incidono:

- ❖ Rispetto al piano dei processi decisionali
- ❖ sul piano organizzativo,
- ❖ culturale,
- ❖ rispetto alle prassi lavorative
- ❖ rispetto ai sistemi di relazione sia al proprio interno che da o verso l'esterno, Etc.

Inoltre i molti contesti... evolvono continuamente.

Infine .. Non bisogna perdere di vista le **missioni** che l'Università deve in ogni caso perseguire: DIDATTICA, RICERCA, TERZA MISSIONE

# IL MODELLO (3)

## Un approccio «semplificato»

---

Non è sufficiente o adeguato effettuare un'unica valutazione, per tutto l'Ateneo, ma è necessario che ciascuna struttura effettui autonome valutazioni sul proprio rischio corruttivo. Perché ciò sia possibile è necessario:

Promuovere un percorso culturale verso i temi del miglioramento continuo, e verso l'approccio analitico adottato da ANAC, monitorando fabbisogni formativi emergenti

Strutturare il sistema organizzativo necessario a gestire operativamente un sistema di gestione del rischio così esteso e articolato come quello di Ateneo.

Progettare un sistema di gestione delle informazioni di facile utilizzo.

Prevedere tempi e fasi per la «metabolizzazione» e l'acquisizione dei processi necessari alla realizzazione dello schema complessivo... **coerenti con la sua complessità.**

# Caratteristiche del MODELLO semplificato

---

1. Approccio per sperimentazioni ed esempi
2. Accompagnamento con attività di formazione e attività di supporto individuale o per piccoli gruppi
3. Verifiche sui fabbisogni di formazione specifica in relazione alle fasi di attuazione del modello
4. Avvio graduale e attenzione alla successione cronologica; limitazioni alle sovrapposizioni, compatibilmente con le indicazioni ANAC complessivamente piuttosto imperative.
5. Attenzione al collegamento con la pianificazione di performance
6. Attenzione al monitoraggio

FASI E MODALITA' DI ATTUAZIONE	ATTIVITA' PIANIFICATE	MISURE DI RIFERIMENTO
<b>ANALISI DI CONTESTO INTERNO/INTERNO</b> Fase semplificata.	<ul style="list-style-type: none"> <li>(OPN) Bilancio di fine mandato come esempio di analisi di contesto interno/esterno)</li> <li>(OPN) Formazione generale</li> <li>Iniziative di supporto alla realizzazione di analisi di contesto da parte delle strutture</li> </ul> <u>Avvio e successivo sviluppo di analisi di contesto interno/esterno (dal 2016)</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>11- AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE. A.1</li> <li>12- FORMAZIONE A.1 e 12- FORMAZIONE A.3</li> <li>01-PIANO INTEGRATO A.1</li> <li>13- P.S.A. PROCESSI. A.3</li> </ul>
<b>MAPPATURA DEI PROCESSI</b> Fase semplificata.	<ul style="list-style-type: none"> <li>(OPN) Avvio in forma sperimentale di un'autoanalisi organizzativa (mappatura dei processi)</li> <li>(OPN) Formazione generale</li> <li>Iniziative di supporto all'attuazione della mappatura dei processi da parte delle strutture</li> </ul> <u>Le strutture adottano la metodologia e sviluppano mappatura dei processi (dal 2017)</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>13- P.S.A. PROCESSI. A.4</li> <li>12- FORMAZIONE A.1 E 12- FORMAZIONE A.3 FORMAZ_GEN: ETICA E LEGALITA'</li> <li>01-PIANO INTEGRATO-A.1</li> <li>13- P.S.A. PROCESSI. A.4</li> </ul>
<b>IDENTIFICAZIONE DELLE AREE DI RISCHIO</b> Fase semplificata.	Adozione della classificazione già definita (integrata) (fino al 2017) <ul style="list-style-type: none"> <li>(OPN) Formazione generale e specifica</li> <li>Analisi dei fabbisogni formativi</li> <li>Azioni di supporto all'attuazione della fase</li> </ul> <u>Avvio esperienze di individuazione delle aree di rischio (dal 2018)</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>01-PIANO INTEGRATO-A.1</li> <li>12- FORMAZIONE A.1</li> <li>12- FORMAZIONE B.1</li> <li>12- FORMAZIONE C.1</li> <li>13- P.S.A. PROCESSI. A.1</li> </ul>
<b>VALUTAZIONE DEL RISCHIO</b> Fase semplificata.	<ul style="list-style-type: none"> <li>(OPN) Formazione generale e specifica</li> <li>Analisi dei fabbisogni formativi</li> <li>Azioni di supporto all'attuazione della fase</li> </ul> <u>Avvio esperienze valutazione dei rischi (dal 2018)</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>01-PIANO INTEGRATO-A.1</li> <li>12- FORMAZIONE A.1</li> <li>12- FORMAZIONE B.1</li> <li>12- FORMAZIONE C.1</li> <li>13- P.S.A. PROCESSI. A.1</li> </ul>
<b>TRATTAMENTO DEL RISCHIO</b>	<u>Graduale integrazione delle misure anticorruzione e trasparenza nel sistema di performance (dal 2016)</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoraggio dei livelli di integrazione fra sistema di performance e sistema di gestione del rischio corruttivo</li> <li>(OPN) Formazione generale e specifica</li> <li>Integrazione con attività formative promosse dalle Direzioni</li> <li>Analisi dei fabbisogni formativi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>01-PIANO INTEGRATO-A.1</li> <li>01-PIANO INTEGRATO-B.1</li> <li>12- FORMAZIONE A.1; A.2; A.3</li> <li>12- FORMAZIONE B.1; B.2</li> <li>12- FORMAZIONE C.1</li> </ul>
<b>MONITORAGGIO DEL PTPC E DELLE MISURE</b>	<u>Adozione di un sistema organico di monitoraggio dell'attuazione del PTPC in relazione alla pianificazione triennale e all'attuazione delle misure (dal 2016)</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>(OPN) Formazione generale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>01-PIANO INTEGRATO-A.1</li> <li>01-PIANO INTEGRATO-B.1</li> <li>12- FORMAZIONE A.1</li> </ul>

# LE AREE DI RISCHIO (1)

Classificazione delle aree di rischio già adottata nel PTPC del triennio 2015-17, ma aggiornata

---

**Le aree di rischio vengono ripartite:**

- Generali (proprie a tutte le attività necessarie alla realizzazione delle missioni istituzionali (G))
- Specifiche (legate intrinsecamente al perseguimento delle missioni istituzionali (S))

**La descrizione dei processi ad esse collegati è semplificata**

Le Tabelle delle aree di rischio costituiscono un riferimento operativo Sono indicate le **strutture che si ritiene possano essere maggiormente coinvolte**, in ciascuna area di rischio

**E' espressa una «valutazione» di rischiosità** delle tipologie di processi coinvolti in ciascuna area di rischio

**Il livello di rischiosità viene ridotto** dalla pianificazione e attuazione delle **Misure**

# LE AREE DI RISCHIO (2)

(pagg 63-66 Piano integrato)

---

(G) Personale e contratti di lavoro

(G) Gestione finanziaria e bilancio

(G) Approvvigionamenti e appalti

(S) Servizi agli studenti

(S) Ricerca e internazionalizzazione

(S) Terza missione e trasferimento tecnologico

# Le MISURE (1)

Cosa sono, come sono classificate

---

**MISURA:** intervento che l'organizzazione attua per ridurre il rischio corruttivo.

- **Misure generali** (o obbligatorie). Sono **identificate dalle norme nazionali e valgono per tutte le PA.**
- **Misure specifiche** (o ulteriori). **Sono adottate dalle singole amministrazioni** per il trattamento del proprio specifico rischio corruttivo.

Infatti ...

sono Misure **sia le attività condotte in adempimento** di specifici obblighi di legge

**Sia interventi molto più articolati** finalizzati a migliorare i livelli di prevenzione della corruzione, in attuazione degli scopi istituzionali dell'Amministrazione le attività

Con l'aggiornamento 2015 al PNA è stata ridotta la gerarchizzazione fra misure generali e specifiche al fine di incoraggiare la pianificazione decentrata.

# Le MISURE (2)

La classificazione d'Ateneo

*Si classifica per....*

---

....**Ordinare**, **collegare**, **monitorare e analizzare**, **cercare e trovare**, **rendere riconoscibile**....

01- Piano integrato (performance, anticorruzione, trasparenza)

02- Codice etico e codice di comportamento

03- Conflitto d'interesse

04- Incarichi d'ufficio ed extra-istituzionali

05- Incompatibilita' degli incarichi

06- Inconferibilita' degli incarichi

07- Divieto di svolgere attività lavorative successive alla conclusione del rapporto di lavoro

08 -Segnalazioni di illecito

09- Rotazione del personale

10- Societa' partecipate ed enti di diritto privato controllati

**11- Amministrazione trasparente** *(NB! Gli adempimenti sulla trasparenza sono a pieno titolo, anche per indicazione di Legge, misure anticorruzione)*

12- Formazione

13- Pianificazione, standardizzazione e autovalutazione dei processi

# Le Misure in dettaglio

L'elenco delle Misure (allegato 2 al PIANO INTEGRATO **PERFORMANCE, TRASPARENZA ED ANTICORRUZIONE** 2016-18) è stato approvato dal CdA con Delibera n. 78 del 21/3/2016.

L'elenco è organizzato per:

- **Categorie:** esp 01- Piano integrato (performance, anticorruzione, trasparenza)
- **Misure:** esp B-Monitoraggio dell'attuazione delle misure previste dal Piano Integrato e relazione intermedia e finale sui dati relativi alla loro applicazione.
- **Descrizione della Misura:** esp. La misura, anche mediante la predisposizione di una base informativa utile allo scopo, ha il fine di favorire l'attuazione, da parte delle strutture, delle diverse Fasi del piano.
- **Attività:** esp. Ricognizione dell'esistente; coordinamento dei sistemi di monitoraggio ai fini della valutazione dei livelli di attuazione del PI in relazione alle misure di trasparenza e anticorruzione

*Nel sistema MOBI è inserito un elenco delle Misure approvate dal CDA con aggiunta una colonna che le sintetizza anche ai fini di una più veloce classificazione*

# MISSIONE & PERFORMANCE- AREE DI RISCHIO & MISURE



# 1) LA PROGRAMMAZIONE OPERATIVA 2016

## PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

### Cosa possono fare le strutture....

---

1) **OPN deliberati dal CdA:** possono individuare nell'elenco delle misure (allegato 2 al P.I.) quella più idonea ad essere collegata all'obiettivo (in alcuni casi la correlazione è molto facile)

2) **OPC e OPA.** Le strutture possono:

- Correlare almeno 1 Misura ad almeno 1 fase di progetto, qualora i contorni del progetto siano già stati definiti
- Definire un progetto di performance intorno ad almeno una Misura fra quelle individuate nell'elenco

### Livelli di approfondimento...

**Minimo:** Messa in corrispondenza dell'attività di performance con una sola Misura (classificata secondo il criterio espresso nell'elenco delle misure).

**Intermedio:** Realizzazione di uno specifico progetto riepilogativo delle diverse attività di prevenzione condotte, ciascuna ricollegata alla misura corrispondente.

**Alto:** definizione di specifici progetti di miglioramento rispetto ad una o più criticità da risolvere in tema di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza.

## 2) LA PROGRAMMAZIONE OPERATIVA 2016

PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA- La compilazione dei campi nel sistema MOBI

---

**B1 b - L'Obiettivo Operativo è correlabile ad almeno una Misura fra quelle previste dal Piano anticorruzione?** *(c'è un menù a tendina con le opzioni: selezionare/si/no)*

**Se si, Indicare quale** (v. [tabella](#)) *(Consultare la tabella delle misure che riporta le descrizioni ma anche le definizioni sintetiche di ciascuna)*

**B1 c Misura AC (principale):** *Selezionare dal Menù la Misura da correlare (1 sola opzione possibile)*

## 2) LA PROGRAMMAZIONE OPERATIVA 2016

PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA- La compilazione dei campi nel sistema MOBI

**Descrivere in che modo o per quali aspetti la Misura individuata integra o è correlabile all'obiettivo operativo**

*(il campo è libero ma si propongono delle domande che possono fornire una traccia per la compilazione)*

La misura è correlata ad una fase o a tutto il progetto ?

Si intende valorizzare e focalizzare meglio quanto ordinariamente condotto oppure si intende sviluppare un progetto innovativo per la struttura?

Quale problema di prevenzione si intende affrontare?

Con quale livello di approfondimento? **(vedi slide precedente)**

A quale **Area di rischio** si collega l'attuazione della Misura e a quale tipo di processi (vedi tabelle del P.I.)

La misura viene realizzata per la prima volta?

Qual è il livello di realizzazione atteso? **(vedi slide successiva sugli indicatori)**

# GLI INDICATORI: di realizzazione, di miglioramento, d'efficacia

## Indicatori di realizzazione

- **Ind. Sintetico di realizzazione. Domanda:** l'azione è realizzata integralmente?  
**Risposta:** l'azione è stata realizzata integralmente/non è stata realizzata integralmente
- **Ind. percentuale di realizzazione. Domanda:** rispetto al numero x di casi inizialmente previsti quante volte l'azione è stata applicata. La percentuale di realizzazione è quindi di...?

## Indicatori di livello atteso di realizzazione

- Si usano questi indicatori se il **progetto può avere un respiro pluriennale** e **ad ogni anno corrisponde uno step in più** nella sua realizzazione complessiva. **Domanda:** da quale punto sono partito e a quale punto intendo arrivare? (esp. Non era fatto niente e ora prevedo di arrivare ad un livello iniziale di realizzazione) Per la classificazione e descrizione dei livelli di realizzazione si veda pagg. 70 e 71 del P.I.

## Indicatori di efficacia

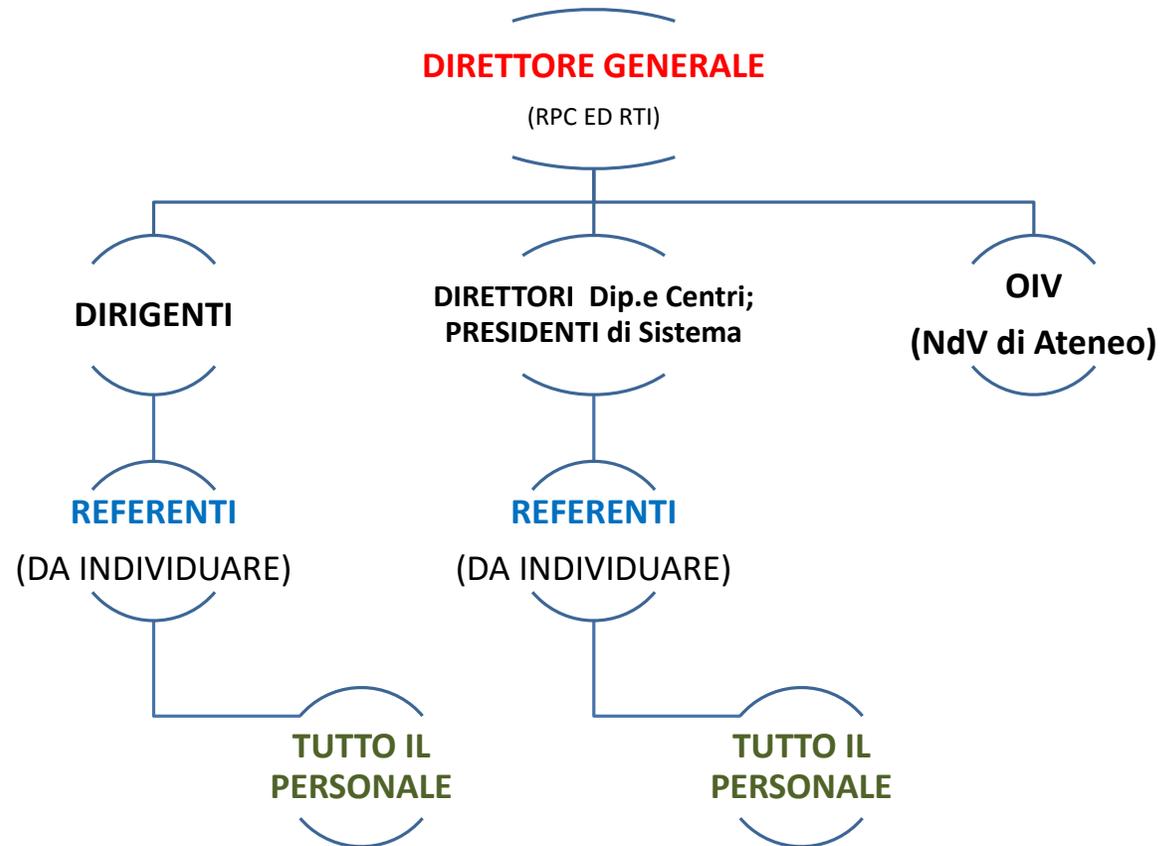
- Gli Indicatori di efficacia delle misure sono definiti, ex ante e quindi in fase di programmazione da parte dell'Ateneo, in base a criteri che possono essere correlati alla volontà di favorire l'attuazione di pianificazioni orientate alla risoluzione di problematiche considerate strategiche. In fase di prima applicazione tutte le Misure contribuiscono a ridurre la rischiosità del processo correlato all'area di rischio **di 1 punto (efficacia media)**. **Le strutture possono autovalutare quando la pianificazione incide sulla riduzione del rischio corruttivo rispetto all'area di rischio individuata.**

# I TEMPI E LE FASI

---

- A) Le strutture inseriscono i propri obiettivi nel sistema MOBI ed indicano eventuali correlazioni fra Obiettivo di performance e almeno una Misura di prevenzione della corruzione.
- B) Le informazioni inserite dalle strutture sono monitorate e analizzate, sono stimolati eventuali correttivi.
- C) Presumibilmente entro il mese di settembre 2016, in base ai dati di monitoraggio si procede all'aggiornamento della Pianificazione 2016 con il dettaglio delle misure effettivamente adottate dalle strutture
- D) Le strutture nel frattempo effettuano le consuete rendicontazioni intermedie dei progetti e quindi anche rispetto alle Misure adottate.
- E) Entro la metà del mese di Dicembre 2016 il RPC pubblica nella sezione del sito Amministrazione Trasparente, la relazione sulle attività pianificate e condotte secondo la griglia di osservazione formulata dall'ANAC.
- F) Entro il 30 giugno dell'anno successivo l'RPC realizza la nuova relazione sulla Performance, relativa a quanto condotto anche in tema di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza, rendendo evidenti le attività e i risultati ottenuti riguardo a quanto pianificato.

# LE RESPONSABILITA'



# RISULTATI ATTESI, ANALISI E RIESAME.

---

## **PROGRAMMAZIONE OPERATIVA 2016**

Grazie all'analisi dei dati di monitoraggio (estrazioni dal sistema MOBI) ci si attende di:

- Comprendere su quali categorie e tipologie di azioni si concentrano gli interventi delle strutture
- Prima valutazione generale sui fattori di rischio di ordine normativo, organizzativo, tecnologico, economico e reputazionale
- Possibilità di indirizzare la programmazione degli anni successivi verso ambiti identificati come strategici
- Definire ambiti di intervento per specifiche categorie di strutture

## **PIANIFICAZIONE DEL SISTEMA DI GESTIONE DEL RISCHIO**

Possibile necessità di apportare correttivi per il miglioramento del funzionamento del sistema. Se di rilevante impegno i correttivi saranno sottoposti a successivi atti di programmazione.

## **RIESAME**

Previsto per la fine del ciclo della presente programmazione, indicativamente nel 2018-19

# LA STRUTTURA DI SUPPORTO

---

## Ufficio Programmazione e Valutazione

**Responsabile** Dott.ssa Patrizia Picchi: tel 050/2212128 [p.picchi@adm.unipi.it](mailto:p.picchi@adm.unipi.it)

**Performance.** Dott. Davide Rasoini 050/2212300 [rasoini@adm.unipi.it](mailto:rasoini@adm.unipi.it)

**Anticorruzione e trasparenza.** Dott.ssa Marina Mazzoni 050/2212546 [marina.mazzoni@unipi.it](mailto:marina.mazzoni@unipi.it)

Per segnalazioni o quesiti è possibile scrivere anche a [sistema.obiettivi@adm.unipi.it](mailto:sistema.obiettivi@adm.unipi.it)