



UNIVERSITÀ DI PISA

DIREZIONE GENERALE

Direzione Programmazione,

Valutazione e Comunicazione Istituzionale

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE – ANNO 2016

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

SOMMARIO

SEZIONE PRIMA: IL CONTESTO GENERALE	2
1. INTRODUZIONE.....	2
1.1 <i>Presentazione</i>	3
2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI ED ALTRI PORTATORI DI INTERESSE ESTERNI	4
2.1 <i>Il contesto esterno</i>	4
2.2 <i>Il contesto interno</i>	6
2.3 <i>Le attività istituzionali e i principali risultati conseguiti nel 2016</i>	7
2.3.1 <i>Didattica</i>	8
2.3.2 <i>Ricerca</i>	11
2.3.3 <i>Terza missione</i>	13
2.3.4 <i>Ulteriori risultati di gestione</i>	15
SEZIONE SECONDA: LA GESTIONE ANNUALE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE	18
3. NOTE DI METODO	18
3.1 <i>Le attività oggetto di verifica</i>	18
3.2 <i>L'oggetto del seguito del presente report</i>	19
4. IL SISTEMA "MOBI": GLI OBIETTIVI STRATEGICI E LE POSSIBILI TIPOLOGIE DI OBIETTIVI OPERATIVI.....	19
4.1 <i>I punti di misura</i>	20
5. OBIETTIVI 2016: SCHEMI DI RIEPILOGO DELLE PIANIFICAZIONI E DEI RISULTATI.....	21
5.1 <i>Gli obiettivi strategici</i>	21
5.2 <i>Gli obiettivi operativi</i>	22
5.3 <i>I risultati di performance</i>	27
6. IL PERSONALE COINVOLTO A VARIO TITOLO NELL'ATTUAZIONE DEGLI OBIETTIVI OPERATIVI 2016.....	30
7. PERFORMANCE INDIVIDUALE	32
8. LA STRUTTURA TECNICA ED I SISTEMI INFORMATIVI COINVOLTI	33
9. BILANCIO DI GENERE.....	34
10. AUTOVALUTAZIONE DEI PUNTI DI FORZA E DEBOLEZZA	35
SEZIONE TERZA: ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	38
LA SPERIMENTAZIONE DELL'INTEGRAZIONE FRA LE DIMENSIONI DI PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA	38
11. INTRODUZIONE.....	38
Ambito d'intervento 1: il Sistema di gestione.....	42
Ambito d'intervento 2: L'adozione di un modello per l'analisi e la valutazione del rischio corruttivo.....	48
Ambito d'intervento 3: La programmazione operativa delle attività di trattamento del rischio	54
12. L'ATTUAZIONE DEL PROGRAMMA TRASPARENZA E LE INNOVAZIONI DEL DECRETO F.O.I.A.	56
Innovazioni del 2016: trasparenza e accesso civico generalizzato; nuove funzioni per gli attori del sistema.	56
Obblighi di pubblicazione e sezione AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE	57
Alcune esperienze di trasparenza promosse come progetti di performance	59
APPENDICE- BOX di approfondimento	60

SEZIONE PRIMA: IL CONTESTO GENERALE

1. Introduzione

La Relazione sulla Performance anno 2016 costituisce la prima esperienza di rendicontazione finale della gestione integrata del ciclo della performance avviata, in forma sperimentale nel 2016, con l'adozione del *Piano Integrato Performance, Trasparenza, Anticorruzione 2016-2018*, in aderenza con gli indirizzi dati dall'ANVUR con apposite Linee guida adottate dall'Agenzia nel luglio del 2015¹.

Con tale Piano l'ateneo ha cercato di sviluppare, in chiave sistemica, la pianificazione delle attività amministrative –gestionali nei tre ambiti della **performance** (D. Lgs 27 ottobre 2009, n. 150), della **prevenzione della corruzione** (L. 6 novembre 2012, n. 190), della **trasparenza** (D. Lgs 14 marzo 2013 n. 33). Le sezioni del Piano dedicate alla prevenzione della corruzione e della trasparenza costituiscono pertanto, pur nella loro autonomia, parte integrante della programmazione di performance complessiva.

Si è trattato, come chiarito dalla stessa ANVUR, di un approccio sperimentale che si inserisce in un percorso in continua evoluzione e oggetto di continuo perfezionamento. In questa prospettiva si è cercato, rispondendo anche alle indicazioni dell'Agenzia, di superare la cultura del mero adempimento burocratico a favore di una logica informata alle finalità programmatiche e organizzative del Piano, cercando al contempo di assicurare **l'ancoraggio tra performance e missione istituzionale** (didattica, ricerca, "terza missione").

Il percorso, come innanzi detto, non è certo consolidato ma è in graduale perfezionamento, in ragione sia della complessità e peculiarità organizzativa che caratterizza gli atenei in generale, e quella dell'ateneo di Pisa in particolare, sia per l'esigenza di coniugare le prescrizioni dell'ANVUR con quelle dell'ANAC in modo da assicurare l'integrazione interna tra i Piani, continuando ad essere l'ANAC l'Autorità di indirizzo, vigilanza e controllo, per quanto attiene la prevenzione della corruzione e la trasparenza.

Il riscontro positivo è comunque l'avvio di un percorso teso a sviluppare una visione organizzativa che riunisca in un unico momento di pianificazione, le tre prospettive di cui sopra.

L'anno 2016 inoltre, è stato caratterizzato da significativi interventi a livello normativo generale, con inevitabili riflessi nella gestione dovuti ad esigenze di recepimento e adeguamento alle nuove norme che hanno riguardato sia le pubbliche amministrazioni in generale - nel cui novero sono attratte le università - sia il sistema universitario in particolare². Ulteriori significativi interventi normativi per

¹ Il *Piano Integrato della performance dell'Università di Pisa 2016-2018* è consultabile all'indirizzo <http://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/2749-piano-della-performance>; Le *Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali* sono reperibili al seguente link: <http://www.anvur.it/attachments/article/833/Linee%20Guida%20Atenei.pdf>;

² Sul primo versante si richiamano gli interventi apportati in tema di prevenzione della corruzione e della trasparenza per effetto del D.Lgs 25 maggio 2016, n. 97 che ha apportato interventi correttivi e modificativi al D.Lgs 14 marzo 2013, n. 33 e alla Legge n. 190/2012. Nel corso del 2016 è stato adottato con delibera ANAC del 3 agosto 2016 anche il nuovo Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2016-2018; il nuovo codice dei contratti pubblici², la revisione del codice dell'amministrazione digitale², il sistema delle partecipazioni pubbliche², accompagnati o seguiti da una intensa attività interpretativa e regolatoria da parte degli organismi nazionali di vigilanza e controllo (ANAC in primis). Per quanto attiene più specificamente il sistema universitario sono state adottate con DM 635/2017 le linee di indirizzo per la programmazione 2016-2018 e a fine anno il nuovo DM sul sistema di Autovalutazione, valutazione e accreditamento delle sedi e dei corsi di studio

quanto attiene più specificamente la gestione del ciclo della performance, sono stati apportati per effetto del recentissimo D.Lgs 25 maggio 2017, n. 74, di modifica al D.lgs 150/2009, in attuazione della delega contenuta nella legge di riforma 124/2015.

Con specifico riguardo infine al contesto interno, l'anno 2016 segna un anno di cambiamento per l'Università di Pisa in quanto, con il 1° novembre 2016 ha preso avvio il mandato del nuovo Rettore, prof Paolo Maria Mancarella, e, con esso, la definizione del nuovo sistema di *governance*. E' stata infatti designata la nuova squadra di governo, ed è stato rinnovato il Senato accademico. Inoltre, l'inizio dell'a.a. 2016/2017 è stato anche caratterizzato dal pressoché totale avvicendamento delle cariche di responsabile delle strutture didattiche, scientifiche e di servizio (direttori di dipartimento, direttori di centri di ateneo, presidenti di sistemi). E' stato invece rinnovato per ulteriori quattro anni a decorrere dal 1° marzo 2016 l'incarico di direttore generale, assicurando quindi continuità sul versante gestionale.

1.1 Presentazione

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

Pertanto, anche nell'ottica di reporting verso la società, dopo una breve sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e altri portatori di interesse esterni, la presente relazione passerà ad indicare i principali risultati conseguiti nel 2016 in relazione a quelle che sono le missioni istituzionali dell'ente, anche con la finalità di dare evidenza oggettiva dell'aggancio della performance a quelle che sono le attività istituzionali, per approfondire infine gli aspetti più specifici attinenti alla gestione del ciclo della performance. Una parte sarà dedicata anche alle riflessioni che scaturiscono da questa prima fase di sperimentazione finalizzata all'integrazione delle tre dimensioni di performance, anticorruzione e trasparenza, per poi concludere con l'analisi dei punti di forza e di debolezza e delle criticità da affrontare nei successivi atti di programmazione integrata.

L'Università di Pisa peraltro non essendo rientrata nella prima fase del processo di riflessione critica promosso dall'ANVUR sulla gestione della performance nella declinazione integrata, non è tra gli atenei destinatari del documento di feed-back sulla pianificazione integrata 2016-2018. Si è tuttavia tenuto conto delle osservazioni contenute nei documenti di feed-back dati agli atenei esaminati e pubblicati sull'area riservata appositamente attivata dall'ANVUR sul proprio sito istituzionale.

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

2.1 Il contesto esterno

Continua ad essere caratterizzato da un forte spirito concorrenziale e competitivo per effetto del progressivo taglio dei finanziamenti pubblici dovuti alla crisi economico-finanziaria che ha investito il paese e che si è riversato anche sul sistema dell'alta formazione e della ricerca. E' ben noto come gran parte degli interventi normativi succedutesi negli ultimi anni siano stati volti al contenimento della spesa pubblica e, con riferimento al sistema universitario, a garantire la sostenibilità finanziaria degli atenei e l'utilizzo razionale delle risorse con il conseguente potenziamento del sistema di autovalutazione e valutazione e della valorizzazione dell'efficienza delle università, e l'introduzione di meccanismi premiali nella distribuzione delle risorse³.

E' altrettanto noto come nel corso degli ultimi anni il Fondo per il finanziamento ordinario (FFO), che costituisce la principale fonte di finanziamento delle università, sia andato progressivamente diminuendo per assestarsi poi, a partire dall'anno 2014 su circa 7 miliardi di euro; parallelamente si è assistito ad una progressiva contrazione della **quota base** a favore della **parte premiale** dell'FFO.⁴

Un ulteriore sensibile cambiamento nei criteri per la ripartizione della quota premiale si avrà a partire dall'anno 2017 per effetto del DM 635/2016 che ha introdotto l'obiettivo di sistema *Valorizzazione dell'autonomia responsabile*, parametro su cui verranno valutati gli atenei sulla base delle scelte compiute in sede autonomistica, in coerenza con le proprie politiche programmatiche, ai fini della ripartizione di una quota pari al 20% della "parte premiale" del fondo.

L'andamento dell'FFO dell'Università di Pisa rispecchia sostanzialmente l'andamento registrato a livello del sistema universitario: progressiva decrescita dal 2009 al 2013 (in cui si attesta a 198,1ME), aumento (anche se in gran parte apparente) nel 2014 (202,3ME) e ulteriore riduzione nel 2015 (196,2ME) e, in effetti, il peso del nostro ateneo sul sistema, per quanto concerne l'FFO non presenta, nel periodo, variazioni particolarmente significative⁵.

Come accennato in premessa l'anno 2016 è stato caratterizzato da significativi interventi a livello normativo specifici del sistema universitario. Con DM 8 agosto 2016 n. 635 sono state infatti adottate le linee di indirizzo per la programmazione 2016-2018 e con DPCM 7 luglio 2016 sono stati definiti gli indirizzi della programmazione del personale per il triennio 2016-2018. A fine anno è stato inoltre adottato il DM 12 dicembre 2016 sul sistema di Autovalutazione, valutazione e accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio (nuovo sistema AVA), che ha sostituito il precedente decreto. Un sistema in continua evoluzione, sempre più soggetto a verifiche e valutazioni, volto al

³ Sull'evoluzione del sistema di finanziamento delle università si veda "documento di programmazione triennale 2016-2018 Università di Pisa, pubblicato sul sito dell'ateneo, nella sezione "amministrazione trasparente" al seguente link <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9318-documenti-di-programmazione-strategico-gestionale>

⁴ Infatti, a partire dall'anno 2012 la quota premiale del fondo è andata progressivamente aumentando passando dal 13% anno 2012, al 13,5% del 2013, al 18% del 2014, al 20% del 2015, percentuale su cui si è poi assestata anche per il 2016. In più, a partire dall'anno 2014 una parte della quota-base del Fondo viene determinata in proporzione al peso di ciascun ateneo come risultante dal modello del *costo standard unitario di formazione per studente in corso*, percentuale anch'essa in progressivo aumento (si è passati dal 20% anno 2014, al 25% anno 2015, al 28% anno 2016. Per approfondimenti sull'andamento FFO del sistema e quello Università di Pisa si rinvia alla *Relazione sulla gestione complessiva –esercizio 2016 –* approvata dal Consiglio di amministrazione nella seduta del 29 maggio 2017, con delibera n. 180/2017 pubblicati sul sito dell'ateneo-sezione amministrazione trasparente, al seguente link: <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9595-documenti-e-allegati-del-bilancio-consuntivo>

⁵ Fonte: Per approfondimenti cfr "L'ateneo nella stagione del cambiamento. Bilancio di un mandato: 2010-2016", 2016 – Edizione Press university

miglioramento continuo della qualità della didattica e della ricerca per affrontare le sfide internazionali.

A fronte della progressiva riduzione dei finanziamenti statali e di un sistema di distribuzione delle risorse basato su meccanismi premiali, sempre più necessitano doti programmatiche e progettuali per poter reggere la concorrenza del sistema; per garantire l'attrazione di risorse esterne che compensino il calo di quelle pubbliche; per mantenere costante l'attrattività dell'offerta formativa; per assicurare tanto sbocchi occupazionali che corrispondano alle effettive esigenze del mondo del lavoro, quanto una ricerca innovativa e di qualità, in campo nazionale e internazionale; per sostenere un efficace trasferimento tecnologico, attraverso percorsi di incontro della propria ricerca scientifica con la domanda di innovazione socio-economica proveniente dal mondo produttivo; per promuovere un livello di internazionalizzazione della didattica e della ricerca in linea con le sfide da affrontare nel mondo globale; per favorire e incentivare le collaborazioni e partenariati con enti pubblici e privati e assicurare adeguati standard di qualità nei servizi erogati.

In tale scenario la performance della componente tecnico-amministrativa sempre più concorre a rendere distintivo il livello di performance di quella accademica.

Dei rapporti dell'Università di Pisa con il territorio e con il contesto socio-economico e culturale di riferimento avremo modo di accennare anche più avanti, qui preme sottolineare ancora una volta la peculiarità del sistema universitario pisano che si caratterizza per la presenza sul territorio, oltre che dall'Università di Pisa, di due scuole di eccellenza, la Scuola Normale Superiore e la Scuola Superiore di Studi e Perfezionamento "S. Anna", che fanno di Pisa un centro accademico di grande rilievo e prestigio a livello nazionale e internazionale. Molti sono i progetti di ricerca condivisi, i corsi di studio comuni e servizi integrati tra le istituzioni.

Ma il contesto socio culturale in cui opera l'Università di Pisa è arricchito anche dalla presenza di istituti di alta qualificazione scientifica, con i quali l'università intreccia rapporti di collaborazione per finalità di ricerca (il CNR, l'Istituto nazionale di fisica nucleare (Infn), l'Istituto nazionale di geofisica e vulcanologia (Ingv) e i Poli tecnologici di Navacchio). Numerosi poi sono gli enti territoriali e altri enti di formazione e ricerca con i quali l'ateneo promuove e attiva forme di collaborazione, in primis con quelli dell'area territoriale di riferimento, concorrendo così in maniera determinante allo sviluppo dello stesso.

Per approfondimenti sull'impatto economico dell'ateneo sul territorio (urbano, area vasta, regione toscana ed infine nazionale) si rinvia allo studio condotto nel 2016 i cui risultati sono confluiti nel volume *Rapporto di sostenibilità –parte prima – “L'impatto economico dell'ateneo sul territorio”*. A questa prima parte ha fatto seguito, nell'ottobre del 2016, la seconda parte del *Rapporto di sostenibilità: Aspetti economici, sociali ed ambientali delle attività dell'Ateneo*.

Il contesto esterno e anche interno in cui opera l'Università di Pisa non può essere avulso dai riflessi che scaturiscono dai rapporti con l'Azienda Ospedaliero – Universitaria Pisana (AOUP), che costituisce una delle quattro Aziende Ospedaliero Universitarie della Regione Toscana. Lo scopo essenziale dell'Azienda integrata è lo svolgimento unitario e coordinato delle funzioni di assistenza, didattica e ricerca in modo da migliorare il servizio pubblico di tutela della salute, accrescere la qualità dei processi formativi degli operatori, sviluppare l'innovazione tecnologica e le risorse cliniche e biomediche. Con il nuovo atto aziendale del dicembre 2015, sono complessivamente 10 i Dipartimenti ad Attività Integrata, di cui 6 a direzione universitaria e 4 a direzione ospedaliera. La presenza di personale docente dell'area media costituisce un altro elemento distintivo del nostro ateneo.

2.2 Il contesto interno

L'Università di Pisa si colloca tra gli atenei grandi dimensioni, contando oltre 50.000 studenti, circa 3.000 unità di personale dipendente, tra personale docente e tecnico-amministrativo. L'annuale classifica elaborata da CENSIS-repubblica, colloca l'ateneo di Pisa al quarto posto tra i mega atenei, dietro a Bologna, Padova e Firenze.

Ma oltre al personale "strutturato" che risponde a diverse logiche e discipline, l'università si avvale anche di altre di tipologie di collaboratori, legate a vario titolo al perseguimento delle missioni istituzionali: docenti a contratto, assegnisti di ricerca, borsisti, collaboratori e consulenti. Un mondo di relazioni estremamente vario e complesso, come si può intuitivamente dedurre.

Altrettanto articolata e complessa è l'architettura organizzativa interna. L'Ateneo consta di **20 Dipartimenti** per il perseguimento delle finalità istituzionali della didattica, della ricerca e della c.d. terza missione; **6 Centri di ateneo**, dotati di risorse proprie e di autonomia gestionale e amministrativa, con il fine di promuovere, coordinare e sviluppare attività di ricerca e/o formative, ovvero per la gestione o fornitura di servizi di particolare complessità e di interesse generale che interessino in via permanente l'ateneo; **13 Centri interdipartimentali**, per fini di formazione e/o ricerca o di servizio di interesse comune a più dipartimenti; **2 Scuole interdipartimentali** (per l'area di ingegneria e l'area medica), costituite per esigenze di raccordo tra più dipartimenti, con funzioni di coordinamento e razionalizzazione delle attività didattiche nonché di gestione di servizi comuni; **3 Sistemi**: il **Sistema Museale di Ateneo** (SMA), che consta di 13 musei e di collezioni, preposto allo sviluppo, alla gestione, alla fruizione, alla valorizzazione e alla conservazione del patrimonio museale e delle collezioni dell'ateneo; il **Sistema Bibliotecario di Ateneo** (SBA), che consta di 17 Biblioteche, preposto allo sviluppo, alla gestione, alla fruizione, alla valorizzazione e alla conservazione del patrimonio bibliografico e documentale; il **Sistema Informatico Dipartimentale** (SID), preposto all'organizzazione, allo sviluppo e alla gestione dei servizi informatici delle strutture didattiche, scientifiche e di servizio.

La messa a regime della fase attuativa della riforma e gli esiti che ne sono scaturiti hanno indotto la nuova *governance* ad un ripensamento di alcune delle scelte effettuate, in particolare per quanto concerne l'organizzazione interna del Sistema Museale e del Sistema informatico dipartimentale. A fine anno 2016 era stato già avviato il processo di analisi e studio per la revisione regolamentare interno che ne disciplina l'assetto.

Ai responsabili delle strutture dotate di autonomia amministrativo-gestionale, lo statuto e la regolamentazione interna riconoscono l'esercizio di autonomi poteri di spesa, di organizzazione delle risorse umane e strumentali assegnate. Se ne comprendono i riflessi sul versante della gestione del ciclo della performance.⁶

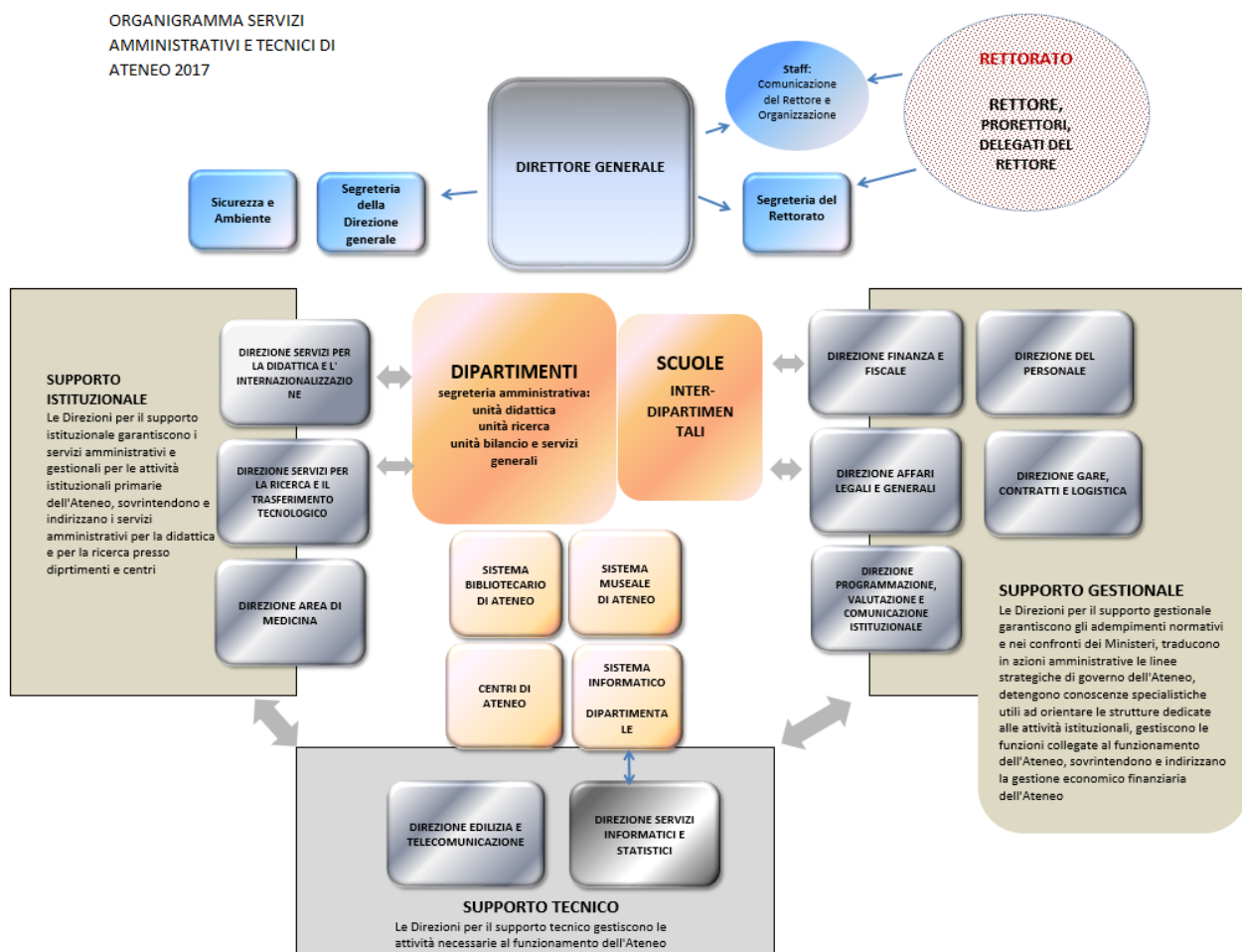
A supporto delle attività istituzionali l'intero **apparato tecnico-amministrativo**, articolato in strutture amministrative centrali, di livello dirigenziale e non, e nei servizi amministrativi e tecnici delle strutture didattiche, scientifiche e di servizio.

Non sono intervenuti cambiamenti organizzativi nella struttura tecnico-amministrativa nell'anno 2016, tuttavia uno degli obiettivi prioritari del nuovo rettore è un ripensamento del modello riorganizzativo, già avviato a fine anno 2016, al fine di rendere la struttura più coerente e rispondente alle strategie e programmi che l'ateneo si propone di perseguire, ripensando anche le dinamiche relazionali tra "centro" e "periferia".

⁶ Per approfondimenti sull'articolazione interna dell'ateneo e relativi profili dimensionali si rinvia al *Piano Integrato della performance dell'Università di Pisa 2016-2018* è consultabile all'indirizzo <http://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/2749-piano-della-performance> (pag 17 e ss.) che fotografa l'assetto al 31.12.2016

Per rispondere ad esigenze di semplificazione si rinvia, per approfondimenti legati ai profili dimensionali dell'ateneo, alla Sezione I "inquadramento strategico" del *Piano Integrato Performance, anti-corruzione e trasparenza 2016-2018* pubblicato sul sito dell'Università, Sezione "amministrazione trasparente", al seguente link: [http://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/2749-piano-della-performance, dove sono riportati i dati più significati riferiti all'anno solare 2016 \(rilevati al 31.12.2016\) e all'a.a. 2016/2017.](http://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/2749-piano-della-performance, dove sono riportati i dati più significati riferiti all'anno solare 2016 (rilevati al 31.12.2016) e all'a.a. 2016/2017.)

Di seguito si riporta l'organigramma dell'ateneo, quale risultante dal nuovo modello organizzativo approvato dal consiglio di amministrazione nella seduta del 16 febbraio 2017.



2.3 Le attività istituzionali e i principali risultati conseguiti nel 2016

Sono attività istituzionali primarie dell'università la didattica, la ricerca, la c.d. terza missione. In una logica integrata e di sistema gli obiettivi di performance della componente amministrativa non possono essere disgiunti da quelli che sono gli obiettivi generali dell'ateneo per il perseguimento delle sue finalità istituzionali.

E' la logica che ha ispirato il Piano integrato 2016-2018 ed è quanto cercheremo di far emergere in fase di rendicontazione finale, ad evidenza del fatto che l'intero apparato amministrativo concorre in maniera incisiva alla realizzazione della performance della componente accademica.

Il processo di definizione dell'albero della performance è stato avviato a settembre 2015 e si è concluso a fine dicembre dello stesso anno, in concomitanza con l'approvazione del bilancio unico di previsione annuale

2016 e pluriennale 2016-2018. Un primo passaggio in Consiglio di amministrazione del piano degli obiettivi operativi necessari al perseguimento di quelli strategici, si è avuto infatti nella seduta del 18 dicembre 2015, al termine di un percorso di confronto tra vertice politico e gestionale.

Il processo tuttavia risente, come già messo in evidenza in altre sedi, dello sfasamento temporale nei diversi livelli di programmazione.

Solo con DM 8 agosto 2016, n. 635 infatti sono state definite le *Linee generali di indirizzo della programmazione delle università 2016-2018 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati*" e con decreto direttoriale 16 novembre 2016 sono state definite le modalità di attuazione della programmazione triennale. Parimenti l'ammontare complessivo del Fondo finanziamento ordinario anno 2016 è stato reso noto solo a fine dicembre 2016, con la assegnazione della "quota premiale", a conclusione dei risultati della VQR 2011-2014. Appare sin troppo evidente come questo generale clima di incertezze possa influire sulla definizione delle politiche programmatiche, e sul coordinamento dei molteplici aspetti della pianificazione strategica e operativa. Questo sebbene lo stesso DM 635/2016 all'art. 1, comma 2 rimarchi la necessità per le Università di assicurare, nell'ambito della propria autonomia, l'integrazione del ciclo di gestione della performance di cui al D.lgs 150/2009 con la programmazione triennale, recependo gli indirizzi di cui alle linee guida Anvur adottate dall'agenzia nel luglio 2015⁷.

Nei paragrafi che seguono alcuni brevi cenni ai risultati raggiunti con riferimento alle finalità primarie dell'ateneo: didattica, ricerca e "terza missione", per l'approfondimento dei quali si rinvia alla *Relazione sulla gestione complessiva –esercizio 2016* e alla *Relazione sui risultati delle attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico, nonché sui finanziamenti ottenuti da soggetti pubblici e privati*, entrambe allegate al Bilancio Unico di ateneo esercizio 2016⁸, per soffermarsi, in questa sede, sugli aspetti più strettamente gestionali e operativi.

2.3.1 Didattica

L'Università di Pisa si caratterizza per essere un ateneo generalista, con **un'offerta formativa** completa e variegata, sia pre che post laurea, in tutte le aree disciplinari, aprendosi ad una dimensione sempre più europea e internazionale. L'offerta formativa, sostanzialmente stabile dall'a.a. 2011/2012, per l'a.a. 2016/2017 consta di 132 corsi di studio di cui **58 corsi di laurea triennale, 66 di laurea magistrale e 8 di laurea magistrale a ciclo unico**. Tra questi sono ricompresi anche i corsi di studio in convenzione con l'Accademia Navale di Livorno.

Tutti i corsi di studio, sia quelli di nuova attivazione che quelli confermati, hanno ottenuto l'accREDITAMENTO sulla base del sistema AVA. L'integrazione tra obiettivo strategico e pianificazione operativa

⁷ I documenti di programmazione strategica posti alla base della programmazione confluita nel Piano 2016-2018 sono stati:

- a) Il documento di programmazione 2013-2015 / 2014-2016 adottato dall'università ai sensi della legge 43/2015
- b) i documenti programmatici di definizione delle politiche della Qualità, della didattica e della ricerca;
- c) la relazione di accompagnamento al bilancio unico di ateneo per l'esercizio 2016 e pluriennale 2016-2018,
- d) gli indirizzi assunti dagli organi di governo negli atti programmatici.

Sono state inoltre tenute in debito conto anche le relazioni del Nucleo di valutazione interna nella sua duplice veste di OIV, e gli esiti del ciclo della performance anno 2015.

⁸ Il bilancio unico di ateneo esercizio 2016 e relativi allegati sono pubblicati sul sito dell'ateneo-sezione amministrazione trasparente, al seguente link: <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9595-documenti-e-allegati-del-bilancio-consuntivo>

costituisce ormai una costante del processo di programmazione e pianificazione annuale, che vede il coinvolgimento dell'intero ateneo.

L'università inoltre si conferma polo attrattivo a livello nazionale per le materie scientifiche di base

In coerenza con gli indirizzi ministeriali e le linee strategiche interne, è proseguito il processo di **internazionalizzazione della didattica**. Il trend dei corsi di studio internazionali è in continua crescita dall'a.a. 2011/2012: si è passati dai 6 CdS internazionali a 17 CdS nell'anno accademico 16/17, con l'attivazione, a partire da quest'ultimo anno accademico di due lauree magistrali erogate integralmente in lingua inglese (LM -53 Materials and Nanotechnology e LM -6 Neuroscienze)⁹. Sono proseguite anche le azioni finalizzate ad aumentare la propria attrattività nei confronti degli studenti stranieri e ad accrescere i partenariati internazionali, così come le azioni volte alla valorizzazione degli studenti in mobilità *incoming*, anche attraverso un miglioramento dei servizi loro dedicati. Tutte azioni declinate nella pianificazione operativa anno 2016, come meglio si vedrà nella sezione dedicata alla performance organizzativa.¹⁰

Ma l'ateneo di Pisa si contraddistingue anche per una ricca offerta post-laurea.

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

Per l'a.a. 2016/17 sono stati attivati 68 corsi di master, 3 in più rispetto all'a.a. precedente; 31 di primo livello e 37 di secondo livello. 17 sono le convenzioni stipulate con enti e aziende, finalizzate alla gestione della didattica o ad erogazione di finanziamenti, a conferma della interazione con il tessuto produttivo e le esigenze che provengono dal mondo lavorativo.

L'offerta dottorale del XXXII ciclo (2016/17) consta di 21 corsi di dottorato di cui 5 attivati in ATS con gli atenei di Firenze e Siena, nell'ambito del finanziamento regionale Pegaso. Da sottolineare anche per l'alta formazione l'incentivazione data all'internazionalizzazione. Una percentuale delle borse di dottorato (16 su 120) sono state riservate ai laureati con formazione estera. L'investimento nell'alta formazione e nell'internazionalizzazione costituisce una delle linee strategiche su cui l'ateneo ha deciso di puntare anche ai fini della "valorizzazione dell'autonomia responsabile", uno dei parametri su cui si baserà la ripartizione della "parte premiale" dell'FFO a partire dal 2017. L'indicatore

⁹ Per corsi di studio internazionale sotto la vigenza del DM 23 dicembre 2013, n. 23 si intendono quei corsi erogati integralmente in lingua inglese o che rilasciano titolo doppio o congiunto con atenei stranieri.

¹⁰ Alcuni dati tratti dalla Relazione complessiva *Relazione sulla gestione complessiva –esercizio 2016* sulla gestione. E' in incremento il numero degli studenti stranieri immatricolati all'Università di Pisa: si è passati dai 505 dell'a.a. 2015/2016 ai 599 dell'a.a. 2016/2017, così come è in incremento il numero degli studenti *incoming* e *outcoming*; anche il numero delle summer school attivate nell'a.a. 2016 è in aumento: sono 25, 5 in più rispetto all'anno precedente. E' invece in diminuzione il numero di accordi quadro stipulati con atenei stranieri (38 nel 2016 rispetto ai 52 del 2015), solo perché è mutata la strategia di fondo, volta ad una più attenta selezione degli atenei caratterizzati da una elevata qualità in ambito didattico e scientifico.

prescelto su cui essere valutato per le “strategie di internazionalizzazione”, è dato infatti dalla “*proporzione degli studenti immatricolati al dottorato di ricerca che hanno conseguito il titolo di studio all'estero*”¹¹.

Per quanto attiene le **scuole di specializzazione**, quelle dell'area sanitaria mantengono una loro specificità nell'ambito del panorama nazionale. 31 sono le scuole di area sanitaria per medici attivate per l'a.a. 2015/2016 (inizio attività 1/11/2016, un anno di ritardo rispetto all'ordinaria tempistica dell'anno accademico) e 7 scuole di altra area di specializzazione attivate per l'a.a. 2016/2017. Anche su questo versante non mancano collegamenti con la pianificazione operativa: uno degli obiettivi da raggiungere è dato dal riordino delle scuole di specializzazione di area sanitaria per accesso ai “non medici” previsto dal DM 16 settembre 2016 che richiede la definizione e approvazione dei nuovi ordinamenti didattici da inserire poi nella banca dati ministeriale OFF.S e, quindi, nei nuovi regolamenti didattici delle scuole stesse

Per la formazione pre-laurea punto di attenzione da parte dell'ateneo è il fenomeno degli abbandoni e l'incremento dei laureati in corso, così come l'inserimento dei laureati nel mondo del lavoro.

Sul versante dell'intermediazione tra domanda e offerta di lavoro, e per la conduzione delle indagini sugli sbocchi occupazionali dei laureati, sono proseguite le attività volte al consolidamento e sviluppo dei servizi di orientamento al lavoro attraverso una maggiore sistematizzazione delle attività. L'anno 2016 è stato il primo anno in cui il nostro ateneo è stato inserito appieno nelle indagini condotte da Alma Laurea, cui l'ateneo ha aderito dal 2015. Nel maggio 2017 è stata presentata la XIX indagine (2017) sulla condizione occupazionale dei laureati a 1, 3 e 5 anni dalla laurea. E' possibile così fare una comparazione del posizionamento del nostro ateneo sia nei confronti della mediana nazionale, sia nei confronti di se stesso. Dall'analisi dei dati, che per ragioni di attendibilità circoscriviamo ai risultati dell'inserimento occupazionale ad 1 anno dal conseguimento del titolo, si registra un miglioramento rispetto al 2016 in entrambe le direzioni (52,6 % su 52,5% nel 2017 rispetto al 51,7 % su 52,3 % dell'anno 2016). Va anche detto che rispetto alla media nazionale per i nostri laureati è alta la percentuale di coloro che pur non lavorando sono impegnati in corsi universitari o attività di praticantato. Anche la media del voto di laurea è superiore alla media nazionale (104 rispetto a 102)¹²

E' proseguita anche l'intensa attività di orientamento e sono state poste in essere azioni volte a contenere il fenomeno degli abbandoni; nell'anno 2016 il “servizio di tutorato alla pari”, creato ed avviato in forma sperimentale nel 2015, è stato esteso alla quasi totalità dei dipartimenti (17 su 20). L'obiettivo è di coinvolgere tutti i dipartimenti entro il 2017, in modo da assicurare in tutte le strutture figure di sostegno e di riferimento degli studenti nelle difficoltà che riscontrano nel loro percorso didattico.

L' ateneo ha inoltre cercato di favorire l'accesso degli studenti, utilizzatori e compartecipi del processo formativo, per cui non sono state apportate variazioni agli importi per la contribuzione studentesca rispetto all'anno accademico precedente; sono stati anche confermati i criteri applicati per l'attribuzione della riduzione per merito a partire dall'a.a. 2015/2016. E' stata inoltre ridotta dal 10 al 5% la maggiorazione prevista per gli studenti inattivi (meno di 12 crediti nel periodo 1° novembre 2015- 31 ottobre 2016). Il trend delle iscrizioni è in crescita.

¹¹ Per approfondimenti si veda il documento di programmazione triennale dell'università di Pisa 2016-2018 pubblicato sul sito dell'ateneo-sezione amministrazione trasparente- <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9318-documenti-di-programmazione-strategico-gestionale>

¹² Fonte dati:AlmaLaurea

Sono inoltre proseguite le azioni volte al consolidamento e miglioramento dei **servizi agli studenti**, in un processo di progressiva semplificazione e dematerializzazione delle procedure. Ai risultati più che soddisfacenti conseguiti con le azioni volte al miglioramento dei servizi agli studenti con cui l'ateneo ha concorso nell'ambito della programmazione triennale 2013-2015, con verifica finale dei risultati raggiunti al 30 giugno 2016, si sono aggiunti quelli conseguiti con la pianificazione operativa 2016 (se ne citano alcuni: il fascicolo elettronico dello studente verso una completa conservazione digitale, attraverso l'integrazione del sistema di protocollazione ESSE 3 con Titulus; l'introduzione di nuove modalità di pagamento elettronico della contribuzione universitaria). Sono proseguite inoltre, in linea di continuità con la programmazione 2013-2015, le azioni di consolidamento del passaggio di alcuni corsi di studio dalla modalità tradizionali di insegnamento alla modalità *blended*.

Un progetto che merita una menzione a parte e che è nato proprio da un ascolto sistematico delle esigenze dell'utenza studentesca è rappresentato dalla centralizzazione dei programmi di esami, progetto che rispetto alle previsioni iniziali ha subito sviluppi in fase di progettazione addivenendo alla realizzazione di un'unica piattaforma integrata di ateneo rispondente a diverse finalità (iscrizione esami/pubblicazione programmi degli esami/valutazione insegnamenti). Un progetto di ampia portata e rilevanza che ha richiesto la collaborazione di varie strutture: Direzione didattica, Direzione informatica, Direzione ricerca e internazionalizzazione ma anche l'attenzione e il coinvolgimento attivo del Presidio di Qualità e dell'Ufficio di Programmazione e Valutazione per far sì che la definizione dei contenuti dei programmi e l'indicazione della metodologia di valutazione dei risultati di apprendimento attesi, fossero in linea con le specifiche previste dal modello AVA –Anvur. Le fasi di avanzamento del progetto sono state periodicamente oggetto di rendicontazione al consiglio di amministrazione; da ultimo oggetto di comunicazione nella seduta del 23 novembre 2016.

2.3.2 Ricerca

Le politiche e gli obiettivi sono stati formalmente definiti all'interno di due documenti: la **Politica della qualità della ricerca** ed il **Piano Integrato 2016-18**; il secondo tratta gli obiettivi strategici che ci interessano nel quadro della loro trascrizione in opzioni operative annuali.

Altra rilevante fonte può essere individuata negli indirizzi dipartimentali che, nell'attuale assenza di piani strategici sistematicamente deliberati a quel livello, possono essere rintracciati dalle indicazioni riportate nelle **apposite sezioni (politica assicurazione qualità e obiettivi) della scheda SUA-RD¹³**.

Il panorama nel quale si svolgono le attività di ricerca è caratterizzato da un sistema di finanziamento pubblico decrescente. A fronte di ciò sempre più occorre investire i doti progettuali, Incentivazione della ricerca di area, interdisciplinare e integrata, promuovere e potenziare la partecipazione ai progetti comunitari e ai bandi competitivi, favorire l'incontro tra "offerta" UNIFI (linee di ricerca) e la domanda di ricerca europea, promuovere partnership internazionali, investire nell'alta formazione dottorale.

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

¹³ Per approfondimenti si rinvia al Documento di programmazione triennale dell'Università di Pisa- 2016-2018, pubblicato sul sito di ateneo, nella sezione "amministrazione trasparente", al seguente link <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9318-documenti-di-programmazione-strategico-gestionale>

Horizon sostiene, rispetto al precedente programma quadro dell'Unione europea, l'intera catena di valore della ricerca: dalla ricerca di frontiera allo sviluppo tecnologico, dalla valorizzazione dei risultati della ricerca allo sviluppo dell'innovazione. Per questo anche nel 2016 sono state poste in essere una serie di azioni per stimolare ed incentivare la partecipazione dei nostri ricercatori ai bandi (call) di Horizon 2020 e supportare, in maniera più mirata e proattiva, la loro partecipazione.

Rispetto al 2015 si è registrato così un incremento del numero delle proposte presentate dai nostri ricercatori, sia come coordinatori che come partner (131 nel 2016 rispetto alle 111 del 2015, di cui 15 finanziate); complessivamente al 31.12.2016 l'Università di Pisa partecipa al programma quadro con complessivi 54 progetti finanziati.¹⁴

Sono poi proseguite le importanti collaborazioni di ricerca con Istituti internazionali (con il Massachusetts Institute of Technology (MIT); si ricorda che il 18 settembre 2015 è stato sottoscritto il rinnovo, per ulteriori 3 anni, dell'accordo con l'Istituto per l'attivazione del "MIT-UNIPI Project", con l'obiettivo di facilitare gli scambi e le attività di ricerca in tutte le aree scientifiche, con particolare attenzione ai settori dell'Energia, dell'ICT e delle Scienze della Vita.

Sul versante della Ricerca Nazionale anche per l'anno 2016 l'Università di Pisa ha sostenuto in maniera significativa la ricerca sia attraverso l'investimento diretto di una quota del proprio bilancio, sia attraverso l'impulso e il sostegno dato ai propri ricercatori per la partecipazione ai bandi nazionali e regionali di finanziamento della ricerca, emanati dal Ministero dell'Università e della Ricerca (MIUR), da Enti pubblici e da altri Ministeri (delle attività produttive, dell'Economia e Finanza, della Salute), dalla Regione Toscana.

A fronte della diminuzione dei finanziamenti ministeriali, è proseguito anche nel 2016 l'investimento finanziario dell'Ateneo per il finanziamento della ricerca tradottosi nello stanziamento di Fondi di Ateneo, nel cofinanziamento per l'acquisto di Grandi Attrezzature Scientifiche, nei progetti di Ricerca di ateneo (PRA). Nel corso del 2016 sono stati emanati infatti due importanti bandi: uno per il cofinanziamento per l'acquisto di Grandi attrezzature scientifiche, l'altro per il finanziamento di progetti di ricerca di ateneo (PRA). E' stato anche confermato lo stanziamento dei fondi di ateneo assegnati ai docenti a seguito delle valutazioni delle Commissioni Scientifiche di area.

Tra le strategie messe in atto dall'ateneo per sostenere la competizione nel panorama nazionale e internazionale è proseguita la politica di reclutamento del personale con una attenzione sempre maggiore alla valorizzazione del capitale umano, attraverso una sempre più attenzione alla qualità del corpo docente. E' proseguito anche il sostegno all'alta formazione dottorale, favorendo una sempre progressiva e maggiore internazionalizzazione, sia mediante riserva di borse a chi ha conseguito un titolo di studio all'estero, sia intervenendo sulle procedure amministrative (si veda OPN 2016 volto alla ridefinizione della procedura per la stipula e la gestione delle convenzioni in co-tutela).

Ma l'anno 2016 segna anche l'anno della procedura di **valutazione della qualità della ricerca (VQR)2011-2014**, i cui risultati sono stati resi noti quasi a fine anno 2016. Per supportare i docenti nelle varie fasi della procedura e, in particolare nella fase di selezione e inserimento dei prodotti da sottoporre a valutazione, sono state poste in essere una serie di azioni mirate inserite nella pianificazione operativa 2016.

Proprio agli inizi del mese di maggio 2017 il Ministero ha reso nota la graduatoria dei dipartimenti delle università italiane, formulata sulla base dell'ISPD (indicatore standardizzato di performance

¹⁴ Per approfondimenti sulle tipologie programmi e entità finanziamenti si rinvia alla *Relazione sulla gestione complessiva - esercizio 2016*

dipartimentale); l'indicatore tiene conto della posizione dei dipartimenti nella distribuzione nazionale della VQR 2011-2014 nei rispettivi settori scientifico-disciplinari. L'Università di Pisa concorre con ben 10 dipartimenti per l'individuazione dei 180 **dipartimenti di eccellenza** che beneficeranno dello stanziamento del fondo ministeriale volto ad incentivare l'attività dei dipartimenti delle università statali che si caratterizzano per l'eccellenza nella qualità della ricerca e della progettualità scientifica, organizzativa e didattica.

Infine l'intensa attività volta alla diffusione dei risultati della ricerca ed alle sue ricadute con contributi stanziati per l'organizzazione di convegni e alla pubblicazione di atti di convegno.

E' proseguita anche l'intensa attività comunicativa e promozionale con l'obiettivo di valorizzare la ricerca svolta dai propri Dipartimenti anche attraverso l'organizzazione e la realizzazione di eventi specifici quali, per il quinto anno consecutivo, il coordinamento delle iniziative di BRIGHT -"Notte dei Ricercatori in Toscana", realizzate in collaborazione con le Università di Firenze e Siena e il supporto della Regione e con la partecipazione della Scuola Normale di Pisa, della Scuola Superiore S. Anna, dell'IMT di Lucca, del Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR) Area di Pisa, dell'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare (INFN), l'Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia (INGV) nelle sedi di Pisa.

2.3.3 Terza missione

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

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

Nella direzione del potenziamento della valorizzazione della ricerca, sono state intraprese più azioni, su più livelli: la definizione di linee guida per la valorizzazione; la definizione di collaborazioni con altri enti operanti nel campo dell'innovazione; una comunicazione finalizzata a dare maggiore visibilità ai brevetti, in modo da rendere più attrattivo il portafoglio brevettuale dell'ateneo; trattative commerciali con lo sfruttamento economico dei brevetti.

Al 31.12.2016 il portafoglio brevetti dell'ateneo risulta così composto: 99 domande nazionali italiane di cui -87 brevetti rilasciati; 11 domande USA di cui 7 brevetti rilasciati; 17 domande europee EU di cui 9 brevetti rilasciati; 49 designazioni nazionali secondo PCT.

Grazie ad una serie di interventi che costituiscono declinazione di una nuova strategia messa in atto dall' ateneo, basata su una logica di eco-sistema tra formazione (percorso Phd+), servizi specializzati e network di collaborazioni con vari stakeholder (inter-)nazionali dell'innovazione e del trasferimento tecnologico, alla fine del 2016, 35 sono le Aziende che portano il marchio "Azienda spin off dell'Università di Pisa".

Nel 2016 si sono concluse le attività relative al Progetto ENDuRE European Network of Design for Resilient Entrepreneurship, progetto finanziato dalla Commissione Europea nell'ambito del Programma Erasmus, che ha visto come partner, oltre all'Università di Pisa in qualità di capofila, quella del Surrey (Regno Unito) e Southern Denmark (Danimarca), una agenzia formativa toscana, CEDIT, e tre aziende Polo Tecnologico di Navacchio, Blu Ocean Robotics (Danimarca) e iVeridis (Regno

Unito), con l'obiettivo di verificare i bisogni degli attori dell'ecosistema dell'imprenditorialità da cui partire per costruire una struttura che aiuti a ridurre le probabilità di fallimento delle start up.

Hanno invece preso avvio nel 2016 i due progetti finanziati dal Ministero dello Sviluppo Economico nell'ambito del "bando di finanziamento di progetti di potenziamento e capacity building degli uffici di TT delle università italiane e degli enti pubblici di ricerca.

Varie iniziative sono state poi poste in essere al fine di instaurare "circoli virtuosi" fra la ricerca di eccellenza e la formazione di laureati/dottori di ricerca di elevata qualità, da un lato, e il tessuto economico, sociale, produttivo e culturale del territorio di riferimento, dall'altro (si citano le collaborazioni con Poli e Distretti tecnologici della Regione Toscana, con le Camere di commercio, con le associazioni ed enti impegnati nel trasferimento tecnologico a livello internazionale (PNI Cube; MIT, Science Business)

E' poi proseguita l'intensa attività sul versante promozionale e comunicativo attraverso anche l'organizzazione di eventi e manifestazioni sul tema dell'innovazione e trasferimento tecnologico, e l'organizzazione di attività formative sul Trasferimento Tecnologico. Tra le attività formative si annovera, in particolare, il programma PHD Plus, un percorso formativo facoltativo ed extracurriculare finalizzato ad arricchire i più alti livelli di formazione accademica con una serie di competenze rivolte alla diffusione dello spirito imprenditoriale, alla valorizzazione dei risultati della ricerca, alla creazione di imprese. L'obiettivo perseguito per il 2016 è stato quello di estendere il modello PHD Plus in ambito internazionale, anche mediante il ricorso a nuove tecnologie, quali seminari tenuti in modalità streaming per i partecipanti stranieri

I rapporti tra **Università di Pisa e territorio di riferimento** sono molto forti e determinante è il contributo dell'ateneo allo sviluppo socio-culturale ed economico del contesto di appartenenza e di coloro che a vario titolo vi operano¹⁵.

Oltre che con le altre istituzioni universitarie ed enti di ricerca, vista la comunanza delle finalità istituzionali, particolarmente intensi sono i rapporti con gli enti pubblici territoriali, in particolare con il Comune di Pisa, stante il comune interesse allo sviluppo della città, in particolare attraverso la diffusione delle conoscenze e la valorizzazione del territorio nei suoi aspetti storici, ambientali, paesaggistici e culturali.

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

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

¹⁵ Per approfondimenti si veda "Rapporto di sostenibilità. II. Aspetti economici, sociali ed ambientali delle attività dell'Ateneo", a cura di AdaCarlesi, 2016

dello sport, la mobilità cittadina, la pianificazione urbanistica e l'ottimizzazione dei rispettivi patrimoni immobiliari.

Il Progetto "Cittadella Galileiana", volto alla riqualificazione di un'area della città (complesso ex vecchi macelli), che ha ottenuto anche appositi finanziamenti regionali, è uno dei tanti esempi di interventi comuni tra l'Università e il Comune di Pisa.

Particolare attenzione è stata infine dedicata alla **promozione di attività culturali e di divulgazione della cultura**; molteplici sono gli eventi e iniziative scientifico-culturali che ogni anno vengono promosse dall'ateneo che hanno un'inevitabile ricaduta sulla cittadinanza e non solo. Alla promozione e divulgazione della cultura contribuiscono in maniera determinante i due grandi sistemi di ateneo: il Sistema Museale e il Sistema Bibliotecario. Centinaia sono le iniziative culturali, eventi espositivi e attività educative, promosse e realizzate dal sistema museale di ateneo sia all'interno dell'Ateneo che in ambito territoriale in collaborazione con le istituzioni preposte allo sviluppo e alla diffusione della cultura, così come i servizi resi dal sistema bibliotecario, destinati agli studenti universitari, ma anche a utenti esterni.

2.3.4 Ulteriori risultati di gestione

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

Nel luglio 2016 sono stati resi noti gli esiti della verifica condotta dal Ministero sui risultati dei progetti con cui l'ateneo aveva concorso nell'ambito della programmazione triennale 2013-2015, volti al potenziamento dell'internazionalizzazione, del miglioramento dei servizi agli studenti ed alla realizzazione di servizi integrati. Gli esiti sono stati più che soddisfacenti ed hanno portato al consolidamento, a valere sulla quota base dell'FFO anno 2016 degli importi assegnati

Dalla Relazione complessiva sulla gestione - esercizio 2016 emerge una solidità patrimoniale ed economico-finanziaria del nostro ateneo. Il consuntivo 2016 approvato in aprile chiude con un utile di esercizio di 11,6 ME¹⁶.

Nel corso del 2016 è proseguita la politica di investimento e valorizzazione del **personale** che ha portato all'attuazione di un significativo piano di assunzioni, sia per il personale docente che il personale tecnico-amministrativo. Sono state poste in essere anche azioni volte alla valorizzazione del personale tecnico-amministrativo; proseguendo sul processo avviato nel 2015 con la definizione di Linee guida per la rilevazione dei bisogni formativi del personale, obiettivo del 2016 è stato l'analisi dei bisogni formativi del personale in previsione del successivo step volto alla definizione di un piano formativo mirato

Sul versante più prettamente gestionale sono proseguite le attività volte all'adeguamento del sistema applicativo U-GOV (si ricorda che il nostro ateneo è stato uno dei primi ad aver adottato la **contabilità economico-finanziaria**); adeguamento perseguito su più versanti: dal piano dei conti agli schemi ministeriali; alle nuove normative in materia di gestione dei debiti e tempi di pagamento e in tema di fatturazione elettronica. Si tratta di obiettivi di carattere generale, che vedono nella Direzione

¹⁶ Per approfondimenti si rinvia alla Relazione sulla gestione complessiva esercizio 2016 – allegata al bilancio consuntivo

finanza e fiscale la direzione capofila ma che richiedono il coinvolgimento di tutte le strutture dell'ateneo, costituenti centri di gestione.

E' proseguito anche l'obiettivo pluriennale volto all'implementazione di un modello informatizzato di imputazione dei costi, sia diretti che indiretti, ai singoli centri di costo.

Sul versante della **semplificazione dei processi amministrativi e utilizzo di nuove tecnologie**, oltre ai progetti volti al miglioramento dei servizi agli studenti, che si pongono in continuità con quelli del 2015 (introduzione di nuove modalità di pagamento elettronica della contribuzione studentesca, la realizzazione di un servizio di prenotazione on line per gli eventi di orientamento rivolti o altre iniziative rivolte agli studenti, tanto per citarne alcuni), si annoverano gli obiettivi finalizzati al processo di dematerializzazione, in linea con le nuove normative (fascicolo elettronico studenti verso una completa conservazione digitale; estensione della dematerializzazione del flusso documentale legato al processo deliberativo anche agli organi dei dipartimenti). Rilevano inoltre la predisposizione delle condizioni atte a permettere l'implementazione di un sistema unico di automazione delle biblioteche, condiviso e di nuova generazione, come la piattaforma per la gestione dei servizi bibliotecari SBART (sistemi bibliotecari degli atenei toscani).

Sono proseguite inoltre da parte della Direzione servizi informatici e amministrazione digitale e del Sistema informatico dipartimentale, le azioni volte al consolidamento del ricorso alla modalità blended delle attività di insegnamento di alcuni corsi di studio e l'integrazione del sistema di e-learning ad uso dei dipartimenti, con i servizi centralizzati di ateneo.

Il settore delle telecomunicazioni è stato caratterizzato da una serie di obiettivi tra cui, il completamento dei programmi di migrazione per le reti di accesso delle singole utenze, del core backbone di collegamento dei Poli, della migrazione della rete telefonica di Ateneo al digitale e il progetto ADAMO, relativo al rinnovamento, aggiornamento, messa in sicurezza e nuovi servizi per la rete dell'amministrazione centrale (comprese le sedi distaccate e remote).

E' proseguita l'attività dell'Ateneo nel settore edilizio, che, data la consistenza e la varietà del **patrimonio immobiliare** (oltre 150 edifici, in buona parte storici), si contraddistingue sia per la numerosità degli interventi - di natura ordinaria e straordinaria - sia per l'impegno economico. Per rispondere all'obiettivo strategico perseguito dall'ateneo, volto all'adeguamento normativo e al miglioramento della sicurezza e fruibilità del patrimonio immobiliare, si sono resi necessari obiettivi di performance relativi al consolidamento, all'adeguamento normativo e alla messa in sicurezza, al contenimento energetico; questo gruppo di azioni è necessario per ottenere, nel medio periodo una significativa riduzione delle spese di conservazione ed una migliore e più efficiente conduzione degli immobili. L'attività della Direzione edilizia è proseguita nei processi di recupero di edifici esistenti, attraverso riqualificazioni, ristrutturazioni, restauro e risanamento; sono proseguite anche le azioni volte all'investimento nel patrimonio immobiliare attraverso l'acquisizione di nuovi immobili, come l'acquisizione della seconda porzione del complesso delle ex Benedettine, che ha avuto nella Direzione economato e patrimonio al struttura capofila.

L'ampliamento degli spazi dedicati alla didattica (aule, biblioteche, laboratori), costituisce uno degli obiettivi prioritari dell'ateneo e uno dei progetti con i quali l'ateneo concorre nella programmazione 2016-2018.

Intensa è stata anche l'attività sui settori strategici della **comunicazione e la trasparenza**. Il perseguimento dell'obiettivo strategico "realizzazione del bilancio di mandato", legato al sessennio del precedente rettore: nov. 2010 - ottobre 2011, ha richiesto la costituzione di un gruppo di lavoro, che

ha coinvolto tutte le Direzioni ed uffici dell'ateneo, e ha richiesto un forte coordinamento a livello centrale per garantirne la realizzazione nei termini prefissati.

Sul versante dall'area museale, sono proseguiti gli obiettivi volti alla valorizzazione del **patrimonio museale** dell'ateneo, come strumento per la diffusione e promozione dell'immagine dell'università. Si tratta di un insieme di iniziative, tradotte in obiettivi operativi, che si collocano in un'area che interseca iniziative di divulgazione scientifica, quelle di comunicazione e valorizzazione dell'immagine dell'Ateneo all'esterno ed il miglioramento delle condizioni al contorno all'attività di ricerca.

Nell'**area bibliotecaria** si segnalano le iniziative volte all'ampliamento e consolidamento dei servizi integrati con gli atenei di Firenze e Siena, come, ad esempio, la stesura della carta dei servizi bibliotecari SBART per quattro tipologie di servizi: consultazione e prestito, reference, prestito interbibliotecario, fotoriproduzione e stampa in rete.

Un'intensa attività è stata svolta sul versante della **valutazione**, sia per quanto attiene le attività istituzionali, di cui già abbiamo avuto modo di accennare nel paragrafo precedente, sia per quanto concerne la valutazione delle attività amministrative e la gestione del ciclo della performance, in particolare per quanto riguarda l'aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance e tutte le attività e azioni poste in essere per allineare il ciclo agli indirizzi Anvur.

SEZIONE SECONDA: LA GESTIONE ANNUALE DEL CICLO DELLA PERFORMANCE

3. Note di metodo

3.1 Le attività oggetto di verifica

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

Per essere scientificamente corretta tale analisi deve svolgersi con una metrica di misurazione validata ex ante e conosciuta dai destinatari: per l'Università di Pisa essa è definita nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), approvato dal CdA con delibera 205 del 18 luglio 2012, come aggiornato con delibera CdA 304 del 27/10/2016.

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

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

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

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

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

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

Sono al vaglio della Direzione Generale le possibili soluzioni da adottare per una mappatura dei processi, che consenta l'attivazione ed il monitoraggio delle azioni previste dal Piano Integrato per l'anticorruzione e trasparenza e che, ancor prima, permetta un monitoraggio in termini di efficacia/efficienza da parte di tutte le tipologie di utenti (v. Dlgs 150 art. 19 bis).

3.2 L'oggetto del seguito del presente report

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

Per avere il quadro della performance complessiva dell'Ateneo è dunque necessaria una lettura congiunta del presente paragrafo con quelli iniziali e le relazioni sulla gestione presenti nella documentazione del Bilancio consuntivo 2016.

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

Allo stato dell'arte, i Piani interessati dalla presente relazione sono quelli dal 2014-2016 a 2016-18, approvati rispettivamente dal CdA dell'Ateneo di Pisa con delibere n. 71 del 15 gennaio 2014 (Piano 2014), delibera n. 26 del 28 gennaio 2015 (Piano 2015) e delibera n. 78 del 21 marzo 2016¹⁷.

Gli esiti degli obiettivi strategici ed operativi inseriti nel sistema MOBI per l'esercizio 2016 costituiscono l'oggetto principale delle analisi che seguono.

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

Il Piano 2016 si riferisce ad obiettivi strategici pluriennali e loro trasposizione annuale in obiettivi operativi. Come di consueto i secondi comprendono attività che hanno un rapporto di necessità con il perseguimento degli obiettivi strategici, mentre altri obiettivi operativi possono (o meno) consistere in attività comunque correlabili, senza però che una loro mancanza determini l'impossibilità di raggiungere il risultato strategico.

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

Tab. 1

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

¹⁷ Entrambi i Piani sono pubblicati sul sito dell'ateneo, nella Sezione amministrazione trasparente, al seguente link <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/2749-piano-della-performance>

Tipologie di aggregazione di attività	Responsabilità	Punti di misura & valutazione	Logica	Note
Obiettivi Operativi autonomi OPA	Teoricamente qualsiasi struttura.	Tendenzialmente primario o mediato dagli indicatori di fase (se presenti n° >1)	Bottom-up	Indicatori definiti ex ante
Fasi (gruppi omogenei di attività interne ad un obiettivo operativo)	Struttura capofila o struttura che collabora.	Diretto con indicatori di fase		Indicatori definiti ex ante

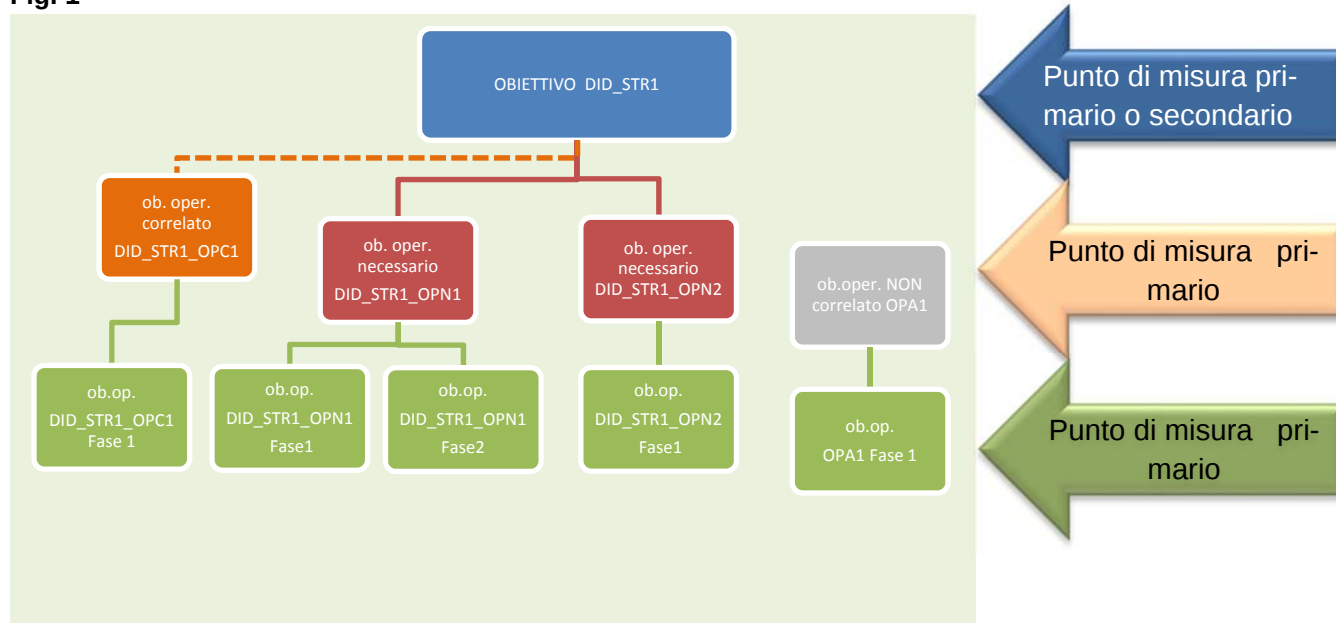
L'indirizzo di Ateneo è da tempo quello di un coinvolgimento a 360° di tutto il personale TA, nella prospettiva di valorizzare (e verificare) l'apporto di ciascuno al mantenimento di una adeguata funzionalità delle strutture (v. standard qualitativi), nonché ad attività di innovazione e miglioramento. Il raggiungimento di questa copertura non è comunque agevole, specialmente negli ambiti tecnici e di laboratorio (es. area medica), dove la prestazione lavorativa viene svolta individualmente ed a stretto contatto con uno o più docenti. Le logiche di prestazione individuale e di gruppo proprie dell'area gestionale devono qui essere adattate al peculiare milieu.

4.1 I punti di misura

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

L'attuazione di un obiettivo strategico ed i suoi punti di verifica sono schematizzati in Fig. 1:

Fig. 1



5. Obiettivi 2016: schemi di riepilogo delle pianificazioni e dei risultati

5.1 Gli obiettivi strategici

La tabella che segue riassume il quadro degli obiettivi strategici in corso di validità nell'anno 2016, che normalmente hanno valenza triennale. La prima colonna a sinistra indica il codice del singolo obiettivo, riferito alle aggregazioni per area strategica presenti in colonna 2, che dettagliano ripartizioni delle tre aree di missione più una gestionale di supporto.

La maggioranza degli obiettivi sono in continuità con il Piano precedente, fatta eccezione per i 6 indicati come *STR 2015*, al termine della tabella.

I totali danno una riduzione del numero complessivo del dettaglio di obiettivi, da 42 a 36, rimanendo le opzioni strategiche di fondo sostanzialmente invariate.

Tab.2 Obiettivi strategici 2016

COD	Area	Descrizione Obiettivo Strategico	P14-16	P15-17	P16-18
111	DIDATTICA - FORMAZIONE	Incremento delle attività didattiche erogate tramite e-learning (formazione a distanza)			
112	DIDATTICA - FORMAZIONE	Accreditamento ANVUR dei CdS: conferma di quello iniziale e conseguimento di quello periodico (14-16)			
113	DIDATTICA - FORMAZIONE	Sostenibilità dell'offerta didattica			
121	DIDATTICA - INTERNAZIONALIZZAZIONE	Promuovere e sostenere l'internazionalizzazione della didattica e della ricerca			
122	DIDATTICA - INTERNAZIONALIZZAZIONE	Valorizzazione degli studenti in mobilità incoming al fine della creazione di un ambiente di apprendimento internazionale			
123	DIDATTICA - INTERNAZIONALIZZAZIONE	Potenziamento del numero degli studenti internazionali iscritti ai corsi in lingua inglese offerti dall'Università di Pisa.			
133	DIDATTICA - STUDENTI E LAUREATI	Valorizzare il potenziale di laureati attraverso lo sviluppo di strumenti di raccordo tra Università e Impresa e rafforzare le politiche di placement			
131	DIDATTICA - STUDENTI E LAUREATI	Azioni di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita del percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione didattica			
132	DIDATTICA - STUDENTI E LAUREATI	Dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti			
215	RICERCA - RIC NAZ ED INTERNAZ	Potenziamento degli strumenti per la valutazione della qualità della ricerca			
212	RICERCA - RIC NAZ ED INTERNAZ	Investimenti su grandi attrezzature scientifiche e ottimizzazione della loro condivisione tra gruppi di ricerca ed interdipartimentale			
213	RICERCA - RIC NAZ ED INTERNAZ	Potenziamento della partecipazione a progetti comunitari e ai bandi competitivi			
211	RICERCA - RIC NAZ ED INTERNAZ	Sostegno all'alta formazione dottorale			
311	TERZA MISSIONE - INNOVAZIONE	Consolidamento delle azioni volte al sostegno dell'innovazione e dell'imprenditorialità			
321	TERZA MISSIONE - RAPPORTO TERRITORIO	Incremento e valorizzazione dei rapporti con il territorio			
411	GESTIONE - COMUNICAZIONE ED IMMAGINE ESTERNA	Promozione della comunicazione esterna di ateneo			
412	GESTIONE - COMUNICAZIONE ED IMMAGINE ESTERNA	Bilancio di mandato (Novembre 2010- Ottobre 2016) - impatto economico e sociale sul territorio			
424	GESTIONE - PATRIMONIO ATENEI (MOB-IMM)	Investimenti per il patrimonio immobiliare			
422	GESTIONE - PATRIMONIO ATENEI (MOB-IMM)	Investimenti per un piano pluriennale volto all'adeguamento normativo ed al miglioramento della sicurezza e fruibilità dell'intero patrimonio immobiliare			
421	GESTIONE - PATRIMONIO ATENEI (MOB-IMM)	Valorizzazione del patrimonio storico-artistico di ateneo come strumento per la diffusione e la promozione dell'immagine dell'Università, la conoscenza della sua storia, ricerca e didattica			

COD	Area	Descrizione Obiettivo Strategico	P14-16	P15-17	P16-18
423	GESTIONE - PATRIMONIO ATENEIO (MOB-IMM)	Effettuazione di nuovi insediamenti con particolare riferimento al completamento del processo di trasferimento dell'ospedale a Cisanello			
431	GESTIONE - PERSONALE	Proseguire nella politica di reclutamento del personale docente in modo da garantire il ricambio generazionale e la sostenibilità dell'offerta didattica			
432	GESTIONE - PERSONALE	Consolidamento attuale organico personale T.A. dell'ateneo assicurando il riequilibrio nella distribuzione del personale tra le strutture dell'ateneo			
441	GESTIONE - ORGANIZZAZIONE	Verifica e assestamento dell'apparato organizzativo, con particolare riferimento all'assetto organizzativo interno delle strutture didattiche, scientifiche e di servizio			
451	GESTIONE - BILANCIO	Ottimizzare l'uso complessivo delle risorse attraverso un sistema di monitoraggio basato sullo sviluppo della contabilità analitica			
452	GESTIONE - BILANCIO	U-GOV contabilità economico patrimoniale			
466	GESTIONE - SERVIZI SUPPORTO ED INFRASTRUTTURE	Miglioramento della gestione degli asset materiali, immateriali e know how			
463	GESTIONE - SERVIZI SUPPORTO ED INFRASTRUTTURE	Potenziamento dei servizi di supporto per ricerca e trasferimento tecnologico (14-16)			
462	GESTIONE - SERVIZI SUPPORTO ED INFRASTRUTTURE	Costituzione di un Centro Interuniversitario di documentazione storica in area economica			
465	GESTIONE - SERVIZI SUPPORTO ED INFRASTRUTTURE	Investimenti per incrementare il patrimonio bibliografico			
461	GESTIONE - SERVIZI SUPPORTO ED INFRASTRUTTURE	Unificazione e condivisione dei servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica e alla ricerca			
464	GESTIONE - SERVIZI SUPPORTO ED INFRASTRUTTURE	Semplificazione dei processi amministrativi e utilizzo nuove tecnologie (14-16)			
471	GESTIONE - INFORMATICA	Potenziamento e ottimizzazione delle infrastrutture informatiche con particolare riferimento all'e-learning, alla digitalizzazione ecc			
481	GESTIONE - VALUTAZIONE, TRASPARENZA, ANTICORRUZIONE	Sostenere e potenziare la valutazione delle attività istituzionali dell'ateneo			
482	GESTIONE - VALUTAZIONE, TRASPARENZA, ANTICORRUZIONE	Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione)			
491	GESTIONE - INTEGRAZIONE SSN	Favorire i processi strategici di sviluppo in ambito biomedico e i processi di integrazione con l'AOUP			
	STR 2015	Razionalizzazione dell'assetto dei CdS, nell'ambito del mantenimento dell'Ateneo, come tradizionalmente "generalista"			
	STR 2015	Attivazione di bandi interni per fini di finanziamento di progetti di ricerca			
	STR 2015	Promozione e sostegno della ricerca individuale, di gruppo, interdisciplinare ed integrata			
	STR 2015	Aumento del numero di corsi di studio che rilasciano titoli doppi o congiunti (è anche un obiettivo della programmazione triennale)			
	STR 2015	Finanziamento di progetti di ricerca in collaborazione con università straniere sull'esempio di quanto avviene con il MIT			
	STR 2015	Piano triennale di sviluppo dell'informatica			
				42	36

5.2 Gli obiettivi operativi

Come già ricordato, il Piano integrato della performance 2016-2018 è stato approvato dal CdA di amministrazione nella seduta del 21.03.2016: in tale ambito sono stati individuati gli obiettivi strategici che l'ateneo intende perseguire nel triennio; lo stesso Consiglio ha approvato il *deployment* degli obiettivi operativi necessari (OPN) al perseguimento di quelli strategici. Oltre agli obiettivi necessari, che seguono una logica top-down, sono stati individuati obiettivi operativi correlati agli strategici (OPC) e obiettivi operativi autonomi (OPA), secondo la logica *bottom-up*. Si tratta di obiettivi, quest'ultimi (OPC e OPA), finalizzati sia al miglioramento delle attività ordinarie che all'introduzione e/o realizzazione di progetti innovativi, che non incidono sulla valutazione del raggiungimento di quelli strategici.

La registrazione degli obiettivi operativi, in maggioranza, è stata effettuata dai rispettivi Responsabili nel SW di monitoraggio nel periodo marzo-luglio 2016; le rendicontazioni definitive sono iniziate a dicembre 2016 e terminate a marzo 2017.

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

Le tabelle seguenti riportano le caratteristiche degli obiettivi ed il loro stato di attuazione, come risultante dalle informazioni inserite del SW di monitoraggio dai vari Responsabili: pianificazione e rendicontazione finale; la prima validata e la seconda approvata dai Dirigenti di riferimento.

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

C O D	Denominazione Obiettivo Strategico	O P N	O P C	O P A	To- tale
11 1	Incremento delle attività didattiche erogate tramite e-learning (formazione a distanza)	1			1
11 2	Accreditamento ANVUR dei CdS: conferma di quello iniziale e conseguimento di quello periodico (14-16)	20			20
12 1	Promuovere e sostenere l'internazionalizzazione della didattica e della ricerca	1	2		3
12 2	Valorizzazione degli studenti in mobilità incoming al fine della creazione di un ambiente di apprendimento internazionale	1			1
12 3	Potenziamento del numero degli studenti internazionali iscritti ai corsi in lingua inglese offerti dall'Università di Pisa.	1			1
13 1	Azioni di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita del percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione didattica	1	1		2
13 2	Dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti	2			2
13 3	Valorizzare il potenziale di laureati attraverso lo sviluppo di strumenti di raccordo tra Università e Impresa e rafforzare le politiche di placement	1			1
21 1	Sostegno all'alta formazione dottorale	1	1		2
21 2	Investimenti su grandi attrezzature scientifiche e ottimizzazione della loro condivisione tra gruppi di ricerca ed interdipartimentale	1			1
21 3	Potenziamento della partecipazione a progetti comunitari e ai bandi competitivi	1	1		2
21 5	Potenziamento degli strumenti per la valutazione della qualità della ricerca	1			1
31 1	Consolidamento delle azioni volte al sostegno dell'innovazione e dell'imprenditorialità	1			1
32 1	Incremento e valorizzazione dei rapporti con il territorio	2	1		3
41 1	Promozione della comunicazione esterna di ateneo	2			2
41 2	Bilancio sociale, bilancio di mandato e impatto economico dell'ateneo sul territorio	1			1
42 1	Valorizzazione del patrimonio storico-artistico di ateneo come strumento per la diffusione e la promozione dell'immagine dell'Università, la conoscenza della sua storia, ricerca e didattica	15	1		16
42 2	Investimenti per un piano pluriennale volto all'adeguamento normativo ed al miglioramento della sicurezza e fruibilità dell'intero patrimonio immobiliare	4			4
42 3	Effettuazione di nuovi insediamenti con particolare riferimento al completamento del processo di trasferimento dell'ospedale a Cisanello	1			1
42 4	Investimenti per il patrimonio immobiliare	1			1
43 1	Proseguire nella politica di reclutamento del personale docente in modo da garantire il ricambio generazionale e la sostenibilità dell'offerta didattica	1			1
43 2	Consolidamento attuale organico personale T.A. dell'ateneo assicurando il riequilibrio nella distribuzione del personale tra le strutture dell'ateneo	1			1
44 1	Verifica e assestamento dell'apparato organizzativo, con particolare riferimento all'assetto organizzativo interno delle strutture didattiche, scientifiche e di servizio	2	1		3
45 1	Ottimizzare l'uso complessivo delle risorse attraverso un sistema di monitoraggio basato sullo sviluppo della contabilità analitica	2	1		3
45 2	U-GOV contabilità economico patrimoniale	1	2		3
46 1	Unificazione e condivisione dei servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica e alla ricerca	2	1		3
46 2	Costituzione di un Centro Interuniversitario di documentazione storica in area economica	1			1
46 4	Semplificazione dei processi amministrativi e utilizzo nuove tecnologie (14-16)	8	5		13
46 5	Investimenti per incrementare il patrimonio bibliografico	1			1
46 6	Miglioramento della gestione degli asset materiali, immateriali e know how	2			2

COD	Denominazione Obiettivo Strategico	OPN	OPC	OPA	Totale
471	Potenziamento e ottimizzazione delle infrastrutture informatiche con particolare riferimento all'e-learning, alla digitalizzazione ecc	7			7
481	Sostenere e potenziare la valutazione delle attività istituzionali dell'ateneo	1			1
482	Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione)	3			3
491	Favorire i processi strategici di sviluppo in ambito biomedico e i processi di integrazione con l'AOUP	1			1
	Obiettivi operativi autonomi			101	101
	Totale complessivo	92	17	101	210

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

COD	Obiettivo Strategico	Titolo	Totale
111	Incremento delle attività didattiche erogate tramite e-learning (formazione a distanza)	Progress del progetto e-learning erogato nell'anno accademico 2015-2016	1
112	Accreditamento ANVUR dei CdS: conferma di quello iniziale e conseguimento di quello periodico (14-16)	Coordinamento delle attività che realizzano il Sistema AVA di Autovalutazione, Valutazione periodica e Accreditamento dell'Ateneo e dei suoi corsi di studio. Supporto al Presidente del Corso di Laurea ELS per le attività previste dal Sistema AVA di Autovalutazione, Valutazione periodica e Accreditamento. Supporto alla Direzione dei corsi di studio per le attività previste dal Sistema AVA di Autovalutazione, Valutazione periodica e Accreditamento.	20
121	Promuovere e sostenere l'internazionalizzazione della didattica e della ricerca	Realizzazione di un modello di Learning Agreement (LA) online, che consenta l'adozione di una procedura volta alla semplificazione del riconoscimento dei CFU acquisiti durante la mobilità internazionale.	1
122	Valorizzazione degli studenti in mobilità incoming al fine della creazione di un ambiente di apprendimento internazionale	Potenziamento e creazione di nuovi servizi dedicati agli studenti internazionali incoming.	1
123	Potenziamento del numero degli studenti internazionali iscritti ai corsi in lingua inglese offerti dall'Università di Pisa.	Azioni volte ad incrementare il numero di studenti internazionali iscritti ai corsi in lingua inglese dell'Ateneo.	1
131	Azioni di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita del percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione didattica	Realizzazione di un sistema di prenotazione on-line per gli eventi di orientamento o altre iniziative rivolte agli studenti universitari e delle scuole medie superiori	1
132	Dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti	Il fascicolo elettronico dello studente verso una completa conservazione digitale Introduzione di nuove modalità di pagamento elettronico della contribuzione universitaria degli studenti	2
133	Valorizzare il potenziale di laureati attraverso lo sviluppo di strumenti di raccordo tra Università e Impresa e rafforzare le politiche di placement	Consolidamento dei servizi di orientamento al lavoro destinati a target specifici.	1
211	Sostegno all'alta formazione dottorale	Implementazione procedura per la stipula e la gestione di convenzioni di dottorato in co-tutela	1
212	Investimenti su grandi attrezzature scientifiche e ottimizzazione della loro condivisione tra gruppi di ricerca ed interdipartimentale	Istituzione del laboratorio di caratterizzazione dei materiali tramite SEM	1
213	Potenziamento della partecipazione a progetti comunitari e ai bandi competitivi	Incontro offerta-domanda di ricerca UNIFI - Horizon 2020	1
215	Potenziamento degli strumenti per la valutazione della qualità della ricerca	Servizio di supporto VQR 2011-2014	1

COD	Obiettivo Strategico	Titolo	Totale
311	Consolidamento delle azioni volte al sostegno dell'innovazione e dell'imprenditorialità	Internazionalizzazione del corso PHD plus	1
321	Incremento e valorizzazione dei rapporti con il territorio	Cittadella Galileiana Attuazione del Protocollo di intesa per la gestione della Cittadella L'Università, il territorio e il fiume Arno	2
411	Promozione della comunicazione esterna di ateneo	Ridefinizione delle linee guida per rendere più coordinata l'immagine complessiva dell'Ateneo Valorizzare un modello di comunicazione più diretta, multimediale e internazionale	2
412	Bilancio sociale, bilancio di mandato e impatto economico dell'ateneo sul territorio	Bilancio di mandato: gestione dei canali informativi e reporting	1
421	Valorizzazione del patrimonio storico-artistico di ateneo come strumento per la diffusione e la promozione dell'immagine dell'Università, la conoscenza della sua storia, ricerca e didattica	Allestimento della nuova serre tropicale e realizzazione di uno specifico percorso autoguidato. Attività ricognitiva dei beni mobili di interesse storico culturale e relativa stima Gestione delle Collezioni del Museo botanico e dell'Orto botanico e miglioramento della loro visibilità per la valorizzazione del patrimonio storico-museale dell'Ateneo Ricognizione dei beni mobili di interesse storico culturale e relativa stima Un Museo in continuo divenire Un Sistema in continuo divenire	15
422	Investimenti per un piano pluriennale volto all'adeguamento normativo ed al miglioramento della sicurezza e fruibilità dell'intero patrimonio immobiliare	Adeguamento accessibilità disabili negli edifici del Sistema Museale di Ateneo Adeguamento normativo e miglioramento della sicurezza e fruibilità di un polo didattico di Ateneo (biennio di ingegneria). Elaborazione dei Piani miglioramento e/o Adeguamento riportanti l'indicazione delle misure impiantistico-edilizie da attuare nei vari edifici universitari a seguito della valutazione dei rischi. Programmazione volta alla redazione degli attestati di prestazione energetica (APE) dei fabbricati universitari.	4
423	Effettuazione di nuovi insediamenti con particolare riferimento al completamento del processo di trasferimento dell'ospedale a Cisanello	Collaborazione con l'Azienda Ospedaliera per il completamento del processo di trasferimento dell'ospedale a Cisanello	1
424	Investimenti per il patrimonio immobiliare	Gestione adempimenti tecnici e amministrativi legati all'acquisto della seconda porzione del complesso ex-monastero delle Benedettine, in Lungarno Sonnino, Pisa	1
431	Proseguire nella politica di reclutamento del personale docente in modo da garantire il ricambio generazionale e la sostenibilità dell'offerta didattica	Attuazione piano assunzioni personale docente	1
432	Consolidamento attuale organico personale T.A. dell'ateneo assicurando il riequilibrio nella distribuzione del personale tra le strutture dell'ateneo	Attuazione piano assunzioni personale tecnico amministrativo	1
441	Verifica e assestamento dell'apparato organizzativo, con particolare riferimento all'assetto organizzativo interno delle strutture didattiche, scientifiche e di servizio	Analisi dei bisogni formativi Miglioramento e/o adeguamento dell'assetto organizzativo di Ateneo.	2
451	Ottimizzare l'uso complessivo delle risorse attraverso un sistema di monitoraggio basato sullo sviluppo della contabilità analitica	Studio e implementazione di un modello informatizzato di imputazione dei costi, sia diretti che indiretti, ai singoli centri di costo, ed eventuale sua applicazione. Test su sistema informatico al fine di imputare i costi del personale (docenti, tecnici-amm.vi, collaborazioni coordinate e continuative, assegni di ricerca e borse liquidati con CSA) sui centri di costo (Direzioni dell'amministrazione centrale e Dipartimenti, Centri e Sistemi)	2
452	U-GOV contabilità economico patrimoniale	Adeguamento del sistema U-GOV per la gestione della contabilità economico-patrimoniale e del bilancio unico di Ateneo al fine di recepire le novità derivanti dai decreti interministeriali attuativi del decreto legislativo 27 gennaio 2012 n.18.	1
461	Unificazione e condivisione dei servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica e alla ricerca	Definizione di un progetto attuativo finalizzato a garantire agli utenti istituzionali libero accesso ai servizi bibliotecari offerti dagli atenei toscani con modalità semplici e uniformi. Predisposizione dell'implementazione di un Sistema di automazione delle biblioteche unico, condiviso e di nuova generazione, come piattaforma per la gestione dei servizi bibliotecari SBART.	2

COD	Obiettivo Strategico	Titolo	Totale
462	Costituzione di un Centro Interuniversitario di documentazione storica in area economica	Centro Interuniversitario di documentazione storica in area economica – Istituzione e avvio delle attività per la selezione delle risorse bibliografiche inerenti la storia del pensiero economico.	1
464	Semplificazione dei processi amministrativi e utilizzo nuove tecnologie (14-16)	Adeguamento del sistema di contabilità economico patrimoniale alle nuove normative in materia di fatturazione elettronica. Adeguamento del sistema di contabilità Economico patrimoniale alle nuove normative in materia di gestione debiti e tempi di pagamento Corretta gestione per l'anno 2016 della casella PEC dell'A.C. integrata con il sistema di protocollo informatico Titulus. Potenziamento della Banca dati in CSA-CINECA delle posizioni previdenziali dei dipendenti e predisposizione dei relativi fascicoli in formato elettronico Raccolta della normativa di Ateneo - Implementazione Titulus Organi. Diffusione ai dipartimenti. Titulus Organi. Firma digitale delle delibere, pubblicazione e attivazione del processo di conservazione. Utilizzo a regime della piattaforma UGOV per le attività formative	8
465	Investimenti per incrementare il patrimonio bibliografico	Selezione e mantenimento di risorse bibliografiche elettroniche e cartacee per sostenere e migliorare le attività di studio e ricerca dell'Ateneo.	1
466	Miglioramento della gestione degli asset materiali, immateriali e know how	Gestione del sistema antincendio e dei servizi di primo intervento e di alcuni servizi generali e controllo della funzionalità degli impianti tecnici e segnalazioni guasti all'Ufficio tecnico dell'Ateneo. Progetto Termine migrazione e rinnovamenti reti di accesso, telefonica, di backbone.	2
471	Potenziamento e ottimizzazione delle infrastrutture informatiche con particolare riferimento all'e-learning, alla digitalizzazione ecc	Adeguamento dei layout grafici e delle componenti realizzate internamente alla versione 3.x del cms Joomla! Estensione dei servizi del portale esami per le verifiche dei requisiti di base degli studenti di Ingegneria Integrazione del sistema di e-learning ad uso dei dipartimenti con i servizi centralizzati di ateneo Integrazione e potenziamento dei web service per i settori didattica e gestione studenti Progetto ADAMO Rinnovo tecnologico terminali rilevazione presenze Sistema di gestione documentale: messa in produzione	7
481	Sostenere e potenziare la valutazione delle attività istituzionali dell'ateneo	Questionario studenti 2016/17 - miglioramenti	1
482	Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione)	Aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) Definizione, progettazione e attuazione piano di formazione mirato, sotto il profilo soggettivo (destinatari) e oggettivo (contenuti), sui temi della valutazione, dell'etica e della legalità Miglioramenti al sistema di monitoraggio degli obiettivi operativi - MOBI	3
491	Favorire i processi strategici di sviluppo in ambito biomedico e i processi di integrazione con l'AOUP	Implementazione della piattaforma Clinical Research Process Management (CRPMS®)	1
		Totale	92

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

Parte integrante di questo percorso è la quantificazione – almeno a livello di stima iniziale – dei costi di ogni progetto. Questo dato emerge in modo sufficiente in una frazione dei 210 obiettivi operativi 2016, ma segna comunque l'avvio di un percorso di miglioramento volto ad assicurare il collegamento con il documenti di programmazione economica- finanziaria.

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

Tab. 5 Informazioni MOBi: le risorse

Tipo obiettivo operativo	Giorni uomo e numero personale	% su tot	Solo giorni uomo	% su tot	% su tot (col 2+4)	Solo numero personale	Personele generico	Solo quantif costi	Quantif costi con capitolo bilancio	Costo generico	Assenza info	N° totale OBI
OPA	16	15,8%	23	22,8%	38,6%	31	12	4	1	1	18	101
OPC	2	11,8%	5	29,4%	41,2%	9		1				17
OPN	17	18,5%	15	16,3%	34,8%	8	42	4	19	2	3	92
Totale	35	16,7%	43	20,5%	37,1%	48	54	9	20	3	21	210

La Direzione Generale, avvalendosi dell'Ufficio Programmazione e valutazione, ha effettuato nel corso del 2016 numerosi interventi per sensibilizzare i responsabili di obiettivo sull'importanza di dar conto nella pianificazione delle risorse da mobilitare; dalla tabella emerge che la situazione necessita comunque di attenzione, considerando che circa il 40% degli obiettivi ha una stima accettabile dell'impiego di personale necessario, come si vede sommando le percentuali delle colonne 2 e 4 a partire da sinistra. Ciò denota la necessità di ulteriori azioni da parte della Direzione generale per il futuro.

L'indicazione dei costi direttamente imputabili a bilancio – che possono non essere attribuibili in tutti i casi (v. obiettivi di studio, miglioramento di procedure già operative...) – è significativamente presente nella categoria degli OPN, anche in relazione alla particolare attenzione posta per il loro coordinamento e sistematizzazione. Qui si ha un significativo miglioramento rispetto al 2015, dove, con tutte le cautele del confronto, c'erano non più di una decina di progetti con stima di questa tipologia di costi, e nessuno con l'indicazione del capitolo di bilancio relativo.

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

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

5.3 I risultati di performance

Passando alla parte relativa ai risultati 2016, vengono di seguito tabellate le percentuali di raggiungimento degli obiettivi operativi, come da autovalutazione condotta dai relativi responsabili ed approvate dai dirigenti di riferimento. Si sottolinea come ci siano anche quest'anno una serie di obiettivi a carattere di trasversalità tra le strutture: ad esempio quelli legati all'accreditamento (AVA), dove a fronte di una iniziativa centrale di coordinamento si rinvergono obiettivi collegati in tutti i Dipartimenti.

Tab. 6 Riepilogo Obiettivi: autovalutazione della percentuale di raggiungimento

COD	Denominazione Obiettivo Strategico	Tipo OP	100%	<100% e >= 80	<80%	Non dichiarata
	Obiettivi operativi autonomi	OPA	89		1	11
111	Incremento delle attività didattiche erogate tramite e-learning (formazione a distanza)	OPN	1			
112	Accreditamento ANVUR dei CdS: conferma di quello iniziale e conseguimento di quello periodico (14-16)	OPN	18			2
121	Promuovere e sostenere l'internazionalizzazione della didattica e della ricerca	OPC	2			
		OPN	1			
122	Valorizzazione degli studenti in mobilità incoming al fine della creazione di un ambiente di apprendimento internazionale	OPN	1			
123	Potenziamento del numero degli studenti internazionali iscritti ai corsi in lingua inglese offerti dall'Università di Pisa.	OPN	1			
131	Azioni di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita del percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione didattica	OPC	1			
		OPN	1			
132	Dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti	OPN	2			
133	Valorizzare il potenziale di laureati attraverso lo sviluppo di strumenti di raccordo tra Università e Impresa e rafforzare le politiche di placement	OPN	1			
211	Sostegno all'alta formazione dottorale	OPC	1			
		OPN	1			
212	Investimenti su grandi attrezzature scientifiche e ottimizzazione della loro condivisione tra gruppi di ricerca ed interdipartimentale	OPN	1			
213	Potenziamento della partecipazione a progetti comunitari e ai bandi competitivi	OPC	1			
		OPN	1			
215	Potenziamento degli strumenti per la valutazione della qualità della ricerca	OPN	1			
311	Consolidamento delle azioni volte al sostegno dell'innovazione e dell'imprenditorialità	OPN	1			
321	Incremento e valorizzazione dei rapporti con il territorio	OPC	1			
		OPN	1	1		
411	Promozione della comunicazione esterna di ateneo	OPN	2			
412	Bilancio sociale, bilancio di mandato e impatto economico dell'ateneo sul territorio	OPN	1			
421	Valorizzazione del patrimonio storico-artistico di ateneo come strumento per la diffusione e la promozione dell'immagine dell'Università, la conoscenza della sua storia, ricerca e didattica	OPC	1			
		OPN	14		1	
422	Investimenti per un piano pluriennale volto all'adeguamento normativo ed al miglioramento della sicurezza e fruibilità dell'intero patrimonio immobiliare	OPN	4			
423	Effettuazione di nuovi insediamenti con particolare riferimento al completamento del processo di trasferimento dell'ospedale a Cisanello	OPN			1	
424	Investimenti per il patrimonio immobiliare	OPN	1			
431	Proseguire nella politica di reclutamento del personale docente in modo da garantire il ricambio generazionale e la sostenibilità dell'offerta didattica	OPN	1			
432	Consolidamento attuale organico personale T.A. dell'ateneo assicurando il riequilibrio nella distribuzione del personale tra le strutture dell'ateneo	OPN	1			
441	Verifica e assestamento dell'apparato organizzativo, con particolare riferimento all'assetto organizzativo interno delle strutture didattiche, scientifiche e di servizio	OPC	1			
		OPN	2			
451	Ottimizzare l'uso complessivo delle risorse attraverso un sistema di monitoraggio basato sullo sviluppo della contabilità analitica	OPC	1			
		OPN	2			
452	U-GOV contabilità economico patrimoniale	OPC	2			
		OPN	1			
461	Unificazione e condivisione dei servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica e alla ricerca	OPC	1			
		OPN	1	1		

COD	Denominazione Obiettivo Strategico	Tipo OP	100%	<100% e >= 80	<80%	Non dichiarata
462	Costituzione di un Centro Interuniversitario di documentazione storica in area economica	OPN	1			
464	Semplificazione dei processi amministrativi e utilizzo nuove tecnologie (14-16)	OPC	5			
		OPN	7			1
465	Investimenti per incrementare il patrimonio bibliografico	OPN	1			
466	Miglioramento della gestione degli asset materiali, immateriali e know how	OPN	2			
471	Potenziamento e ottimizzazione delle infrastrutture informatiche con particolare riferimento all'e-learning, alla digitalizzazione ecc	OPN	7			
481	Sostenere e potenziare la valutazione delle attività istituzionali dell'ateneo	OPN	1			
482	Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione)	OPN	2	1		
491	Favorire i processi strategici di sviluppo in ambito biomedico e i processi di integrazione con l'AOUN	OPN	1			
Totale			190	3	3	14

In occasione della rendicontazione intermedia delle attività (settembre 2016) la necessità di rimodulare (in vario modo) obiettivi operativi si è manifestata per una percentuale minima (< 3% del totale); la relativa rimodulazione pianificazione è stata sottoposta ed approvata dal consiglio di amministrazione. Il dettaglio è riportato nella tabella seguente.

Tab.7 OPN rimodulati

Codice	Obiettivo strategico	Obiettivo operativo	Motivazioni
3477	421 - Valorizzazione del patrimonio storico-artistico di ateneo come strumento per la diffusione e la promozione dell'immagine dell'Università, la conoscenza della sua storia, ricerca e didattica	Ricognizione dei beni mobili di interesse storico culturale e relativa stima	<u>Posticipato</u> (come coordinamento) al biennio 2017-18 per ragioni di opportunità operativa
3501	461 - Unificazione e condivisione dei servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica e alla ricerca	Accordi di collaborazione in materia di gestione di servizi previdenziali a favore dei dipendenti della Scuola Normale Superiore e della Scuola Superiore di Studi e Perfezionamento S.Anna	<u>Cancellato</u> per mutamento delle valutazioni di opportunità che lo giustificavano.
3509	482 - Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione)	Miglioramenti al sistema di monitoraggio degli obiettivi operativi - MOBI	Rimodulazione parziale con slittamento al 2017
3510	482 - Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione)	Aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)	Rimodulazione parziale con slittamento al 2017
3512	482 - Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione)	Avvio, in forma sperimentale, di una autoanalisi organizzativa (mappatura processi) Obiettivo pluriennale (2016-2017)	<u>Posticipato</u> al 2017 in ragione di priorità operative sopravvenute.
3514	491 - Favorire i processi strategici di sviluppo in ambito biomedico e i processi di integrazione con l'AOUN	Implementazione della piattaforma Clinical Research Process Management (CRPMS®)	Posticipato parzialmente per ragioni dipendenti da rallentamenti dipendenti dagli Enti sanitari coinvolti.

6. Il personale coinvolto a vario titolo nell'attuazione degli obiettivi operativi 2016

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

La tabella che segue riporta i valori assoluti e percentuali del personale non coinvolto nelle attività correlate al sistema obiettivi 2016. Il "totale delle unità di personale TA" è riportato al netto dei Collaboratori ed esperti linguistici e degli Operai agricoli. Il "numero di unità di personale non coinvolto" è depurato da coloro che hanno avuto un significativo periodo di aspettativa o comando durante l'anno e dai titolari di convenzione con l'Azienda Ospedaliera¹⁸.

Tab. 8

CATEGORIA	Numero unità di personale non coinvolto	Popolazione teorica cui sono attribuibili obiettivi 2016	% personale non coinvolto 2016	% personale non coinvolto 2015
B	28	218	12,8	9,7
C	28	804	3,5	6,8
D	16	432	3,7	11,6
EP	1	83	1,2	0,0
DIRIGENTI		8	0,0	0,0
Totale	73	1545	4,7	8,2

Si nota, rispetto alla situazione 2015 un miglioramento nella % di coinvolgimento del personale. Il processo tende correttamente ad un sempre maggiore coinvolgimento del personale a tutti i livelli; l'impegno della Direzione Generale è, parallelamente quello di favorire ed attivare azioni finalizzate ad uno sviluppo della cultura del miglioramento continuo, presso tutte le categorie di personale. Questo per evitare che la partecipazione al sistema obiettivi sia vissuta come un'attività obbligatoria, priva di occasioni di crescita professionale.

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

¹⁸ Il personale in convenzione è valutato secondo le norme dell'Azienda Ospedaliera; in ragione della particolare prestazione lavorativa non sempre è inserito in obiettivi dell'Università. Onde evitare di sovrastimare il dato di coloro che non hanno partecipato agli obiettivi 2016 tale personale non è stato conteggiato nella popolazione teorica, per la frazione effettivamente priva di obiettivi universitari.

Tab. 9

Personale di categoria:	AFFE-RENZA	Numero unità di personale non coinvolto	Totale unità personale TA	% personale non coinvolto
B	AC	11	85	12,9
	BIB	4	6	66,7
	CEN	0	11	0,0
	DIP	10	112	8,9
	MUS	3	4	75,0
	SID_DIP	0	0	0,0
B Totale		28	218	12,8
C	AC	9	292	3,1
	BIB	4	70	5,7
	CEN	2	31	6,5
	DIP	9	367	2,5
	MUS	3	16	18,8
	SID_DIP	1	28	3,6
C Totale		28	804	3,5
D	AC	3	109	2,8
	BIB	2	27	7,4
	CEN	0	18	0,0
	DIP	10	254	3,9
	MUS	1	6	16,7
	SID_DIP	0	18	0,0
D Totale		16	432	3,7
EP	AC	1	33	3,0
	BIB	0	7	0,0
	CEN	0	4	0,0
	DIP	0	30	0,0
	MUS	0	3	0,0
	SID_DIP	0	6	0,0
EP Totale		1	83	1,2
DIRIGENTE	AC	0	8	0,0
DIRIGENTE Totale		0	8	0,0
Totale complessivo		73	1545	4,7

Legenda sede lavoro:

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

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

Confrontando il dato generale 2016 con i risultati dei due anni precedenti è possibile evidenziare un aumento della partecipazione, sia media, che riferita alle singole categorie (ovv. limitando l'analisi a quelle coinvolgibili allo stato delle cose).

Tab. 10

Confronto 2014 vs 16	14	15	16
B	67,8%	89,8%	87,2%
C	85,8%	92,8%	96,5%
D	80,0%	87,4%	96,3%
EP	100,0%	100,0%	98,8%
DIRIGENTE	100,0%	100,0%	100,0%
TOTALE	82,5%	91,8%	95,3%

La tabella riportata di seguito rappresenta la titolarità di ruoli all'interno della pianificazione dei 210 obiettivi operativi censiti per il 2016.

La tabella deve essere letta solamente in verticale, in quanto lo stesso soggetto può rivestire più di un ruolo (anche all'interno dello stesso obiettivo). Per 78 obiettivi il Dirigente di riferimento è uno dei titolari delle Direzioni dell'AC (mentre negli altri 132 casi è un docente); non è stato riportato l'EP di riferimento per 30 obiettivi.

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

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

CATEGORIA	Dirig. rif.	EP rif.	Resp. obiettivo	Resp. Fase	Partecipanti ad almeno una fase
B				11	430
C			1	163	1.806
D			66	420	816
EP		172	122	162	134
Dirigenti	78		3	9	3
Docenti	132		18	46	13
Totale	210	172	811	3.202	4.605

7. Performance individuale

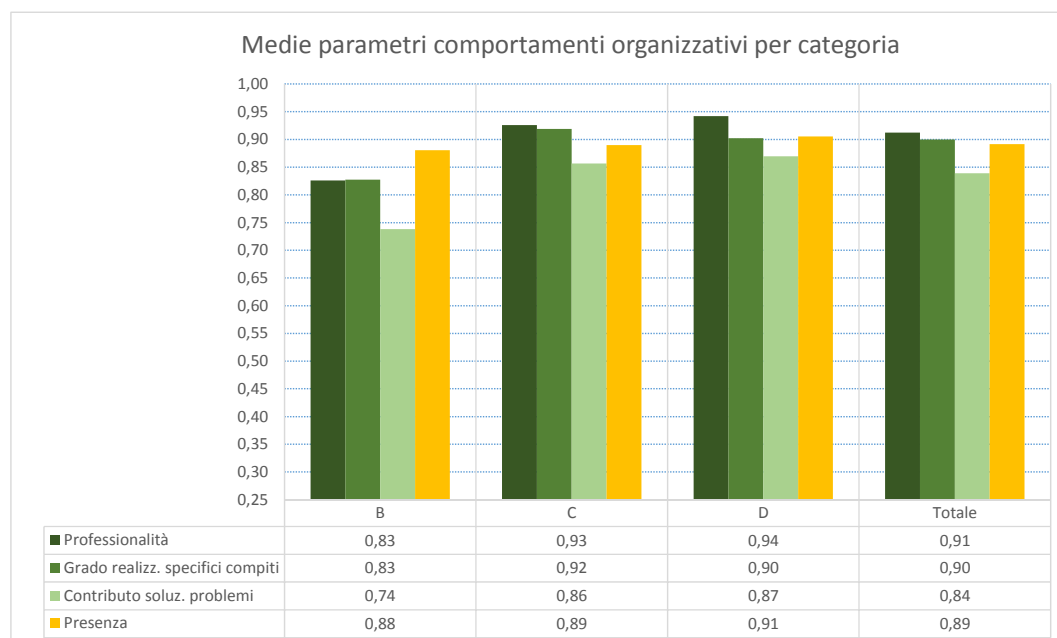
Le rendicontazioni degli obiettivi operativi sono state chiuse a marzo; l'Ufficio Programmazione, Valutazione (UPV) della Direzione Generale, ha sistematizzato le informazioni, ha redatto (§ precedenti) il report riassuntivo sulla base degli esiti di autovalutazione condotta dai vari responsabili di progetto, come approvate dai Dirigenti di riferimento.

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

Analogamente allo scorso anno, dopo l'approvazione della presente Relazione da parte del CdA, la sua validazione da parte del Nucleo e la contemporanea proposta di valutazione del Direttore Generale, sarà attivata la procedura di valutazione di tutto il personale, dirigente e non.

Per la valutazione del suddetto personale viene applicato il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) di cui alla delibera del CdA n.205 del 18 luglio 2012 (come risultante dagli aggiornamenti effettuati). Ulteriori update del sistema si renderanno necessarie per adeguarlo al DLgs. 150/2009 e sue recenti modifiche.

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



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

1. Competenze professionali dimostrate nello svolgimento delle attività
2. Grado di realizzazione di specifici compiti affidati
3. Contributo dato alla soluzione di problemi anche con idee innovative (criterio da applicare tenendo conto delle effettive possibilità di contesto e di ruolo)
4. Continuità dell'apporto lavorativo

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

8. La struttura tecnica ed i sistemi informativi coinvolti

Anche per l'anno 2016 l'attività di supporto alla Direzione Generale nella gestione del ciclo della performance è stata svolta, accanto alle altre attività di competenza, dall'Ufficio Programmazione e valutazione". Sono state poi attuate le soluzioni organizzative atte a garantire il presidio dell'intero processo, in ragione della gestione integrata del Piano della performance con il piano anticorruzione e trasparenza

Il Direttore Generale, Responsabile della Trasparenza ed Anticorruzione per l'Ateneo, è quindi supportato da tale Ufficio nello svolgimento delle sue funzioni di impulso, coordinamento e controllo. In questa prospettiva è stato già in parte riprogettato l'applicativo informatico a supporto del monitoraggio obiettivi (denominato **MOBI**, Monitoraggio Obiettivi), attivo dall'esercizio 2014.

E' attualmente in studio la sostituzione dell'applicativo di monitoraggio con uno che abbia caratteristiche meglio adattabili e gestione (anche tecnica) più snella.

Queste attività saranno probabilmente oggetto di un obiettivo operativo dedicato.

9. Bilancio di genere

L'Università di Pisa ha adottato nell'anno 2014, su proposta del Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG), il Piano triennale di azioni positive (PAP) 2014-16¹⁹. Il Piano, previsto dall'art. 48 del D.Lgs 198/2006, è stato approvato con delibera del Consiglio di amministrazione del 2 luglio 2014, ed è finalizzato alla promozione e realizzazione delle pari opportunità ed alla rimozione di ogni forma di discriminazione.

Il CUG riunisce in sé le funzioni e attività precedentemente affidate al Comitato pari opportunità e al Comitato paritetico sul fenomeno del mobbing e prosegue, coordinandole in maniera sistemica, gli interventi promossi e avviati in passato dai predetti organismi.

Nel 2015 sono stati proposti due questionari. Il primo rivolto a tutto il personale tecnico amministrativo, scientifico e bibliotecario svolto in collaborazione con il Nucleo di Valutazione di Ateneo, all'Ufficio del Personale ed al CUG stesso. Il secondo realizzato dal CUG e rivolto a tutto il personale docente dell'Ateneo. Nel 2016 è stato elaborato il questionario rivolto al personale tecnico, i cui risultati sono pubblicati sul sito del NdV; i dati del questionario rivolto al personale docente non sono ancora pubblicati.

Il Piano di Azioni Positive dell'Università di Pisa, prevede che saranno individuate misure che rispondano alle esigenze logistiche e di orario delle lavoratrici e dei lavoratori dell'Università di Pisa, di studentesse e studenti, di dottorandi e dottorande, perfezionandi, perfezionande e personale a tempo determinato (compresi assegnisti ed assegniste, specializzande e specializzandi).

La platea di misure attuative è varia: sono stati attivati "servizi alla famiglia", come quello di baby sitter, baby transfer, contributi economici per campi estivi per bambini/e... Relativamente a questi ultimi, nell'anno 2016, hanno percepito il contributo n. 185 persone, per 246 bambine/i e complessive 632 settimane di permanenza; l'iniziativa è in crescita costante, con accoglienza favorevole all'interno della comunità universitaria pisana.

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

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

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

Sempre nell'ampio campo della libera espressione della propria personalità (ric. Art 2 e 3 Costituzione), nel febbraio e nell'aprile del 2016 si sono svolte la prima e seconda edizione di un corso di formazione rivolto a tutto il personale di Ateneo, realizzato da un team costituito da tre psicologi, psicoterapeuti dell'Associazione Italiana per lo sviluppo e la Ricerca in Psicosomatica (AIRP). Il corso di 15 ore è stato suddiviso in sette incontri dal titolo "Progetto Organizzativo" ed aveva lo scopo di incentivare il riconoscimento e lo sviluppo di quelle competenze spesso invisibili che appartengono al soggetto, di cui frequente non ne è a conoscenza e che possono fare la differenza sia sul piano professionale che esistenziale.

¹⁹ Il Piano di azioni positive 2014-2016 è consultabile all'indirizzo <http://www.cug.unipi.it>. Allo stesso indirizzo è pubblicata la relazione di fine mandato del CUG

Il CUG promuove anche iniziative rivolte non solo alla comunità accademica ma a tutta la cittadinanza pisana. Ad es, il 10 marzo 2016, c'è stata la presentazione del "Primo bilancio di genere dell'Università di Pisa", unitamente all'indagine "Il genere in Ateneo" (analisi su studenti iscritti a CdL e CdLM nel 2012/13 e 13/14, personale tecnico amministrativo e docente in servizio al 31/12 del 2013 e 2014); il 25 novembre 2016, con i Comitati Unici di Garanzia della Scuola Normale Superiore, dell'Istituto Superiore Sant'Anna, del Comune di Pisa, della Provincia di Pisa e dell'Azienda Ospedaliera Pisana, è stata organizzata l'iniziativa "Violenza nelle relazioni di genere".

Infine si segnala che, ad inizio 2017 è stata rinnovata la Presidenza e composizione del CUG, con mandato per il quadriennio 2017-2021.

10. Autovalutazione dei punti di forza e debolezza

Fatte salve le valutazioni individuali correlate agli strumenti premiali previsti dal vigente CCNL, per le quali la procedura è in corso, questa relazione è la sede per fare una prima 'autovalutazione dei punti di forza e debolezza del processo di gestione della performance (cd. Ciclo della Performance) nel suo insieme, anche con riguardo all'avvio, informa sperimentale, della gestione integrata performance-anticorruzione-trasparenza. Tale riesame viene condotto tenendo adeguatamente conto delle considerazioni svolte dal Nucleo di Valutazione nella cit. relazione ad ANVUR. I target principali del sistema di gestione della performance possono essere sintetizzati (seppur parzialmente) nei filoni, rappresentati da:

- a) ampliamento della latitudine delle attività (tendenzialmente tutte) documentate/bili nel sistema di performance;
- b) definizione di un quadro di controllo direzionale per gli obiettivi di performance, ad ogni livello, dal piano individuale a quello di singola struttura (identificazione di un modello autovalutativo) e poi generale di Ateneo (quest'ultima prospettiva dovrà permettere il benchmark con organizzazioni simili);
- c) azioni di accompagnamento ad una maggiore comprensione da parte di tutto il personale delle **opportunità sostanziali di miglioramento del modo di operare**, fornite dal sistema di lavoro per "obiettivi e risultati verificabili".

Tab. 12 Punti di forza e debolezza (ciclo performance 2016)

Fase del ciclo della performance	Punti di forza	Punti debolezza o aree da rivedere e migliorare o completare
Struttura del Piano ed integrazione funzionale	Pianificazione strategica della politica della Qualità di Ateneo, della politica della Qualità della Ricerca e della didattica	
	Momenti di condivisione e verifica tra vertici politici di Ateneo e dirigenti.	
	(questa operazione è stata tenuta maggiormente presente nel Piano integrato 2016)	Perfezionare il raccordo e l'integrazione tra il piano della Performance e i documenti programmatici (programmazione triennale di Sistema, programmazione triennale dell'università, bilancio di previsione)

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

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

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

SEZIONE TERZA: ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

LA SPERIMENTAZIONE DELL'INTEGRAZIONE FRA LE DIMENSIONI DI PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA

11. Introduzione

Obiettivo della presente sezione della relazione sulla performance è quello di effettuare una prima autovalutazione degli esiti della sperimentazione, avviata con il Piano integrato 2016-18, relativa all'integrazione fra le tre dimensioni della Performance, della prevenzione della corruzione e della promozione della trasparenza.

Per questo motivo, è bene sottolineare, non saranno esposti tutti i risultati delle azioni condotte in tema di prevenzione della corruzione e di trasparenza, in quanto questi sono già stati relazionati dal RPCT e sono pubblicati nella sezione Altri contenuti del sito Amministrazione Trasparente, oppure, rispetto al profilo più specifico della pubblicazione delle informazioni, sono già stati attestati dal Nucleo di Valutazione di Ateneo e sono pubblicati nell'apposita sottosezione²⁰ del medesimo sito.

La prospettiva adottata terrà invece conto degli obiettivi del sistema posto in essere con la sperimentazione avviata per il triennio 2016-18 e illustrerà sinteticamente come questi obiettivi siano stati realizzati evidenziando, attraverso osservazioni e note, eventuali ambiti di sviluppo da tenere in successiva considerazione, in alcuni casi già inseriti nel Piano integrato 2017-19.

La messa in opera di un sistema di gestione del rischio corruttivo non può che tenere conto di quei fattori culturali, sociali e organizzativi (identificati anche nel Piano Integrato 2016-18) che ne rendono improbabile una "meccanica" attuazione.

Per tale motivo sarà posta particolare attenzione a tutto ciò che è stato intrapreso proprio al fine di avviare a risoluzione quei problemi, connessi a tali dimensioni, che nel primo anno di sperimentazione è stato possibile individuare.

Altri importanti condizionamenti possono riguardare tensioni del sistema complessivo, per esempio dovute a quelle innovazioni a carattere normativo e regolamentare (ripetutamente citate nella presente relazione), al ruolo emergente di attori di rilievo, come l'ANAC, al riposizionamento di altri importanti soggetti come il Dipartimento della funzione pubblica da una parte e l'ANVUR dall'altra. Ma influenza possono avere anche cambiamenti nella governance dell'Ateneo e processi riorganizzativi interni²¹.

E' importante sottolineare che è proprio tutto questo che è avvenuto nel 2016 e continua ad avvenire, almeno in questa prima metà del 2017²².

²⁰ <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/itemlist/category/1070-organismi-indipendenti-di-valutazione-nuclei-di-valutazione-o-altri-organismi-con-funzioni-analoghe>

²¹ Per i processi di cambiamento che hanno caratterizzato il 2016 si fa rinvio alla sezione prima della presente relazione.

²² Si vedano per esempio le recentissime modifiche apportate al D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 dal D.lgs 25 maggio 2017, n. 74 in attuazione dell'articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124. ed al D.lgs 30 marzo 2001, n. 165 dal D.lgs. 25 maggio 2017, n. 75.



Il punto di partenza e le principali criticità affrontate rispetto all'integrazione delle pianificazioni in tema di performance anticorruzione e trasparenza secondo l'approccio promosso da ANVUR.

L'avvio sperimentale della pianificazione integrata 2016-18 ha preso a riferimento le indicazioni ANVUR²³.

Si è provveduto affrontando numerose criticità strutturali, derivanti dal fatto che i sistemi anti-corruzione/trasparenza e performance erano concepiti separatamente:

- il primo, in base alle norme e alle prime indicazioni ANAC si caratterizzava per un approccio adempimentale;
- il secondo, progettato sulla scorta delle indicazioni emergenti dal D.lgs. 150/2009, è per sua natura, tuttora, più legato alla dimensione organizzativa e alle attività delle strutture in attuazione delle missioni istituzionali.

Una criticità strutturale da affrontare è stata quindi quella di **riallineare reciprocamente gli atti programmatori**, in un certo senso contaminandoli.

Sul fronte prevenzione della corruzione e trasparenza è stato necessario riflettere:

- Su cosa significa fare pianificazione;
- Formare ai nuovi contenuti e al diverso approccio;
- Identificare e coinvolgere gli interessati;
- Permettere alle diverse funzioni, attive nel sistema, di assumere le proprie responsabilità;
- Identificare le risorse umane, strumentali e finanziarie da utilizzare;
- Prevedere la massima estensione possibile degli interventi;
- Pianificare quali risultati attendersi e definire le modalità con cui dimostrare il raggiungimento dei propri obiettivi.

Sul fronte performance è stato necessario prevedere:

- Aree a contenuto vincolato per legge,
- Una serie di obiettivi finalizzati alla definizione di sistema di gestione del rischio corruttivo

²³ [Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali](#). ANVUR Delibera 103 del 20 luglio 2015

- e, sulla scorta di quanto prescritto dal PNA 2013 dell'ANAC, fasi e tappe di analisi specifiche.
- Soluzioni in grado di far emergere la corrispondenza, ai fini del perseguimento delle missioni istituzionali, fra gli obiettivi di performance e quelli di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza.

Le scelte di programmazione rispetto al tema dell'integrazione dei diversi piani, vista la complessità degli elementi da risolvere, e fatta salva la dimensione del trattamento del rischio corruttivo attraverso l'attuazione di specifiche misure di prevenzione, hanno avuto quindi prima di tutto lo scopo di **“Fornire una prima struttura concettuale ma anche metodologica ed operativa che renda concretamente perseguibili gli obiettivi programmati in tema di promozione della legalità e della trasparenza in una connessione stretta con la programmazione della performance”²⁴**

La pianificazione integrata dell'Ateneo 2016-18 ha preso in considerazione i diversi e complessi aspetti illustrati sinteticamente sopra ed ha inteso porre le basi di un quadro di riferimento entro cui muoversi, più che raggiungere obiettivi immediatamente quantificabili.

A tal fine si è provveduto ad una sorta di potenziamento delle due dimensioni temporali della programmazione:

- Alla programmazione triennale in tema di prevenzione della corruzione, nel suo complesso, è stata affidata la funzione di accompagnare l'ateneo nell'acquisizione delle metodologie per la messa in produzione di un sistema di gestione del rischio corruttivo.
- Alla programmazione operativa annuale è stato affidato il compito di avviare operativamente il processo di integrazione fra trattamento del rischio e ciclo della performance.



Alla programmazione integrata 2016 -18 è stato inoltre affidato l'obiettivo di avvicinare tutto il personale di Ateneo, comprendendo anche il personale docente con incarichi di direzione, all'attività di

²⁴ Piano integrato Performance, Trasparenza ed Anticorruzione 2016-18. Sezione III: Piano della prevenzione della corruzione

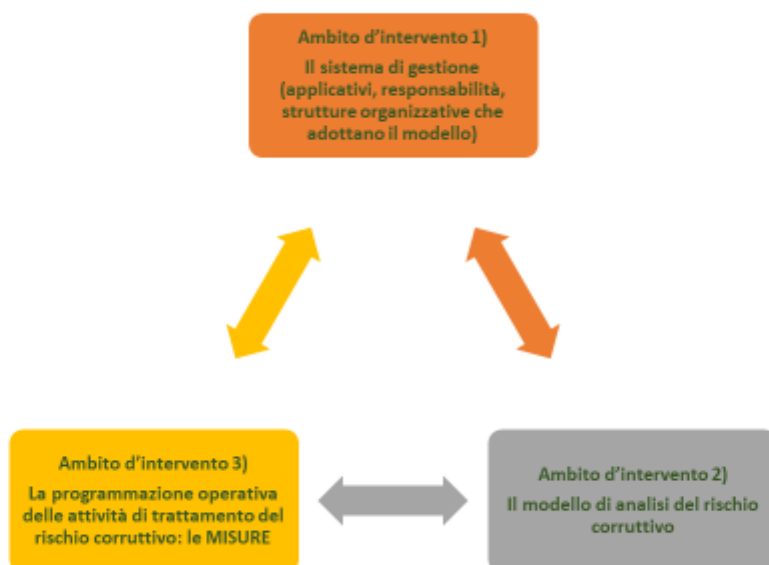
analisi del rischio corruttivo. Infatti la struttura organizzativa di Ateneo prevede, per i docenti con incarichi di direzione di struttura, funzioni gestionali, con assegnazione e gestione di risorse, sia umane che finanziarie.

Vista la complessità tanto del modello di analisi e gestione del rischio corruttivo suggerito dall'ANAC, quanto dei singoli contenuti in tema di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza, legati all'applicazione delle norme e delle indicazioni della stessa ANAC, l'Ateneo ha definito di adottare un approccio graduale, che tenesse via via in considerazione le problematiche emergenti da un'applicazione estesa a tutto l'Ateneo.

Pertanto si è ritenuto necessario muoversi simultaneamente in tre direzioni fra loro interrelate.

- Il primo ambito ha riguardato tutte quelle azioni di sensibilizzazione, informazione ma anche di messa a punto degli aspetti tecnici affinché il processo di integrazione fra le tre dimensioni di performance, prevenzione della corruzione e trasparenza potesse effettivamente avvenire. Di fatto si è costruita la struttura operativa e metodologica di base e se ne è avviata l'applicazione che ha, come punto cardine, lo stesso Piano Integrato. Questo ha assunto una dimensione meno giuridica ed adempimentale rispetto al passato ed è stato organizzato in modo tale da proporre soluzioni operative utili ad una prima comprensione delle possibilità applicative.
- Il secondo ambito invece ha riguardato l'avvio, in prima applicazione, del modello di analisi del rischio corruttivo promosso dall'ANAC con il PNA 2013. Tuttavia ne è stata intrapresa un'adozione in forma assai semplificata e per quelle parti più strettamente correlabili al ciclo della performance. La presente relazione illustra in più occasioni le motivazioni di questa scelta.
- Il terzo ambito d'azione è stato finalizzato ad un'attività di trattamento del rischio corruttivo che evidenziasse, il più possibile, gli aspetti di correlabilità con gli obiettivi di sviluppo delle missioni di Ateneo e quindi con il ciclo di gestione dei progetti di performance delle strutture organizzative. Il concetto stesso di misura di prevenzione, al di là delle connotazioni più strettamente giuridiche, infatti, si è subito rivelato di non immediata comprensione, specie per una platea particolarmente estesa come quella dell'Ateneo. Era quindi necessario darne un'interpretazione il più possibile vicina all'esperienza ed alle esigenze di sviluppo delle strutture organizzative.

Programmazione 2016-18: I tre ambiti dell'intervento preventivo dell'Ateneo di Pisa.



Ambito d'intervento 1: il Sistema di gestione

Programmazione 2016-18. Gli obiettivi per l'attuazione del SG rischio corruttivo.



RIALLINEARE RECIPROCAMENTE GLI ATTI PROGRAMMATORI (PERFORMANCE, ANTI-CORRUZIONE E TRASPARENZA) ED I RELATIVI SISTEMI DI GESTIONE

Azioni condotte

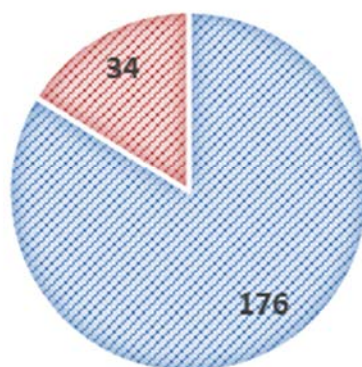
- Già al livello del documento “Piano Integrato” si è provveduto ad integrare le sezioni riguardanti gli obiettivi e le attività necessarie all’attuazione di un sistema di prevenzione della corruzione con quelle già in essere nel sistema di gestione del ciclo della performance. Tale approccio ha permesso di ancorare ad una dimensione conosciuta elementi concettuali e metodologici altrimenti di difficile inquadramento complessivo.
- Nella struttura di pianificazione sono stati evidenziati suggerimenti su come risolvere, anche in rispetto all’ Anticorruzione e Trasparenza, temi ricorrenti e necessari nella stessa programmazione operativa degli obiettivi: analisi del contesto interno ed esterno; definizione degli obiettivi strategici della pianificazione e degli obiettivi necessari alla sua realizzazione, identificazione di vincoli e risorse, ripartizione fra le fasi di attuazione e verifica delle attività, valorizzazione delle responsabilità e dei ruoli, prima identificazione dei criteri di valutazione dell’efficacia delle azioni e degli indicatori per la valutazione dei risultati.
- A latere sono state operate modifiche all’applicativo MOBI: il sistema, che già prevede la possibilità di registrare le diverse fasi di programmazione gestione e rendicontazione di progetti di performance (necessari al raggiungimento degli obiettivi strategici di ateneo (OPN), correlati ad essi (OPC) o autonomamente proposti dalle strutture (OPA)), è stato arricchito di ulteriori campi. Attraverso di essi le strutture hanno potuto identificare le misure di prevenzione più strettamente correlate al raggiungimento dei propri obiettivi di performance e, di fatto, collegare l’attivazione di misure di prevenzione e trasparenza all’attuazione delle missioni istituzionali, estendendo anche al personale coinvolto.

Osservazioni e note

- L’utilizzo di un applicativo oramai noto (MOBI) e l’applicazione del criterio della correlazione fra obiettivi e fra obiettivi e misure ha permesso una più immediata comprensione del sistema di integrazione fra le diverse dimensioni della programmazione e un immediato coinvolgimento di una platea ampia e diversificata rispetto all’inquadramento.
- Il sistema MOBI prevede Infatti il coinvolgimento di diverse funzioni proprie dell’organizzazione dell’ateneo e l’attribuzione di diverse responsabilità circa il perseguimento ed il raggiungimento degli obiettivi pianificati.
- La verifica di coerenza e la conseguente validazione degli obiettivi nel sistema, affidata a dirigenti e docenti con funzioni direttive, ha permesso di avviare un coinvolgimento anche della componente docente in un sistema altrimenti rivolto esclusivamente alla componente tecnica e amministrativa del personale di ateneo.

OBIETTIVI OPERATIVI- OBIETTIVI OPERATIVI CORRELATI A MISURE ANTICORRUZIONE

- TOTALE OBIETTIVI OPERATIVI NON CORRELATI
- TOTALE OBIETTIVI OPERATIVI CORRELATI AD UNA MISURA DI PREVENZIONE



SUPPORTARE LA PROGRESSIVA INTEGRAZIONE FRA PERSEGUIMENTO DELLE MIS- SIONI ISTITUZIONALI E PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

Azioni condotte

Nel Piano Integrato sono stati identificati:

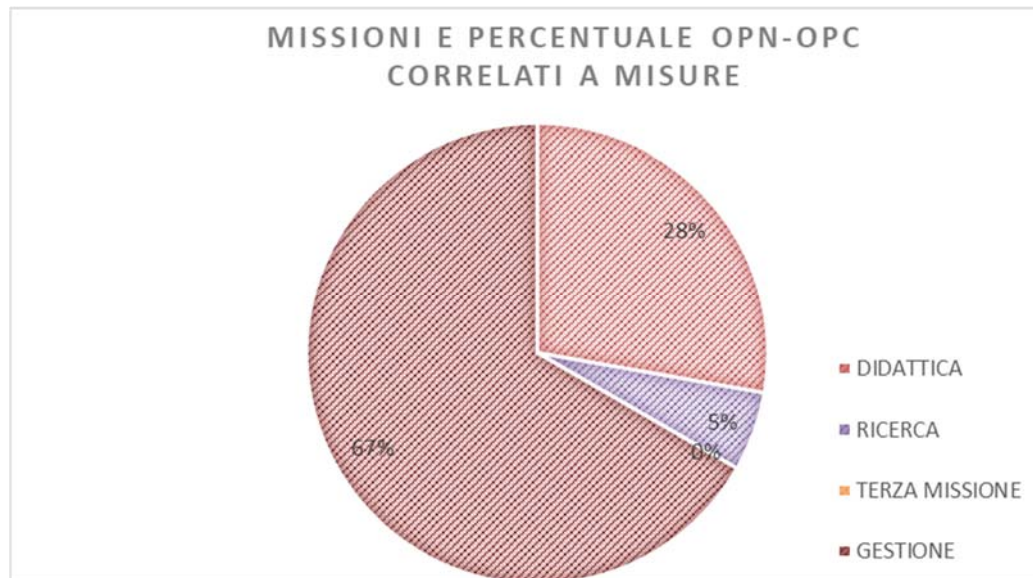
- Alcuni obiettivi strategici in grado di riassumere il processo di integrazione al loro interno.
- Le corrispondenze fra le aree di missione dell'Università e le aree a maggior rischio corruzione, ulteriori rispetto alle aree di rischio identificate dalle norme e dall'Anac.
- Alcune categorie, che raggruppano misure omogenee per ambito di intervento, e che permettono agli organi di governo dell'Ateneo di definire le aree su cui investire in coerenza con i propri obiettivi strategici generali (esp. trasparenza piuttosto che processi di riorganizzazione delle attività o informatizzazione dei processi etc.)
- Le Misure concrete che è possibile attivare, classificate anche in relazione alla loro tipologia, tenendo conto degli specifici obiettivi di sviluppo della struttura

Osservazioni e note

- Il sistema delle correlazioni è stato messo in opera e permette di visualizzare i primi risultati circa l'applicazione delle correlazioni delle misure in relazione agli obiettivi strategici, alle missioni, alle misure singole o raggruppate per categorie omogenee d'interventi.
- Le diverse possibilità di estrazione della reportistica possono fornire elementi di valutazione per direzionare il sistema di prevenzione, sia da parte degli organi di governo dell'Ateneo, secondo

una logica top down, sia da parte delle singole strutture (logica bottom up), sulla base di specifiche valutazioni rispetto alle caratteristiche di contesto interno/esterno.

Grafico 2



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

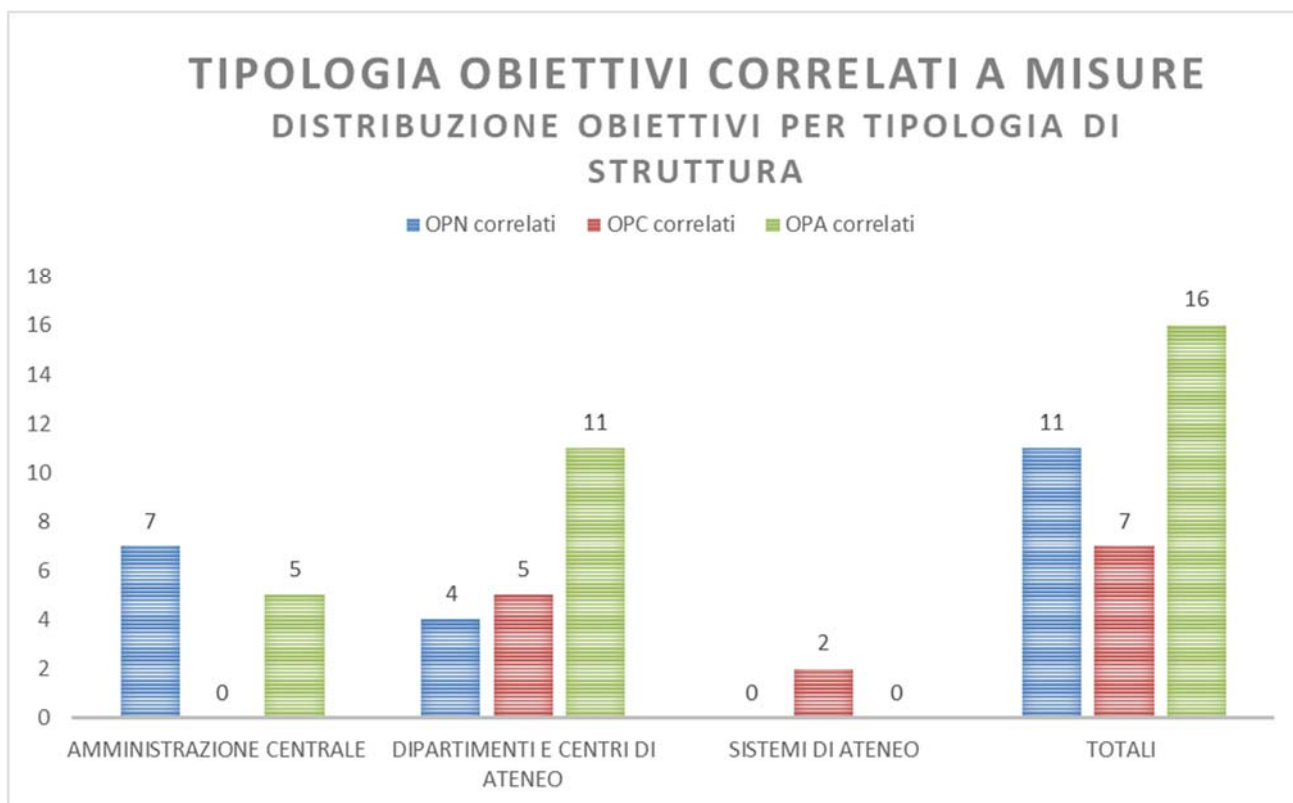
Azioni condotte

- Dopo le delibere di approvazione della programmazione integrata sono state svolte azioni formative e informative collettive e azioni di sensibilizzazione e supporto all'identificazione delle correlazioni fra obiettivi di performance e Misure di prevenzione.
- Successivamente è stata avviata l'attività di inserimento degli obiettivi di performance e l'identificazione, su base volontaria, delle correlazioni in tema di misure preventive.
- Sono state fornite assistenza e spiegazioni rispetto al tema degli indicatori ex ante, la cui adozione è stata promossa in funzione di una visione progressiva ed in miglioramento della pianificazione.
- Sulla base delle prime osservazioni sul funzionamento del sistema, ed in un'ottica di semplificazione, sono state apportate alcune modifiche alla seconda annualità di sperimentazione dell'integrazione fra strumenti di programmazione (Piano integrato 2017-19)

Osservazioni e note

- I dati derivanti da questa prima fase possono dirsi soddisfacenti, considerata la non obbligatorietà dell'applicazione nel primo anno di sperimentazione, ed hanno reso palese una particolare sensibilità ai temi della prevenzione, in particolare da parte di alcune strutture dipartimentali.

- Dall'analisi delle categorie di afferenza delle misure è emersa una certa propensione alle misure di trasparenza e relative ai processi di informatizzazione, in coerenza con le linee di sviluppo delineate nel programma dell'allora candidato, ora rettore, prof. Paolo Mancarella.
- L'analisi degli obiettivi non correlati, o correlati in modo non corretto, ha reso evidente la necessità di rafforzare l'azione di supporto alle strutture nell'attività di identificazione delle misure coerenti con gli obiettivi di performance programmata. Devono infatti essere consolidati i meccanismi per cui le strutture identificano e valorizzano gli interventi che possono avere un doppio profilo di efficacia: rispetto alla dimensione della performance e rispetto ai profili della prevenzione della corruzione e della promozione della trasparenza.
- Al tal fine si è provveduto, già con la Programmazione integrata 2017-19, ad un'azione di semplificazione rispetto al numero e alle caratteristiche delle Misure, che possono ora prevedere una pluralità di interventi fra loro omogenei ed equivalenti anche a livello di raggruppamento in categorie.
- Rispetto l'adozione di indicatori di livello atteso di realizzazione si è potuta verificare la necessità di proseguire l'azione di sperimentazione per poi valutare una loro parziale modifica. Questi infatti sono funzionali ad interventi che si sviluppano con un respiro pluriennale, in parziale contrasto con la dimensione più strettamente annuale della programmazione operativa.



STRUTTURARE RISORSE E ATTIVITÀ A SUPPORTO DELLE FUNZIONI DELL'RPCT

Azioni condotte

- Nel corso del 2016 è stata avviata una riorganizzazione delle attività relative alla programmazione ed ai processi inerenti la valutazione di Ateneo. Ad inizio del 2016 è stata ricondotta

nell'ambito dell'Ufficio Programmazione e valutazione, ufficio di staff al Direttore generale, già competente per le attività inerenti la gestione del ciclo della performance, anche l'intera area di attività in supporto alle funzioni della figura dell'RPCT, ruolo che nell'ateneo di Pisa è ricoperto dal Direttore Generale. L'adozione di tale misura organizzativa, concretizzatasi nella costituzione della Sezione Anticorruzione e Trasparenza, ha favorito senz'altro una visione integrata delle tre dimensioni, performance, anticorruzione e trasparenza e il coordinamento necessario coordinamento, anche organizzativo, fra le funzioni relative ai 3 ambiti di programmazione.

- In conclusione del 2016, con l'avvio del nuovo mandato rettorale, è stato dato inizio ad un processo di profonda riorganizzazione dell'Ateneo, di particolare incidenza sull'articolazione delle funzioni e delle attività nell'Amministrazione centrale. Nell'ambito di questo percorso l'RPCT di Ateneo, tenendo conto delle innovazioni intervenute in tema di trasparenza e accesso alle informazioni, codice degli appalti, partecipazioni pubbliche, funzioni dei soggetti coinvolti nel sistema di prevenzione della corruzione, ha segnalato la necessità di una diversa organizzazione delle attività, anche ai fini di un loro sviluppo e consolidamento.
- Nel disegno organizzativo che è ne scaturito, approvato dagli organi accademici e formalizzato con la Delibera CDA n.41 del 16 febbraio 2017, si è provveduto a definire i tratti essenziali della nuova Direzione Programmazione, Valutazione e Comunicazione Istituzionale. La sua costituzione è stata valutata necessaria al duplice scopo di:
 1. focalizzare meglio i temi connessi alla comunicazione istituzionale, in particolare per quello che riguarda la trasparenza dell'attività dell'amministrazione e la garanzia dei diritti di accesso alle informazioni, così come definiti dalle riforme intervenute in corso d'anno;
 2. riarticolare le attività di programmazione e valutazione, favorendo tra l'altro una più approfondita analisi dei temi connessi specificamente alla prevenzione della corruzione, ed un maggiore supporto ai processi di miglioramento attivati in tali ambiti dalle strutture di Ateneo.

Osservazioni e note

- Il percorso di integrazione avviato nel 2016 ha di fatto concorso al consolidamento delle funzioni del RPCT, ruolo rivestito in Ateneo dal Direttore Generale, valorizzandone fra l'altro la funzione propositiva nei confronti degli organi accademici.
- Ha inoltre permesso di delineare alcune linee di possibile sviluppo dei processi di integrazione fra strumenti di programmazione. Infatti nel corso del 2016 si è provveduto ad uno sforzo di integrazione dei risultati di performance precedentemente conseguiti e delle linee d'indirizzo politico proposte dal nuovo rettore nell'ambito del documento di programmazione triennale.
- Da tale processo è scaturita parte rilevante dell'attività in termini di programmazione integrata performance, anticorruzione e trasparenza.
- Non è stato del tutto possibile, nel corso del 2016, procedere ad un'effettiva e completa integrazione con gli strumenti di programmazione relativi alle politiche di bilancio.
- Costituisce una sfida e medio lungo termine la connessione delle attività programmatiche, complessivamente intese, con gli strumenti di controllo interno.

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

Alla programmazione triennale è stato affidato il compito complessivo di dare avvio all'attuazione di un sistema di prevenzione del rischio corruttivo. Il modello, proposto da ANAC nel PNA 2013, prevede una serie di fasi estremamente complesse e onerose da gestire e la realizzazione di specifici interventi (Misure) finalizzati a ridurre il rischio che si verifichino eventi corruttivi. La metodologia ANAC, prevede le seguenti fasi:

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

Rispetto all'adozione del modello ANAC si è quindi considerato necessario:

Supportare la comprensione di quali siano le tappe da effettuare per dare vita ad un processo di analisi e prevenzione del rischio corruttivo, evidenziando in che modo tale attività può essere utile ai fini del perseguimento delle missioni istituzionali di Ateneo ed al miglioramento della performance di struttura.

Azioni condotte

Visto l'avvio sperimentale si è deciso di approfondire, con specifiche iniziative solo le fasi del Modello ANAC (PNA 2013) relative ad **Analisi del contesto interno esterno, Trattamento del rischio e Monitoraggio**, perché meglio agganciabili alle esperienze di pianificazione già conosciute in funzione del preesistente ciclo di gestione della performance. Rispetto alle altre fasi previste dal modello si è definito di adottare, come metodologia semplificata, quanto messo a punto in occasione di precedenti occasioni programmatiche. E' stata comunque prevista la possibilità di avviare interventi autonomi ad esse relativi.

Graf. Fasi del modello di gestione del rischio corruttivo (ANAC) avviate nel 2016



Nel dettaglio si espone quanto condotto e documentato attraverso il sistema di gestione degli obiettivi MOBI nell'anno 2016.

ANALISI DI CONTESTO: In questa fase si è inteso fornire suggerimenti alle strutture circa gli elementi da porre in osservazione nel caso si intenda avviare o rinnovare un'analisi di contesto interno/esterna rispetto all'ambito d'azione. A tale fine:

- Sono state fornite indicazioni e suggerimenti in primo luogo attraverso il Piano integrato, che evidenzia nella propria analisi del contesto interno/esterno uno specifico focus orientato a valorizzare alcuni tipi di informazioni già disponibili (esp. dati organizzativi, numerosità e tipologia degli scambi della struttura con l'esterno etc.)
- E' stato realizzato uno specifico Obiettivo consistente nella pubblicazione, coordinata sotto il profilo scientifico dalla prorettrice al Bilancio Prof. Ada Carlesi, di 2 volumi dedicati, rispettivamente, all'analisi politica di quanto condotto nei 6 anni del precedente mandato rettorale e all'analisi dell'impatto economico e delle relative ricadute, anche sociali e ambientali, dell'attività dell'Università sul territorio (*Bilancio di mandato (Novembre 2010- Ottobre 2011) - Impatto economico e sociale sul territorio*).
- Sono state inoltre condotte attività formative mirate a far comprendere come attraverso la produzione normativa del 2016, il sistema preventivo nazionale stia assumendo connotazioni diverse e come la trasparenza costituisca sempre più una chiave di lettura dell'efficacia ed efficienza amministrativa²⁵.

MAPPATURA DEI PROCESSI Pur non prevedendosi, per il 2016 un'attuazione coordinata a livello di Ateneo della misura di mappatura dei processi, alcune strutture hanno avviato tali analisi, rispondendo a proprie esigenze di riorganizzazione sia dei flussi informativi che delle responsabilità per aree rilevanti della propria missione

IDENTIFICAZIONE DELLE AREE DI RISCHIO Rispetto a tale fase l'azione di sviluppo, attuata in forma semplificata secondo quanto pianificato, ha compreso:

- Azioni di informazione, connesse alla rilevazione del fabbisogno di formazione e all'attuazione di iniziative di formazione generalizzata
- Nell'ambito del Piano Integrato 2016-18, l'adozione di uno schema riepilogativo delle aree di rischio. In tale schema vengono coordinate e riorganizzate: le aree di rischio individuate dall'Ateneo in precedenti atti programmatici, quelle proposte dall'ANVUR nelle linee guida del luglio 2015 e, infine, inserita la nuova area di rischio relativa alle attività di terza missione, che l'Ateneo di Pisa tiene in particolare considerazione in termini di necessità di sviluppo e investimenti.
- Si è definito inoltre di assegnare una classificazione del rischio di livello tendenzialmente elevato alle diverse aree, in modo da incentivare la definizione di strategie di contrasto da parte delle strutture.

VALUTAZIONE DEL RISCHIO La programmazione integrata del 2016 ha previsto per questa fase un'attuazione semplificata che è consistita:

- In un'attività informativa esercitata in occasione di incontri formali e informali
- Nella realizzazione di un'analisi dei fabbisogni formativi, che ha permesso di comprendere in quali ambiti sia necessario proporre approfondimenti attraverso specifiche iniziative formative.
- Nella realizzazione di uno specifico progetto di *Definizione, progettazione e attuazione di un piano operativo di formazione mirato, sotto il profilo soggettivo (destinatari) e oggettivo (contenuti), sui temi della valutazione, dell'etica e della legalità*.

TRATTAMENTO DEL RISCHIO: La fase di trattamento del rischio ha invece costituito un ambito di sviluppo specifico del modello ANAC, sia pure solo secondariamente fondata su quelle analisi che

²⁵ Le responsabilità del dipendente pubblico alla luce della normativa anticorruzione. Seminario avanzato rivolto a personale con incarico di responsabilità e ad un collaboratore per ciascuna struttura. 12 dicembre 2016. <https://www.unipi.it/index.php/formazione/item/8811-le-responsabilita-del-dipendente-pubblico-alla-luce-della-normativa-anticorruzione>

l'Autorità suggerisce come necessarie e propedeutiche alla fase di definizione delle misure di prevenzione. A supporto sono state attivate iniziative di formazione, azioni di consulenza alle strutture, adeguato il sistema informatico di registrazione e valutazione degli obiettivi (MOBI), promossa la diffusione dei contenuti del Piano integrato sia attraverso gli incontri formativi rivolti al personale, sia attraverso comunicazioni e circolari che attraverso la pubblicazione web.

MONITORAGGIO DEL PTPC E DELLE MISURE

Con la programmazione integrata 2016-18 si è inteso avviare un sistema di monitoraggio che tenesse in considerazione diversi approcci e la necessità, già rilevata in precedenti annualità della relazione sulla sola performance, di approfondire e consolidare le tematiche connesse alla misurazione dei risultati.

Anche in questo caso si sono esperite soluzioni innovative che hanno riguardato, in particolare, l'identificazione di indicatori ex ante, con lo scopo di favorire lo sviluppo della:

- Capacità delle strutture sia di ordinare nel tempo le azioni da intraprendere, sia di identificare, e poi verificare, il livello atteso di realizzazione per ogni step precedentemente identificato (*indicatori di livello atteso di realizzazione*). Sinotì che la **stessa strutturazione della programmazione triennale in tema di prevenzione della corruzione segue questi criteri di valutazione dello sviluppo**, imponendo una verifica annuale del livello di realizzazione effettivamente raggiunto per ogni fase del modello di gestione del rischio corruttivo ed una conseguente valutazione degli scostamenti. Tale attività ha costituito il fondamento per la programmazione anticorruzione e trasparenza nel Piano Integrato 2017-19.
- Una consapevolezza di natura del tutto politica, da parte delle strutture, dell'efficacia da attribuire ad alcune tipologie di interventi rispetto ad altre, in modo da favorire la concentrazione delle proposte, in ambiti di vero interesse, connessi al perseguimento delle missioni istituzionali.

Rispetto al piano più strettamente operativo e alle attività di monitoraggio ex post sono state condotte le seguenti operazioni:

- si è provveduto sia ad una prima ricognizione della base dati costituita principalmente dal sistema MOBI, sia ad attivare campi di inserimento che permettessero una successiva ed omogenea estrazione dei dati per Misura, per struttura, per correlazioni con OPN, etc.
- Sono stati previsti campi di inserimento di natura più descrittiva per una verifica di merito circa la coerenza della correlazione effettuata fra Misura anticorruzione e contenuti dell'obiettivo di performance inserito.
- Sono effettivamente state scaricate le informazioni rispetto ai progetti inseriti, già in occasione della stesura della Relazione del RPCT richiesta dalle norme per la fine dell'anno di programmazione.

Osservazioni e note

- Il modello proposto da ANAC è complesso perché richiede siano acquisite ampie competenze di analisi organizzativa e di processo che non è concreto pretendere siano estensivamente diffuse in un Ateneo di così grandi dimensioni e varietà di missioni come quello pisano.
- Per tale motivo nel corso dell'anno 2016 di programmazione sono state condotte una serie di azioni a supporto di un percorso più ampio di sostegno alle strutture per lo meno per le fasi del modello più affrontabili.
- La prassi successiva e il confronto con le esperienze maturate in altre amministrazioni, anche di diversa natura, fanno propendere per un'adozione del modello, sì estensiva, ma orientata

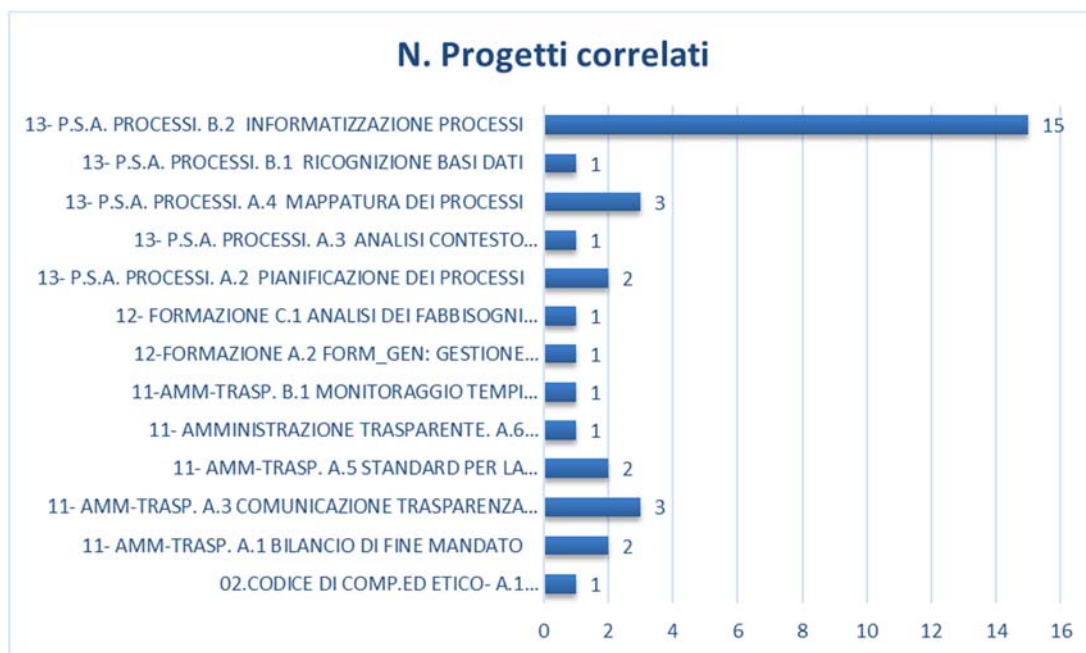
attraverso la proposta, per esempio, di griglie di analisi sia per quanto attiene l'analisi del contesto interno/esterno, sia per quanto riguarda la mappatura dei processi e la loro valutazione e classificazione in termini di rischiosità corruttiva.

- Proprio in **merito alla mappatura dei processi**, che costituisce la base del modello di analisi proposto dall'ANAC, si è potuto valutare come programmi di riorganizzazione amministrativa, anche profondi, come quelli avviati nel corso del successivo anno 2017, rendano opportuno evidenziare alcune priorità piuttosto che procedere analisi estese e a tutto campo. Tale approccio comporterebbe infatti costi eccessivi sia rispetto al perseguimento delle missioni istituzionali sia rispetto all'effettiva ricaduta in termini di applicazione del modello.
- **Attraverso il monitoraggio** sull'attuazione delle misure si sono potute osservare difficoltà di applicazione, da parte delle strutture, riguardo ai meccanismi di correlazione anche quando questi era assolutamente di immediata evidenza. Si rileva pertanto la necessità di approfondire le cause di tali difficoltà in modo da adottare azioni correttive.
- Il sistema di monitoraggio dovrebbe prevedere maggiori connessioni con altre basi dati detenute dall'Ateneo. Infatti indagini più approfondite sui contenuti inseriti nei diversi sistemi informatici in uso all'Ateneo, oltre a permettere di assumere una visione più integrata della gestione, possono favorire l'identificazione di ambiti di intervento anche in relazione a specifici processi, prescindendo da una mappatura a tutto campo, molto più onerosa. Pertanto **l'integrazione tra il sistema di monitoraggio delle misure anticorruzione e i sistemi di controllo interno** dovrà essere presa in considerazione nella fase di definizione degli interventi dei prossimi anni di programmazione, costituendo, tra l'altro, uno degli ambiti di verifica proposti dall'ANAC ai RPCT nelle relazioni annuali sull'annualità di pianificazione.

Alcuni progetti riconducibili alle diverse fasi del modello di gestione del rischio corruttivo. Anno 2016.

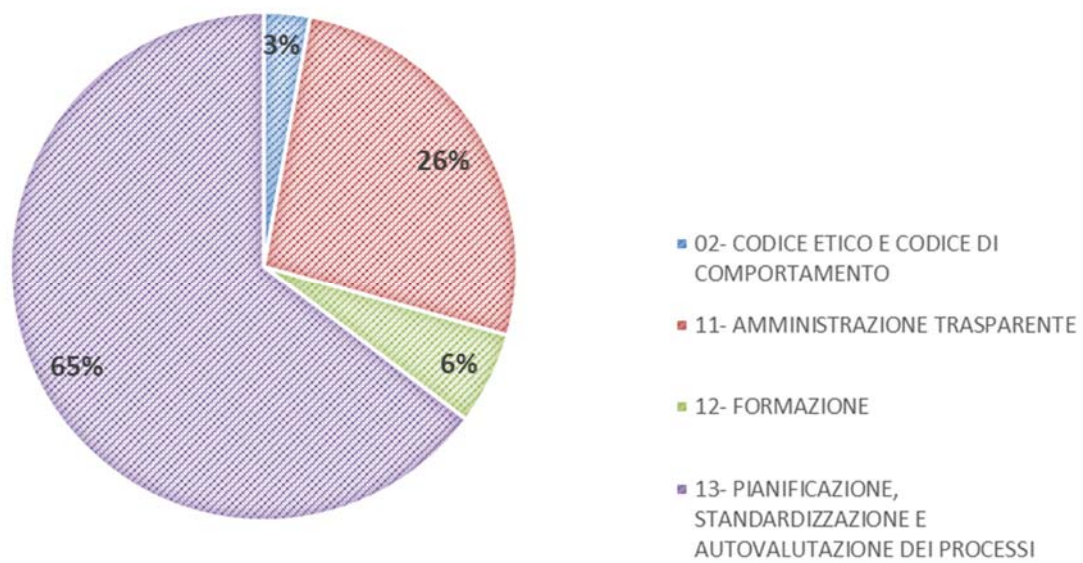
Eventuale obiettivo Strategico di riferimento	Titolo	Mac Sintesi	tipologia struttura
482 - Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione)	Definizione, progettazione e attuazione piano di formazione mirato, sotto il profilo soggettivo (destinatari) e oggettivo (contenuti), sui temi della valutazione, dell'etica e della legalità	12- FORMAZIONE A.1 FORMAZ. GEN: GESTIONE DELL'INTEGRAZIONE FRA SISTEMA PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	AMM-CENTRALE
441 - Verifica e assestamento dell'apparato organizzativo, con particolare riferimento all'assetto organizzativo interno delle strutture didattiche, scientifiche e di servizio	Analisi dei bisogni formativi	12- FORMAZIONE C.1 ANALISI DEI FABBISOGNI FORMATIVI	AMM-CENTRALE
-	Gestione delle attività inerenti l'acquisto dei mezzi tecnici e la vendita dei prodotti agricoli del Centro di Ricerche Agro-Ambientali "Enrico Avanzi"	13- P.S.A. PROCESSI. A.2 PIANIFICAZIONE DEI PROCESSI	STRUTTURA
464 - Semplificazione dei processi amministrativi e utilizzo nuove tecnologie (14-16)	Semplificazione di alcuni procedimenti amministrativi complessi e ricorrenti del Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione	13- P.S.A. PROCESSI. A.2 PIANIFICAZIONE DEI PROCESSI	STRUTTURA
-	Adeguamento del sistema di gestione per la qualità (SGQ) del Laboratorio Misure Nucleari (LMN) del Dipartimento di Ingegneria Civile e Industriale (DICI)	13- P.S.A. PROCESSI. A.4 MAPPATURA DEI PROCESSI	STRUTTURA
-	Coordinamento delle attività sperimentali e didattiche da svolgersi nell'azienda agraria del Dip. Scienze Agrarie, Alimentari e Agro-ambientali	13- P.S.A. PROCESSI. A.4 MAPPATURA DEI PROCESSI	STRUTTURA
-	Coordinamento delle attività didattiche da svolgere nei laboratori didattici del Dipartimento di Scienze Agrarie, Alimentari e Agro-ambientali	13- P.S.A. PROCESSI. A.4 MAPPATURA DEI PROCESSI	STRUTTURA
482 - Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione)	Miglioramenti al sistema di monitoraggio degli obiettivi operativi - MOBI	13- P.S.A. PROCESSI. B.2 INFORMATIZZAZIONE PROCESSI	AMM-CENTRALE
481 - Sostenere e potenziare la valutazione delle attività istituzionali dell'ateneo	Questionario studenti 2016/17 - miglioramenti	13- P.S.A. PROCESSI. B.2 INFORMATIZZAZIONE PROCESSI	AMM-CENTRALE
-	IP Re-assessment area medicina	13- P.S.A. PROCESSI. B.2 INFORMATIZZAZIONE PROCESSI	AMM-CENTRALE
-	Re-modelling Farmacia	13- P.S.A. PROCESSI. B.2 INFORMATIZZAZIONE PROCESSI	AMM-CENTRALE
461 - Unificazione e condivisione dei servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica e alla ricerca	In coordinamento con l'obiettivo 3499, relativo all'implementazione di un nuovo Sistema di automazione delle biblioteche in sostituzione del precedente sistema ALeph, il presente obiettivo si propone di armonizzare e possibilmente far confluire nel nuovo sistema altri strumenti attualmente utilizzati per servizi specifici, in particolare SFX e OneSearch	13- P.S.A. PROCESSI. B.2 INFORMATIZZAZIONE PROCESSI	SISTEMI
464 - Semplificazione dei processi amministrativi e utilizzo nuove tecnologie (14-16)	Gestione documentale e fascicolazione Titulus - Elaborazione prontuario e schema fascicoli	13- P.S.A. PROCESSI. B.2 INFORMATIZZAZIONE PROCESSI	STRUTTURA
-	Gestione e monitoraggio del funzionamento del servizio prestazioni conto terzi a tariffa del Dipartimento di Scienze Agrarie, Alimentari e Agro-Ambientali (DiSAAA-a).	13- P.S.A. PROCESSI. B.2 INFORMATIZZAZIONE PROCESSI	STRUTTURA
-	Regolazione del Sistema degli Accessi al Dipartimento di Farmacia	13- P.S.A. PROCESSI. B.2 INFORMATIZZAZIONE PROCESSI	STRUTTURA
-	Miglioramento e potenziamento della gestione dell'attività negoziale commerciale del Dipartimento di Informatica con raccolta e organizzazione dei dati fondamentale sia per gestione interna che per ottemperare alle richieste dell'Ateneo e di altri.	13- P.S.A. PROCESSI. B.2 INFORMATIZZAZIONE PROCESSI	STRUTTURA
-	Nuove modalità di archiviazione e dematerializzazione attraverso l'uso della fascicolazione nell'ambito del sistema di gestione documentale TITULUS	13- P.S.A. PROCESSI. B.2 INFORMATIZZAZIONE PROCESSI	STRUTTURA

Ambito d'intervento 3: La programmazione operativa delle attività di trattamento del rischio



CATEGORIE MISURE	N. PROGETTI
02- CODICE ETICO E CODICE DI COMPORTAMENTO	1
11- AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE	9
12- FORMAZIONE	2
13- PIANIFICAZIONE, STANDARDIZZAZIONE E AUTOVALUTAZIONE DEI PROCESSI	22
totali	34

Grafico. Percentuale di sviluppo relativo delle categorie



12. L'attuazione del programma trasparenza e le innovazioni del decreto F.O.I.A.

Innovazioni del 2016: trasparenza e accesso civico generalizzato; nuove funzioni per gli attori del sistema.

Il 2016 si è caratterizzato per importanti innovazioni in tema trasparenza, che hanno coinvolto anche il ruolo degli attori del sistema di prevenzione del rischio corruttivo (per maggiori dettagli si veda il BOX di approfondimento in APPENDICE alla presente relazione).

La trasparenza è diventata, in corso d'anno, uno dei paradigmi della lotta alla corruzione, parte integrante della stessa pianificazione preventiva.

Con il D.lgs 97/2016 di modifica al D.lgs 33/2013 e alla L. 190/2012²⁶, è stato infatti introdotto l'**istituto dell'accesso civico generalizzato**, intendendo con esso affermare il principio dell'accessibilità totale, da parte di chiunque e senza obbligo di motivazione, alle informazioni detenute dalle Pubbliche Amministrazioni (il cosiddetto Freedom of Information Act- F.O.I.A.).

Un cambiamento di impostazione molto profondo rispetto alla precedente versione del decreto trasparenza, che nella sua prima edizione si limitava ad integrare l'ormai consolidato istituto dell'accesso documentale, normato dalla L. 241/1990²⁷, con quello dell'accesso civico, cioè con l'obbligo per le amministrazioni di pubblicare un numero definito, per quanto esteso, di informazioni in una partizione del proprio sito istituzionale denominato, dallo stesso D.lgs. 33/2013 Amministrazione trasparente.

L'introduzione dell'accesso civico generalizzato ha determinato, anche nell'Ateneo di Pisa una serie di importanti riflessioni, quali:

- l'interpretazione da dare alle nuove norme e alle relazioni reciproche fra i diversi istituti
- i rapporti con l'utenza e gli ambiti di diniego all'accesso
- la gestione, l'organizzazione, l'adeguatezza delle banche dati attualmente in uso all'Ateneo e la reperibilità delle informazioni necessarie ad assolvere le eventuali richieste
- circa le problematiche di privacy, come di processo e quindi di regolamentazione del procedimento, nei tempi previsti nel dettaglio dallo stesso decreto
- circa l'organizzazione da dare alle strutture di supporto eventualmente da identificare e la definizione delle nuove funzioni

²⁶ D.lgs. 14 marzo 2013, n. 33 (*Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni.*)

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

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

²⁷ LEGGE 7 agosto 1990, n. 241 Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi. (GU n.192 del 18-8-1990)

Obblighi di pubblicazione e sezione AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE

Azioni condotte

Con la programmazione integrata 2016-18 in tema di trasparenza si è inteso strutturare meglio l'organizzazione delle responsabilità e le modalità di pubblicazione nella sezione Amministrazione trasparente.

Si era infatti evidenziata la necessità di comprendere meglio i contenuti degli obblighi di pubblicazione, per arrivare a identificare con maggior precisione quale struttura organizzativa potesse detenere o elaborare le informazioni.

E' stato quindi intrapreso, a ridosso e conseguentemente all'approvazione del documento di programmazione integrata, un percorso di riorganizzazione dei contenuti e della loro visibilità web. Le azioni hanno pertanto compreso:

- La riorganizzazione dell'allegato trasparenza al Piano Integrato 2016-18 e la correzione di alcuni contenuti e riferimenti normativi;
- Un'ampia azione di consulenza dell'Ufficio programmazione e valutazione in staff alla Direzione Generale e, in diverse occasioni, l'intervento diretto dello stesso RPCT sia in funzione di impulso che di coordinamento.
- Si è inoltre provveduto ad una prima fase di riarticolazione della struttura informatica di pubblicazione, indispensabile per avviare una corretta comprensione, da parte delle strutture coinvolte, di cosa, come e dove fosse prescritta la pubblicazione;
- A tal fine sono stati proposti anche diversi raffronti con quanto pubblicato da altre Università ed altre amministrazioni.
- Rispetto ad alcuni obblighi specifici si è provveduto ad elaborare e proporre alle strutture modulistica adeguata e aggiornata a norma di legge.
- Si è provveduto al monitoraggio periodico, ma condotto per sezioni, dell'aggiornamento dei dati, documenti e informazioni pubblicate, in alcuni casi sollecitando le strutture all'aggiornamento.
- In altri casi si è reso necessario verificare periodicamente l'effettivo funzionamento del collegamento fra le pagine web, quando presente.

Se questo ha costituito la base di lavoro per la complessa manutenzione della sezione Amministrazione Trasparenza che si stava rendendo necessaria²⁸, le modifiche introdotte dal D.lgs 97/2016 a quanto prescritto dal D.lgs 33/2013 hanno in pratica imposto una ulteriore e più massiccia riorganizzazione delle sezioni e relativi contenuti, introducendo in diversi casi nuovi obblighi.

Di conseguenza si è dovuta rinnovare l'azione di coordinamento e chiarimento sui contenuti da pubblicare, rivedendo al contempo le modalità di collegamento con le informazioni già pubblicate sul sito istituzionale Unipi.it. e coinvolgendo per gli aspetti tecnici l'Ufficio comunicazione di Ateneo.

Le criticità riguardo a cui si è avviata una risoluzione hanno riguardato, fra l'altro:

- La comprensione di come si potessero applicare al contesto universitario norme pensate per tutte le amministrazioni pubbliche,
- La difficile identificabilità, per l'utente esterno, delle informazioni effettivamente soggette ad obblighi di pubblicazione. Infatti la preesistente struttura Amministrazione Trasparente

²⁸ La precedente risaliva alla prima implementazione del sito, in seguito all'entrata in vigore del D.lgs 33/2013

rinvia di frequente ad intere sezioni del sito istituzionale dell'ateneo, e non direttamente alle informazioni d'interesse.

- Le difficoltà di navigazione: la sezione era caratterizzata da un'eccessiva profondità.
- La molteplicità degli stili di pubblicazione.

A partire dalla fine dell'anno 2016 **si è quindi provveduto:**

- A ristrutturare integralmente la sezione AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE sulla base delle indicazioni di dettaglio fornite dall'ANAC²⁹, che hanno comportato lo spostamento, in alcuni casi, di intere sottosezioni e la creazione di specifiche articolazioni per i contenuti.
- A semplificare i livelli di pubblicazione anche attraverso puntuali rinvii agli specifici documenti oggetto di pubblicazione.
- Alla definizione di uno standard interno di pubblicazione che prevede la messa in evidenza degli ultimi documenti da pubblicare e la creazione di archivi, contenenti i documenti degli ultimi cinque anni, come da indicazioni emergenti dal decreto.
- All'aggiornamento di molte delle informazioni pubblicate,
- Ad avviare, con alcune strutture, un processo di miglioramento dei formati di pubblicazione, sulla base delle indicazioni fornite dal Codice dell'Amministrazione digitale.

Osservazioni e note

Nel corso delle riunioni condotte con le strutture, sono emerse molte criticità applicative rispetto a quanto richiesto dal decreto trasparenza.

La prima e più evidente riguarda la gran mole di informazioni, documenti e dati relativi a specifiche aree di attività delle Amministrazioni in generale e dell'Ateneo in particolare. Trattandosi in alcuni casi anche di decine di migliaia di documenti si sono posti diversi problemi da affrontare in successive fasi di pianificazione, come quello di:

- informatizzare il processo tecnico di pubblicazione,
- rendere effettivamente fruibili le informazioni, ipotizzando una navigazione anche tematica e trasversale.
- Definire sistemi di verifica della correttezza delle fasi di popolamento degli archivi visto il gran numero di operatori coinvolti nell'inserimento.
- Sviluppare l'interoperabilità degli applicativi.
- Infine, problema di assoluto rilievo, provvedere all'oscuramento dei dati sensibili ed adottare misure per la tutela del diritto all'oblio.

Occorre ancora sia sistematizzare l'attività di monitoraggio, definendo specifiche periodicità per ciascuna sottosezione, che approfondire le modalità di implementazione di alcune sezioni del sito per cui allo stato non è semplice attivare i processi necessari alla produzione delle informazioni da pubblicare.

²⁹ Delibera ANAC n. 1310 del 28 dicembre 2016 Prime linee guida recanti indicazioni sull'attuazione degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni contenute nel d.lgs. 33/2013 come modificato dal d.lgs. 97/2016

Alcune esperienze di trasparenza promosse come progetti di performance

Eventuale obiettivo Strategico di riferimento	Titolo	Mac Sintesi	tipologia struttura
412 - Bilancio sociale, bilancio di mandato e impatto economico dell'ateneo sul territorio	Bilancio di mandato: gestione dei canali informativi e reporting	11- AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE. A.1 BILANCIO DI FINE MANDATO	AMM-CENTRALE
424 - Investimenti per il patrimonio immobiliare	Gestione adempimenti tecnici e amministrativi legati all'acquisto della seconda porzione del complesso ex-monastero delle Benedettine, in Lungarno Sonnino, Pisa		
-	Creazione sul sito dell'Ateneo di una "vetrina immobiliare" – studio di fattibilità di una "vetrina mobiliare"		
-	Censimento-aggiornamento e/o rettifica dei numeri civici assegnati agli edifici di proprietà dell'Ateneo	11- AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE. A.3 COMUNICAZIONE TRASPARENZA PARTECIPAZIONE	AMM-CENTRALE
112 - Accredito ANVUR dei CdS: conferma di quello iniziale e conseguimento di quello periodico (14-16)	Coordinamento delle attività che realizzano il Sistema AVA di Autovalutazione, Valutazione periodica e Accredito dell'Ateneo e dei suoi corsi di studio.		
-	Reportistica di progetti di ricerca e di didattica	11- AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE. A.5 STANDARD PER LA PUBBLICAZIONE WEB	STRUTTURA
-	Implementazione delle procedure per i Corsi di Alta Formazione (CAF) organizzati dal Centro Interdisciplinare Scienze per la Pace (CISP)	11- AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE. A.5 STANDARD PER LA PUBBLICAZIONE WEB	
-	"Riorganizzazione amministrativo-contabile di alcuni aspetti delle Prestazioni a pagamento svolte nei laboratori che effettuano attività c/terzi: revisione dei tariffari attualmente in uso, dell'iter procedurale, della modulistica e creazione di un front office sul sito del Dipartimento"	11- AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE. A.6 SPERIMENTAZIONE CARTA DEI SERVIZI	STRUTTURA
464 - Semplificazione dei processi amministrativi e utilizzo nuove tecnologie (14-16)	Fascicolazione elettronica dei documenti amministrativi e contabili del Sistema bibliotecario attraverso l'uso di Titulus come sistema di gestione documentale e archiviazione.	11- AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE. B.1 MONITORAGGIO TEMPI PROCEDIMENTALI	SISTEMI

APPENDICE- BOX di approfondimento

I RUOLI E LE FUNZIONI: Le relazioni fra RPCT, Nucleo di valutazione di Ateneo, CdA e ANAC

Le recenti modifiche apportate alle norme di riferimento in tema di prevenzione della corruzione³⁰ e di trasparenza³¹ dal D.lgs.97/2016³² hanno ridefinito ed ampliato notevolmente i compiti degli OIV (N.d.V.A) in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, sia in un'ottica di impulso e verifica dei livelli di integrazione con il sistema della performance, sia sotto il profilo di una specifica ed autonoma azione di controllo sull'attuazione del sistema anticorruptivo nella singola PA.

L'attività dell'OIV costituisce tassello fondamentale del sistema anti corruttivo, ma l'organismo non opera da solo: la norma prevede diverse interazioni e sinergie sia con il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, sia con gli Organi di governo dell'Ente (interazioni interne), sia con la stessa ANAC, per la quale il Nucleo costituisce il primo interlocutore nelle situazioni di verifica e controllo dall'esterno.

La prospettiva assunta dalla norma è primariamente quella della circolazione delle informazioni circa le disfunzioni del sistema di prevenzione così come pianificato e rispetto all'adempimento degli obblighi di pubblicazione nel sito Amministrazione trasparente dell'Ente.

Gli articoli che prendono in esame l'Attività degli OIV sono gli articoli 43, 44, 45 del D.lgs 33/2013 e i commi 7 e 8 bis della L. 190/2012³³, nella formulazione riformata dal D.lgs 97/2016

- **Nel processo di Pianificazione** il N.d.V.A verifica la coerenza fra gli obiettivi pianificati a livello di performance, e più in generale esplicitati nei documenti di pianificazione strategico gestionale, e quanto pianificato in tema di prevenzione della corruzione, e verifica l'adeguatezza degli indicatori individuati. Da notare che il piano triennale per la trasparenza confluisce operativamente nel Piano triennale anticorruzione. Pertanto la programmazione in tema di trasparenza costituisce parte integrante della programmazione in tema di anticorruzione. In base al D.lgs 33/2013³⁴ La promozione

³⁰ LEGGE 6 novembre 2012, n. 190 Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione.

³¹ DECRETO LEGISLATIVO 14 marzo 2013, n. 33 ((*Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni.*))

³² DECRETO LEGISLATIVO 25 maggio 2016, n. 97 Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche.

³³ D.lgs 33/2013 **Art. 43 Responsabile per la trasparenza.** C. 1. All'interno di ogni amministrazione il responsabile per la prevenzione della corruzione, di cui all'articolo 1, comma 7, della legge 6 novembre 2012, n. 190, svolge, di norma, le funzioni di Responsabile per la trasparenza, di seguito «Responsabile», e il suo nominativo è indicato nel ((*Piano triennale per la prevenzione della corruzione*)). Il responsabile svolge stabilmente un'attività di controllo sull'adempimento da parte dell'amministrazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, assicurando la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate, nonché segnalando all'organo di indirizzo politico, all'Organismo indipendente di valutazione (OIV), all'Autorità nazionale anticorruzione e, nei casi più gravi, all'ufficio di disciplina i casi di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione **Art. 44 Compiti degli organismi indipendenti di valutazione.** C. 1. L'organismo indipendente di valutazione verifica la coerenza tra gli obiettivi previsti nel ((*Piano triennale per la prevenzione della corruzione*)) e quelli indicati nel Piano della performance, valutando altresì l'adeguatezza dei relativi indicatori. I soggetti deputati alla misurazione e valutazione delle performance, nonché l'OIV, utilizzano le informazioni e i dati relativi all'attuazione degli obblighi di trasparenza ai fini della misurazione e valutazione delle performance sia organizzativa, sia individuale del responsabile e dei dirigenti dei singoli uffici responsabili della trasmissione dei dati. **Art. 45 Compiti della Commissione per la valutazione, l'integrità e la trasparenza delle pubbliche amministrazioni (CIVIT).** ((5)) C.2. ((*L'autorità nazionale anticorruzione*)) controlla l'operato dei responsabili per la trasparenza a cui può chiedere il rendiconto sui risultati del controllo svolto all'interno delle amministrazioni. ((*L'autorità nazionale anticorruzione*)) può inoltre chiedere all'organismo indipendente di valutazione (OIV) ulteriori informazioni sul controllo dell'esatto adempimento degli obblighi di trasparenza previsti dalla normativa vigente.

L.190/2012 c. ((7. L'organo di indirizzo individua, di norma tra i dirigenti di ruolo in servizio, il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza, disponendo le eventuali modifiche organizzative necessarie per assicurare funzioni e poteri idonei per lo svolgimento dell'incarico con piena autonomia ed effettività. (...)) Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza segnala all'organo di indirizzo e all'organismo indipendente di valutazione le disfunzioni inerenti all'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza e indica agli uffici competenti all'esercizio dell'azione disciplinare i nominativi dei dipendenti che non hanno attuato correttamente le misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza.

((8-bis. L'Organismo indipendente di valutazione verifica, anche ai fini della validazione della Relazione sulla performance, che i piani triennali per la prevenzione della corruzione siano coerenti con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale e che nella misurazione e valutazione delle performance si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza. Esso verifica i contenuti della Relazione di cui al comma 14 in rapporto agli obiettivi inerenti alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza. A tal fine, l'Organismo medesimo può chiedere al Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza le informazioni e i documenti necessari per lo svolgimento del controllo e può effettuare audizioni di dipendenti. L'Organismo medesimo riferisce all'Autorità nazionale anticorruzione sullo stato di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza.))

³⁴ DECRETO LEGISLATIVO 14 marzo 2013, n. 33 Art. 10 ((**Coordinamento con il Piano triennale per la prevenzione della corruzione**)) ((3. La promozione di maggiori livelli di trasparenza costituisce un obiettivo strategico di ogni amministrazione, che deve tradursi nella definizione di obiettivi organizzativi e individuali.))

di maggiori livelli di trasparenza costituisce un obiettivo strategico di ogni amministrazione, che deve tradursi nella definizione di obiettivi organizzativi e individuali.

- **Rispetto ai processi di controllo, monitoraggio, verifica ed indagine:** se l' RPCT ha il compito di svolgere una stabile attività di controllo sul corretto adempimento degli obblighi di trasparenza previsti dalle norme, ed ha il compito di vigilare e controllare la corretta attuazione delle misure di prevenzione della corruzione, il Nucleo ne riceve le segnalazioni, in caso di mancato o ritardato adempimento degli obblighi di pubblicazione o di disfunzioni nell'attuazione delle misure di prevenzione della corruzione. Altri soggetti destinatari delle segnalazioni, sul fronte interno, sono l'organo di indirizzo politico e nei casi più gravi l'ufficio di disciplina, e l'ANAC come soggetto esterno. Sempre nell'ambito di tali processi di verifica l'ANAC può chiedere al Nucleo ulteriori informazioni sulle attività di controllo (di pertinenza del RPCT) circa l'esatto adempimento degli obblighi di trasparenza. Per tale motivo l'ANAC richiede annualmente, con propria delibera, di attestarne il corretto adempimento, prendendo in esame specifiche sottosezioni del sito Amministrazione trasparente delle PA. Tali sottosezioni sono individuate secondo criteri di rotazione. Il Nucleo ha in ogni caso il compito di riferire all'ANAC sullo stato di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione. A tal fine il Nucleo può richiedere al RPCT informazioni e documenti necessari e può effettuare audizioni di dipendenti.
- **Rispetto alla Valutazione della Performance:** i soggetti deputati alla misurazione e valutazione della performance, nonché l'OIV (il Nucleo per le università) utilizzano le informazioni ed i dati relativi all'attuazione degli obblighi di trasparenza ai fini della misurazione e valutazione delle performance sia organizzativa, sia individuale del responsabile e dei dirigenti dei singoli uffici responsabili della trasmissione dei dati.
- **Rispetto ai compiti di validazione ed attestazione** della relazione sulla Performance il Nucleo deve tenere conto degli obiettivi in tema di prevenzione della corruzione e trasparenza. In ogni caso attesta circa il corretto adempimento degli obblighi di pubblicazione³⁵.

Il Nucleo ha inoltre alcuni compiti specifici, demandategli da norme di legge generali, come, ad esempio il D.Lgs 165/2001 per quanto attiene il codice di comportamento dell'amministrazione o il D.Lgs 50/2016 per quanto attiene la materia degli appalti pubblici.

³⁵ Delibera numero 236 del 01 marzo 2017. Attestazioni OIV, o strutture con funzioni analoghe, sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione al 31 marzo 2017 e attività di vigilanza dell'Autorità.