



UNIVERSITÀ DI PISA

PIANO DELLA PERFORMANCE

2014-2016



PIANO DELLA PERFORMANCE
DELLE ATTIVITA' TECNICO-AMMINISTRATIVE E GESTIONALI
TRIENNIO 2014-2016

1) PRESENTAZIONE DEL PIANO:

Il “Piano della *Performance*” (di seguito “Piano”) è un documento di programmazione previsto dal Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 (art.10 comma 1 lett. a).

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

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

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

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

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

definizione degli impatti dell'azione organizzativa, la formulazione della strategia e l'attuazione di un sistema di misurazione e valutazione.

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

Per quanto riguarda la valutazione della performance organizzativa, l'Università di Pisa ha sperimentato il modello adottato dal progetto CRUI "CAF-Università". Il modello CAF Università è l'adattamento al sistema universitario del Common Assessment Framework – uno strumento di autovalutazione per la pubblica amministrazione accreditato a livello europeo ed ha come obiettivo l'introduzione dell'autovalutazione e della cultura della qualità nelle amministrazioni pubbliche dell'Unione Europea. L'Università di Pisa ha sperimentato il modello presso l'amministrazione centrale e le strutture didattiche, scientifiche e di servizio e, nel novembre 2011, ha partecipato alla procedura europea di CAF External Feedback, sottoponendosi ad una valutazione esterna, condotta da pari in una logica di peer evaluation, che ha portato all'ottenimento del riconoscimento europeo "Effective CAF User" (ECU) con validità biennale.

Inoltre, proprio seguendo le prescrizioni del modello CAF, con il Piano della performance 2013-2015 è stato fissato un obiettivo tanto ambizioso quanto necessario quale la mappatura dei processi relativi a tutte le attività dell'Ateneo, sia amministrative che tecniche. Il raggiungimento di tale obiettivo è propedeutico alla definizione degli standard di qualità e di un efficiente sistema di valutazione della performance organizzativa delle strutture.

Il presente Piano è stato redatto utilizzando la struttura e la modalità di redazione indicate dalla CIVIT con le delibere n. 112/2010 e n.6/2013. Quest'ultima in particolare, che ha per oggetto "*Linee guida relative al ciclo di gestione della performance per l'annualità 2013*" contiene importanti indicazioni sulle modalità con cui migliorare progressivamente il funzionamento del sistema. Nella parte finale del documento si riportano le più importanti indicazioni in essa contenute e si illustrano le azioni già messe in atto dall'Università di Pisa in un'ottica di miglioramento del ciclo gestione della performance.

INDICE

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

2.1 Chi siamo

2.2 Cosa facciamo

2.3 Come operiamo

3 Identità

3.1 L'Università "in cifre"

3.2 Mandato Istituzionale e Missione

3.3 Albero della performance

4 Analisi del contesto

4.1 Analisi del contesto esterno

4.2 Analisi del contesto interno

5 Obiettivi strategici

6 Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

7 Azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle *performance*

8 Informazioni tecniche

8.1 Link al sistema per la gestione degli obiettivi e alla sezione "Trasparenza, valutazione e merito".

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

2.1 Chi siamo

La fondazione dell'Università di Pisa viene fatta risalire alla bolla "In supremae dignitatis" emessa da Papa Clemente VI il 3 settembre 1343. In questo solenne atto il Pontefice, dopo aver ricordato i meriti e le glorie di Pisa, stabilisce di erigervi uno "Studio generale" dotato dei seguenti insegnamenti: teologia, diritto canonico e civile, medicina "et qualibet alia licita facultate". Nel corso della sua lunga storia lo "Studio Pisano" ha vissuto alterne vicende e, soprattutto nei primi secoli di vita, a periodi di splendore ha visto seguire periodi di crisi e di decadenza dovuti a lotte intestine, alla guerra contro Firenze, alle pestilenze che, soprattutto nel XV secolo, devastarono tutto il Paese. E' a partire dal 1543, per volere di Cosimo I de' Medici, che lo Studio fu riportato all'antico splendore e dotato di statuti che rimasero in vigore fino al XVIII secolo. Le varie corporazioni degli studenti, "universitas", erano suddivise in "nationes" sulla base del luogo di provenienza; se stranieri, erano detti ultramontani; se italiani, citramontani. Il XVII e XVIII secolo segnano un lungo periodo di gloriosa attività ad opera di eminenti figure di insegnanti che contribuirono al progresso del pensiero scientifico e filosofico: fra questi Galileo Galilei, il fondatore della scienza moderna che a Pisa ha studiato e poi insegnato per breve tempo. Nel secolo successivo l'Università continuerà ad espandersi e dopo l'eroico contributo dato alle guerre risorgimentali, vedrà il suo massimo splendore dopo l'avvento dell'unità nazionale.

Oggi l'Ateneo pisano continua ad essere una fra le più prestigiose istituzioni accademiche d'Europa.

Con più di 50 mila studenti in una città di 90 mila residenti e un'offerta formativa che comprende tutti i settori disciplinari, si caratterizza per essere una grande istituzione pubblica che accoglie ogni anno migliaia di matricole provenienti da tutte le regioni d'Italia con presenze significative oltre che dalla Toscana, da molte regioni del sud del Paese; a queste si aggiunge un numero crescente di studenti stranieri provenienti da ogni parte del mondo. Essa vanta una grande tradizione e scuole scientifiche di prestigio in molti ambiti disciplinari, come testimonia anche il suo collocamento nei ranking internazionali. L'Ateneo pisano eccelle in particolare nei settori della matematica, della fisica e dell'informatica, ma anche in quelli ingegneristici, medici e delle scienze umane. Nel 2013 il QS World University Rankings by subject attribuisce all'Ateneo pisano il 1° posto fra le università italiane nel settore della "Fisica e Astronomia" (il 42° nel mondo guadagnando 7 posizioni rispetto al 2012) e ottime classificazioni per altre 11 discipline quali Lingue moderne, Storia, Computer Science, Matematica, Chimica, Ingegneria meccanica, Ingegneria elettrica, Farmacia, Medicina, Giurisprudenza e Statistica. Sempre nel 2013, nella classifica mondiale di QS l'Ateneo pisano guadagna ben 55 posizioni rispetto al 2012 raggiungendo il 259° posto, mentre in quella dell'Università di Shanghai continua ad essere l'unico ateneo italiano, insieme a Roma "La Sapienza", a posizionarsi fra i primi 150 atenei al mondo.

Sono decine i nomi illustri che hanno studiato o insegnato a Pisa: per ricordare solo i più recenti citiamo i Premi Nobel Enrico Fermi e Carlo Rubbia, i poeti Giosuè Carducci e Giovanni Pascoli, lo scienziato Antonio Pacinotti, gli ex presidenti della Repubblica, Carlo Azeglio Ciampi, e del Consiglio, Giuliano Amato, i registi Mario Monicelli e Paolo e Vittorio Taviani, lo scrittore Antonio Tabucchi, il giornalista Tiziano Terzani, il tenore Andrea Bocelli.

2.2 Cosa facciamo

Attività didattica

L'offerta formativa dell'Ateneo è stata completamente ridefinita a seguito della riforma introdotta dal D.M. 509/99 e dal successivo D.M. 270/2004.

Essa è oggi articolata in corsi di studio di primo livello (lauree) e di secondo livello (lauree magistrali). In adesione alle direttive europee, per otto Corsi di laurea magistrale (Chimica e Tecnologia farmaceutiche, Farmacia, Ingegneria edile-Architettura, Medicina e Chirurgia, Odontoiatria e Protesi dentaria, Medicina veterinaria, Giurisprudenza, Giurisprudenza per l'Accademia navale), la formazione è organizzata in un percorso a ciclo unico di cinque o sei anni.

L'offerta formativa post-laurea comprende corsi di dottorato, scuole di specializzazione, master e corsi di perfezionamento.

L'offerta dottorale dell'Università di Pisa, fino al 2012, era articolata in 11 Scuole. Ogni Scuola era costituita da un insieme di programmi, corrispondenti ad ampi settori scientifici. A partire dall'anno accademico 2012-2013 tale assetto è stato modificato per cui attualmente sono attivi 20 corsi di dottorato di cui 3 su base regionale, vale a dire in collaborazione con le Università di Firenze e Siena. L'Ateneo partecipa inoltre a 6 corsi sempre su base regionale, in cui la sede amministrativa è in una delle altre due Università toscane.

Le Scuole di Specializzazione di area sanitaria, riservate a laureati medici, sono complessivamente 44 di cui 30 con sede a Pisa e 14 con sede in altro Ateneo. Hanno sede a Pisa anche le 6 scuole riservate a laureati non medici. Sono attive inoltre, tre scuole in area veterinaria, due in area archeologica e storico-artistica e la Scuola di specializzazione per le professioni legali.

I master attivati per l'anno accademico 2012-2013 sono in totale 78 di cui 52 di primo livello e 36 di secondo livello.

Attività di ricerca

L'Università di Pisa ha sempre puntato sullo sviluppo del proprio potenziale di ricerca sia fondamentale che applicata. Dall'approfondita analisi effettuata nel corso del 2012, in occasione della VQR 2004-2010, emerge il quadro di un'Università che produce ottimi risultati di ricerca, pienamente inserita nelle comunità scientifiche di riferimento, con un

vivace tessuto di iniziative scientifiche, tecnologiche e culturali, con forte capacità di attrarre risorse umane e finanziarie.

Sul piano dei finanziamenti è da rilevare che, nonostante il pesantissimo taglio (circa il 77%) operato dal Ministero sui Progetti di Ricerca di Interesse nazionale l'assegnazione dei fondi relativa al 2012 ha premiato le ricerche di ben 17 docenti per un importo complessivo di oltre un milione di euro.

Analogamente per i progetti FIRB "Futuro in ricerca", destinati ai ricercatori più giovani, si registra il successo di tre ricercatori pisani come coordinatori nazionali e di altri tre come responsabili di unità locali per un finanziamento complessivo di un milione e mezzo di euro.

Per quanto riguarda i finanziamenti europei, nell'ambito del VII Programma Quadro si è registrato un aumento rilevante della partecipazione e del finanziamento di progetti presentati dall'Ateneo, sia come capofila che come partner, tanto che alla fine del 2013 i finanziamenti ottenuti ammontavano ad oltre 45 M€ contro i 19 M€ dell'intera partecipazione al VI.

La valorizzazione economico-sociale delle conoscenze che scaturiscono dalla ricerca è entrata a far parte a pieno titolo della missione dell'Ateneo Pisano che, soprattutto nell'ultimo decennio, si è dotato di una serie di strumenti atti a favorire il trasferimento tecnologico e la diffusione della conoscenza.

Fra questi strumenti ha riscontrato molto interesse il programma PhD *plus*, un percorso formativo extracurricolare finalizzato ad arricchire i più alti livelli della formazione accademica con una serie di competenze rivolte alla diffusione dello spirito imprenditoriale, alla valorizzazione dei risultati della ricerca e alla creazione di impresa. Ideato nel 2011 il PhD *plus* sembra cogliere l'obiettivo essenziale che è quello di far emergere il potenziale creativo dell'ambiente accademico pisano. Ha contribuito infatti alla creazione di 11 spin-off di giovani dottorandi che si sono già affermati in competizioni nazionali ed internazionali dedicati alla creazione di imprese innovative.

Sempre nell'ambito del rapporto con il tessuto produttivo e del trasferimento tecnologico assumono un ruolo rilevante le prestazioni svolte dietro corrispettivo a favore di committenti pubblici o privati, per finalità di ricerca concordate. Tali prestazioni sono regolate da contratti e convenzioni che costituiscono, oltreché un'importante fonte di finanziamento, un'insostituibile occasione di collaborazione e di sinergia con le imprese, a carattere locale, nazionale e internazionale.

Le entrate provenienti da questo settore nel periodo 2004-2010 superano, complessivamente, i 100 milioni di euro. Dipartimenti e Centri interdipartimentali mantengono una capacità complessiva di acquisizione di risorse superiore ai 16 M€/anno che costituiscono circa il 60% delle entrate complessive di Ateneo per la ricerca. Nel 2011, secondo i dati Nuclei, si registrava ancora un'entrata di 16,5 M€, mentre una prima flessione, legata alla crisi che il Paese sta attraversando, si registra nel 2012 con un'entrata che non

supera i 14 M€. si L'area di ingegneria è quella che raccoglie più fondi, seguono l'area medica e quella di scienze agrarie e veterinarie.

Le domande di brevetto depositate dall'Università di Pisa sono 185 e 28 sono le società accreditate con il marchio "Azienda spin off dell'Università di Pisa" .

L'Università di Pisa partecipa inoltre a quattro Incubatori di impresa del territorio e ad un sistema di Poli di Innovazione finanziati dalla Regione Toscana con le risorse disponibili sui Fondi strutturali.

Altro settore a cui l'Ateneo ha dedicato negli ultimi anni risorse ed energie è quello dell'internazionalizzazione. In questo settore nel corso del 2013 sono stati ottenuti due importanti risultati:

- l'ottenimento del prestigioso ECTS (European Credit Transfer System) label con realizzazione dell'ECTS catalogue online con la descrizione dell'intera offerta didattica in lingua inglese. Come è noto il marchio ECTS certifica la corretta applicazione del sistema europeo di trasferimento dei crediti in tutti i corsi di studio di primo e secondo livello, ed è stato rilasciato solo a pochissimi Atenei in Europa;

- l'ottenimento dell'ECHE (Erasmus Charter for Higher Education) un importante riconoscimento rilasciato dalla Commissione Europea dopo un'accurata procedura di selezione e valutazione delle attività svolte nell'ambito del Lifelong Learning Programme, riconoscimento che permetterà al nostro Ateneo di partecipare a tutte le attività del nuovo programma Erasmus +;

Al fine di migliorare il reclutamento di studenti internazionali sono stati creati nuovi servizi di accoglienza, è stata potenziata la comunicazione attraverso la realizzazione di materiale informativo e la creazione di una pagina internazionale tradotta in inglese, cinese e spagnolo, sono state intraprese nuove iniziative come ad esempio la stipula di contratti per l'utilizzo di agenti dedicati al reclutamento studenti in alcuni paesi target. Un primo risultato di questa politica è l'iscrizione di 178 studenti brasiliani nell'ambito del progetto "Scienza senza frontiere" - a fronte dei 62 dell'anno precedente - che porta il nostro Ateneo al secondo posto in Italia per numero di studenti brasiliani iscritti.

Attualmente è in fase di realizzazione un sistema informatico per la pre-valutazione dei requisiti necessari ai fini dell'iscrizione alle lauree magistrali.

Altre iniziative sono rivolte al potenziamento della mobilità di studenti e neo-laureati in ingresso e in uscita e da pochi mesi è stata creata una sezione dedicata a fornire supporto e consulenza a docenti, ricercatori e personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo per la progettazione, gestione e rendicontazione dei programmi europei di mobilità e formazione nell'ambito del programma Erasmus+. La sezione gestisce direttamente un progetto Erasmus Mundus, due progetti Tempus e si sta lavorando per presentare altri progetti Erasmus Mundus: l'obiettivo ambizioso è quello di entrare a far parte nel prossimo futuro della squadra di eccellenza degli Atenei europei nella gestione dei progetti di mobilità e formazione.

2.3 Come operiamo

L'Università di Pisa opera come un sistema complesso e integrato, che assicura l'unitarietà della cultura. Al suo funzionamento concorrono i docenti, gli studenti e il personale tecnico amministrativo. Ha piena capacità di diritto pubblico e privato, che esercita con esclusione di qualsiasi fine di lucro. Realizza la propria autonomia scientifica, didattica, organizzativa, finanziaria e contabile nel rispetto dei principi generali fissati dalla legislazione vigente. Per il raggiungimento dei suoi fini istituzionali promuove e attiva forme di collaborazione con altre Università, centri di ricerca, enti pubblici locali, nazionali e internazionali, con istituzioni scientifiche, culturali ed economiche, pubbliche o private.

La Governance e l'assetto strutturale dell'Ateneo sono stati modificati a seguito dell'attuazione della legge 240/2010 e dell'entrata in vigore del nuovo Statuto.

Lo Statuto attuale disciplina composizione e compiti degli organi necessari al governo dell'Ateneo (Rettore, Senato accademico, Consiglio di amministrazione, Collegio dei revisori dei conti, Nucleo di valutazione e Direttore generale) ma istituisce anche i seguenti organi: Consiglio degli studenti, Comitato unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni (CUG) e il Collegio di disciplina.

Il Rettore ha la rappresentanza legale dell'Università e svolge le funzioni generali di indirizzo, di iniziativa e di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche. È responsabile del perseguimento dei fini dell'Università secondo criteri di qualità e nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito.

Il Senato accademico è l'organo rappresentativo delle diverse componenti dell'Università e ha compiti di regolazione, di coordinamento, consultivi e propositivi.

Il Consiglio di amministrazione è organo di governo, di indirizzo strategico e di controllo dell'Università.

Il Nucleo di valutazione svolge funzioni di verifica della qualità e dell'efficacia dell'offerta didattica e dell'attività di ricerca svolta dai dipartimenti nonché le funzioni di cui all'articolo 14 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, relative alle procedure di valutazione delle strutture e del personale, al fine di promuovere nelle università, in piena autonomia e con modalità organizzative proprie, il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale.

Il Collegio dei revisori dei conti esercita il controllo sulla gestione amministrativo-contabile, finanziaria e patrimoniale dell'Ateneo.

Il Direttore generale è responsabile, sulla base degli indirizzi definiti dal Consiglio di amministrazione, dal Senato accademico e dal Rettore, nei limiti previsti dalla normativa vigente, della complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo, con i compiti e i poteri previsti dallo statuto in conformità all'articolo 16 del decreto legislativo n. 165/2001.

Il consiglio degli studenti è l'organo rappresentativo degli studenti dell'Università di Pisa, dotato di autonomia nell'organizzazione e nel coordinamento degli studenti e delle relative rappresentanze.

Il comitato unico di garanzia ha il compito di promuovere le pari opportunità per tutte le componenti che studiano e lavorano nell'Università, la parità effettiva fra i generi, la valorizzazione del benessere nei luoghi di lavoro.

Il collegio di disciplina ha il compito di svolgere la fase istruttoria dei procedimenti disciplinari a carico dei professori e ricercatori universitari.

Nel corso del 2013 si è provveduto alla nomina del **Presidio della Qualità di Ateneo** dando attuazione al Decreto Ministeriale 47/2013.

Il Presidio della Qualità svolge funzioni di promozione della cultura della qualità, di guida e di supporto alle strutture, di definizione e aggiornamento dei processi e della struttura organizzativa per l'AQ della didattica e della ricerca, di sorveglianza sulla regolarità delle procedure di AQ.

La nuova organizzazione dell'Ateneo è articolata nelle seguenti strutture:

Dipartimenti: rappresentano la struttura di base su cui si articola l'ateneo per il conseguimento dei propri fini istituzionali. Essi, infatti, non sono più solo strutture di ricerca, ma anche di didattica e si assumono la responsabilità dei corsi di studio che ad essi afferiscono. Sono dotati di autonomia gestionale e amministrativa nei limiti stabiliti dallo Statuto e dal Regolamento generale di Ateneo.

Centri e Sistemi di Ateneo: sono anch'essi dotati di autonomia gestionale ed amministrativa.

Scuole interdipartimentali: possono essere istituite per il coordinamento e la razionalizzazione di attività didattiche tra due o più dipartimenti, raggruppati in relazione a criteri di affinità disciplinare riguardanti l'offerta didattica.

Direzione Generale: è preposta alla complessiva organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo sulla base degli indirizzi del Consiglio di amministrazione.

Possono essere costituiti per esigenze didattiche, di ricerca o di servizio, *Centri interdipartimentali, nonché Centri o Consorzi interuniversitari, Società partecipate.*

I Dipartimenti attivati sono 20 e sono così suddivisi rispetto ai settori culturali di appartenenza:

Settore culturale 1-*Scienze Matematiche e Informatiche, Scienze Fisiche, Scienze della Terra*

Dipartimento di Matematica

Dipartimento di Fisica

Dipartimento di Informatica

Dipartimento di Scienze della terra

Settore culturale 2 – *Scienze Chimiche, Scienze Biologiche, Scienze Agrarie e Scienze del farmaco*

Dipartimento di Chimica e Chimica Industriale

Dipartimento di Scienze Agrarie, Alimentari e Agro-Ambientali

Dipartimento di Biologia

Dipartimento di farmacia

Settore culturale 3- *Scienze Mediche e Scienze Veterinarie*

Dipartimento di Scienze Veterinarie

Dipartimento di Patologia Chirurgica, Medica, Molecolare e dell'Area Critica

Dipartimento di Medicina Clinica e Sperimentale

Dipartimento di Ricerca Traslazionale e delle Nuove Tecnologie in Medicina e Chirurgia

Settore culturale 4- *Ingegneria Civile e Architettura Ingegneria Industriale e dell'Informazione*

Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione

Dipartimento di Ingegneria dell'Energia, dei Sistemi, del Territorio e delle Costruzioni

Dipartimento di Ingegneria Civile e Industriale

Settore culturale 5- *Scienze dell'Antichità, Filologico-Letterarie, Storico Artistiche, Scienze Storiche, Filosofiche, Pedagogiche, Psicologiche*

Dipartimento di Civiltà e Forme del Sapere

Dipartimento di Filologia, Letteratura e Linguistica

Settore culturale 6- *Scienze Giuridiche, Scienze Economiche e Statistiche, Scienze Politiche e Sociali*

Dipartimento di Scienze Politiche

Dipartimento di Giurisprudenza

Dipartimento di Economia e Management

I Centri di Ateneo dotati di autonomia amministrativa e gestionale sono sei e comprendono: il *Centro Linguistico Interdipartimentale*, il *Centro Ricerche Agro-*

ambientali "E. Avanzi", il Centro di Ricerca "E. Piaggio", il Centro Scienze per la Pace (c.i.s.p.), il Centro Servizi Polo Universitario "Sistemi Logistici" - Livorno e il Centro Museo di Storia Naturale.

Sono organizzati in **"Sistemi"** il settore bibliotecario, quello informatico e quello museale.

In particolare:

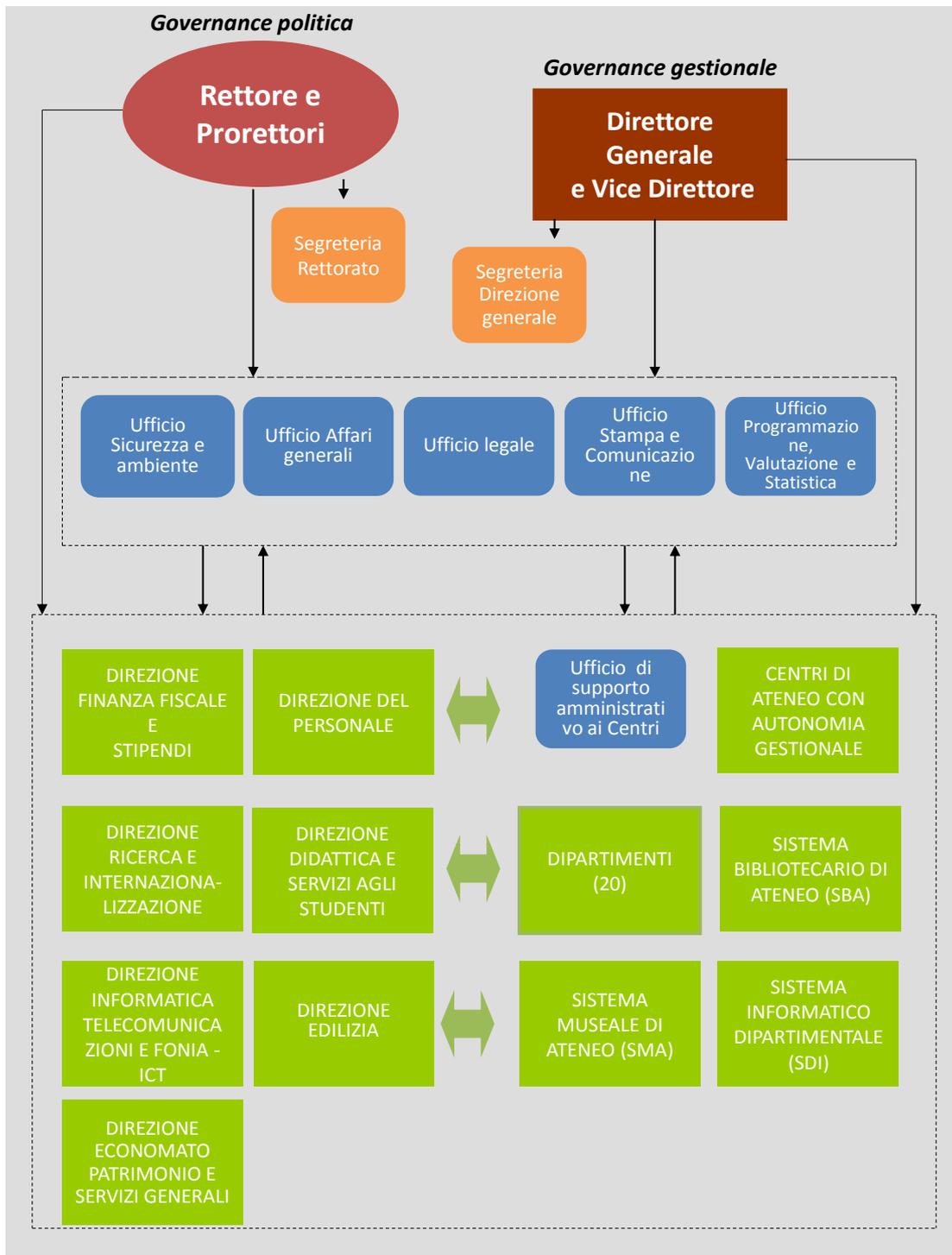
Il sistema bibliotecario di ateneo è un sistema unitario e coordinato delle strutture bibliotecarie e documentali dell'Università di Pisa preposte allo sviluppo, alla gestione, alla fruizione, alla valorizzazione e alla conservazione del patrimonio bibliografico e documentale. E' costituito dalle biblioteche dell'Università e dall'archivio centrale di Ateneo.

Il sistema museale di ateneo è istituito al fine di sostenere e coordinare le strutture museali nello svolgimento dei loro compiti istituzionali di ricerca scientifica, di didattica e di promozione della cultura. E' costituito dai musei e dalle collezioni universitarie.

Il sistema informatico dipartimentale è un sistema unitario e coordinato delle strutture informatiche dell'ateneo preposte all'organizzazione, alla gestione ed allo sviluppo dei servizi informatici dei dipartimenti.

L'assetto organizzativo dell'Amministrazione centrale prevede il Direttore Generale e 7 Aree Dirigenziali, oltre a 5 uffici in staff alla Direzione Generale.

Di seguito è rappresentato l'organigramma dell'Ateneo:



3 Identità

3.1 L'Università "in cifre"

Di seguito vengono riportate alcune tabelle che sintetizzano le cifre più significative relative all'offerta formativa, agli studenti e al personale.

OFFERTA FORMATIVA a.a. 2013/2014	
Corsi di laurea triennale	58
Corsi di laurea magistrale	66
Corsi di laurea a ciclo unico	8
Scuole di dottorato	20
Master universitari	75
Scuole di specializzazione	42

IMMATRICOLATI E ISCRITTI	a.a. 2012/13	a.a. 2013/14
Immatricolati ai corsi di laurea triennale e a ciclo unico	7.992	8.239
Immatricolati ai corsi di laurea magistrale	3.283	3.088 Dato non definitivo
Iscritti totali	51.840	51.294 Dato non definitivo
Iscritti ai corsi di dottorato	746	658
Iscritti alle scuole di specializzazione	1.081	141 Dato non definitivo

LAUREATI, DIPLOMATI E DOTTORATI NEL 2013	
Laureati	6.746
Dottori di ricerca	222
Diplomati alle scuole di specializzazione	257

PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE al 31.12.2013	
Professori ordinari	388
Professori Associati	488
Ricercatori Universitari	611
Ricercatori Universitari a tempo determinato	28
Assistenti (r.e.)	2
TOTALE	1.517
Assegnisti di Ricerca	485
Docenti a contratto a.a.2012/13	987

PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO al 31.12.2013	
Dirigenti, incluso DG	6
EP	84
D	405
C	737
B	202
CEL	42
TOTALE	1477

3.2 Mandato Istituzionale e Missione

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

3.3 Albero della performance



In questo piano sono definiti gli obiettivi strategici ed operativi dell'Area strategica 3".

4 **Analisi del contesto**

4.1 Analisi del contesto esterno

Il contesto in cui il sistema universitario italiano, e quindi anche l'Università di Pisa, si trovano ad operare, è caratterizzato dalla perdurante crisi economico-finanziaria che ha investito il Paese e che ha avuto pesanti ripercussioni sul sistema dell'alta formazione e della ricerca.

Il contesto attuale è definito dagli interventi normativi che si sono susseguiti nel 2012 e che operano nella prospettiva di garantire la sostenibilità finanziaria degli atenei.

Si fa riferimento in particolare:

- al decreto legislativo 18/2012 che introduce il sistema di contabilità economico-patrimoniale ed analitica, del bilancio unico e del bilancio consolidato nelle università
- al decreto legislativo 49/2012 che ha disciplinato i limiti massimi dell'incidenza delle spese di personale di ruolo e a tempo determinato e i limiti massimi delle spese per l'indebitamento degli atenei;
- al decreto legge 95/2012 sulla razionalizzazione della spesa pubblica (*spending review*).

Proseguono su questa linea la legge 125/2013, ancora incentrata sulla razionalizzazione della spesa pubblica, con un complesso di interventi che hanno impatto anche sugli Atenei e altri interventi normativi di minore portata perché tesi a disciplinare ambiti specifici.

Fra gli interventi normativi destinati ad incidere sulla operatività delle pubbliche amministrazioni deve essere citato il decreto legislativo n. 33/2013 sul "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni" peraltro strettamente collegato alle disposizioni introdotte dalla legge 6 novembre 2012, n. 190, "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione", di cui il decreto rappresenta uno degli strumenti attuativi.

Infine il contesto in cui operano gli Atenei è stato fortemente innovato dalla normativa sulla valutazione.

Si fa riferimento in particolare:

- al D.Lgs. 19/2012 che introduce norme per la valorizzazione dell'efficienza delle università con conseguente introduzione di meccanismi premiali nella distribuzione di risorse pubbliche sulla base di un sistema di accreditamento delle sedi e dei corsi di studio, di un sistema di valutazione periodica della qualità, dell'efficienza e dei risultati conseguiti dagli Atenei, sul potenziamento del sistema di autovalutazione.
- al documento ANVUR del 9 gennaio 2013 (che modifica in parte il precedente documento del 24 luglio 2012) che propone il modello di applicazione del decreto sopracitato;
- al D.M. 47/2013 che disciplina l'accREDITAMENTO iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio e la valutazione periodica.
- Regolamento di cui al D.M 8 febbraio 2013 recante "modalità di accREDITAMENTO delle sedi e dei corsi di dottorato e criteri per la istituzione dei corsi di dottorato da parte degli enti accREDITATI".

- D.M. 1059/2013 contenente i nuovi requisiti sull'Assicurazione della Qualità.

Tutti gli interventi normativi sopracitati, così come quelli che risalgono agli anni precedenti, in particolare la legge 150/2009 e la legge 240/2010, stanno operando una trasformazione del sistema del sistema universitario che ha richiesto e continuerà a richiedere un enorme sforzo organizzativo che, in un momento di scarsità di risorse, avviene a costo zero. Il rischio di un eccessivo appesantimento burocratico è molto elevato, tuttavia tali interventi costituiscono nel contempo un'occasione per gli Atenei che vogliono puntare ad una maggiore semplificazione ed efficienza dei propri processi organizzativi e ad introdurre meccanismi di valutazione più efficaci a livello organizzativo ed individuale.

4.2 Analisi del contesto interno

Come già accennato nei paragrafi precedenti l'attuazione della Legge 240/2010, con l'adozione del nuovo Statuto e i cambiamenti organizzativi conseguenti, costituisce il dato fondamentale di cui tener conto quando si fa riferimento al profilo interno del contesto complessivo in cui l'Ateneo si trova ad operare. La riorganizzazione sta determinando cambiamenti consistenti nelle politiche di gestione delle risorse, umane, finanziarie e strumentali. Tra l'altro, l'Università di Pisa, unica fra gli Atenei di grandi dimensioni, ha scelto di sperimentare il passaggio alla contabilità economico-patrimoniale adottando, fin dal 2013, il bilancio unico d'ateneo di previsione triennale, nonché i sistemi e le procedure di contabilità analitica.

Sia la riorganizzazione che il passaggio al nuovo sistema di contabilità hanno indotto ad una riflessione sull'attività amministrativa e gestionale, nella piena consapevolezza che da tale attività dipendono, in parte, anche le performance didattiche e scientifiche.

Come già accennato, al fine di costruire un sistema coerente di valutazione dell'organizzazione e del personale, è stata inclusa fra gli obiettivi del triennio 2013-2015 una mappatura dei processi amministrativi e tecnici che consentirà di valutare la loro efficacia ed efficienza e gli spazi di miglioramento. Parallelamente, attraverso la creazione di un modello di contabilità analitica, saranno quantificati gli input e gli output relativi ad ogni centro di costo. L'ambizioso obiettivo è da un lato definire gli standard di qualità che l'Ateneo si impegna a raggiungere o mantenere per ciascuna attività e dall'altro ottimizzare l'uso complessivo delle risorse. Seguendo questo percorso si potrà arrivare a valutare il personale attraverso la performance delle singole strutture e dell'istituzione nel suo complesso.

5 Obiettivi strategici

Gli obiettivi strategici per il triennio 2014-2016 sono stati individuati su impulso degli organi di indirizzo politico, in particolare Rettore e Prorettori, con la collaborazione della dirigenza. E con la condivisione dei Direttori dei Dipartimenti, dei Sistemi e dei Centri.

Gli obiettivi strategici sono, com'è noto, obiettivi di ampio respiro proiettati almeno nel medio periodo – 2/3 anni – e vengono definiti in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio.

La metodologia seguita dall'Università di Pisa coincide, sostanzialmente, con quella delineata dalla legge 150/2009 e dalla delibera CiVIT 112/2010 che prevedono macro obiettivi individuati dai vertici dell'Amministrazione da cui far discendere obiettivi operativi che, a cascata, arrivano a coinvolgere tutto il personale.

La programmazione degli obiettivi è stata effettuata contestualmente alla programmazione economico-finanziaria e di bilancio in modo da garantire l'effettivo collegamento con quest'ultima. La logica del piano strategico è quella di consentire il costante miglioramento delle attività amministrative che supportano le attività istituzionali, sia quelle di supporto diretto, sia quelle che hanno carattere di trasversalità; non sono pertanto previsti obiettivi cosiddetti "a salto" che impegnano risorse in attività aggiuntive rispetto a quelle che garantiscono il normale funzionamento o il miglioramento dello stesso.

Per questi motivi si è ritenuto di confermare sostanzialmente la programmazione precedente integrandola con obiettivi nuovi che riflettono esigenze di miglioramento e di sviluppo in settori che l'Ateneo ha interesse a valorizzare.

6 Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

Gli obiettivi operativi vengono sviluppati dal Direttore Generale e dai Dirigenti con la collaborazione dei responsabili e del personale delle strutture coinvolte nella realizzazione degli obiettivi stessi. Per ciascun obiettivo vengono individuati i relativi indicatori di risultato. Si tratta di indicatori di progetto e cioè di indicatori specifici idonei a misurare la realizzazione del progetto stesso e, laddove possibile, vengono individuati indicatori quantitativi.

Gli obiettivi operativi si distinguono in obiettivi necessari (OPN) in quanto indispensabili per la realizzazione degli strategici, obiettivi correlati (OPC) in quanto legati a questi ultimi anche se con un diverso grado di correlazione, e obiettivi autonomi (OPA), del tutto scollegati dagli strategici.

La gestione di tutti gli obiettivi avviene attraverso un sistema di monitoraggio on line che permette di seguire le varie fasi del processo, dall'inserimento con l'indicazione delle fasi

di lavoro e delle persone coinvolte in ciascuna fase, al monitoraggio e rendicontazione e infine alla valutazione individuale.

In allegato (Allegato A) sono esplicitati gli obiettivi strategici riferiti al triennio 2014-2016 e gli obiettivi operativi necessari (OPN) riferiti all'anno solare 2014.

7 Le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance.

Come accennato nelle premesse la CiVIT ha adottato, nel 2013, una delibera contenente le "Linee guida relative al ciclo di gestione della performance". Con tale delibera la Commissione intende perseguire una finalità di semplificazione delle procedure concentrando l'attenzione su alcuni elementi ritenuti prioritari, sia alla luce dei risultati del monitoraggio a conclusione del primo ciclo di gestione della *performance*, sia alla luce dei provvedimenti normativi nel frattempo intercorsi.

Con riferimento al primo aspetto, la CiVIT fa rilevare che una delle principali criticità emerse dai monitoraggi riguarda la bassa integrazione fra i documenti prodotti, in particolare la bassa integrazione tra ciclo della *performance* e ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio. La Commissione ribadisce che il Piano della *performance* deve fare riferimento a tutte le risorse gestite dall'amministrazione e deve esplicitare il collegamento tra gli obiettivi (strategici e operativi) e le risorse finanziarie, umane e strumentali, anche nella prospettiva di definire il costo unitario per prodotto/servizio (come previsto dall'art. 1, comma 15 della L. n. 190/2012); gli obiettivi, gli indicatori e i *target* contenuti nel Piano della *performance* devono essere coerenti con quanto previsto dai documenti contabili e, in particolare, con quanto disposto dal D. Lgs. n. 91/2011 e dal D.P.C.M. del 18 settembre 2012.

Altro punto critico riguarda gli standard di qualità: è opportuno che siano previsti nel Piano della *performance*, specifici obiettivi sullo stato di attuazione della mappatura dei servizi, sulla loro associazione a *standard* di qualità, sulla pubblicazione degli *standard* e delle carte dei servizi. Il rispetto dei valori programmati per gli *standard* di qualità dei servizi, oltre a essere un impegno verso l'esterno, costituisce una responsabilità che è collegata alla valutazione organizzativa e individuale.

Altro aspetto è quello costituito dalle disposizioni per la prevenzione e repressione della corruzione e dell'illegalità contenute nella Legge 190/2012 che designa, fra l'altro, la CiVIT quale Autorità nazionale anticorruzione. Anche in questo caso il Piano della *performance* dovrà essere adeguato e integrato progressivamente con l'applicazione delle disposizioni previste dalla legge suddetta.

In ultima analisi la CiVIT richiama l'attenzione sul fatto che occorre coordinamento e integrazione fra tutti gli strumenti previsti dalla legge Brunetta per attuare il Ciclo di gestione della Performance: il Piano e la Relazione sulla *performance*, il Sistema di

misurazione e valutazione della *performance*, il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e gli standard di qualità dei servizi.

Nel percorso verso l'attuazione della legge 150/2009 l'Università di Pisa ha scelto di privilegiare alcune azioni:

1) *Orientare la strategia tenendo conto delle aspettative degli stakeholder.*

L'Università di Pisa ritiene che nel definire le dimensioni della performance occorre in primo luogo aver presente il fine ultimo dell'istituzione (outcome) ha a che fare con la mission dell'organizzazione, con il contesto in cui essa si colloca, con la conoscenza dei suoi stakeholder. Il processo parte infatti dalla rilevazione dei bisogni degli stakeholder e dalla conseguente definizione degli obiettivi da perseguire per la soddisfazione di tali bisogni.

A tale scopo il Rettore ha promosso la realizzazione di un Osservatorio Statistico di Ateneo con il compito di effettuare indagini e studi ritenuti utili per conoscere meglio i risultati delle attività svolte, le aspettative degli utenti, il loro grado di soddisfazione nei confronti dei servizi erogati. L'osservatorio si è dotato di un laboratorio che consente di effettuare autonomamente indagini in modalità Cati o Cawi. Il primo studio è stato condotto su richiesta della Commissione didattica ed ha riguardato gli studenti inattivi, un sottoinsieme della totalità degli studenti che si caratterizza per non aver sostenuto esami da più di un anno. L'obiettivo era quello di indagare le motivazioni di questo fenomeno abbastanza esteso in modo da programmare azioni che possano aiutare a correggerlo. A seguito dell'analisi effettuata sono state progettate azioni tese a ridurre significativamente il fenomeno.

2) *Mappatura dei processi e definizione degli standard di qualità*

Come già accennato, è stato inserito nel piano 2013-2015 un obiettivo pluriennale che prevede la mappatura dei processi dell'Ateneo. Essa costituirà la base per la fissazione degli standard di qualità dei servizi erogati e per la definizione degli obiettivi di performance che consentiranno di collegare la valutazione delle strutture organizzative a quella del personale.

3) *Monitoraggio degli obiettivi strategici ed operativi*

Come previsto dal Sistema di misurazione e valutazione della Performance, i responsabili delle unità organizzative, in particolare i Dirigenti, effettuano, almeno una volta l'anno, il monitoraggio del livello di raggiungimento degli obiettivi conferiti, acquisendo le informazioni necessarie alla valutazione della performance. Il monitoraggio rileva, nel corso dell'anno, il grado di avanzamento nel raggiungimento degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi.

Al fine di supportare l'attività di monitoraggio del sistema è stato attivato un "servizio sperimentale di audit interno", con l'obiettivo di accompagnare l'azione di monitoraggio, migliorare il sistema degli indicatori, omogeneizzare i linguaggi e i modelli in uso.

- 4) E' stata data attuazione alle disposizioni dell'ANAC, che prevedono il raccordo fra Piano triennale anticorruzione e Piano della Performance, prevedendo un obiettivo che coinvolge tutte le strutture interessate nelle attività di conoscenza, verifica e controllo previste dal Piano anticorruzione. Tali attività possono far riferimento alla tempistica dei procedimenti, ai canali di comunicazione da attivare, alla predisposizione di meccanismi e metodi di controllo che fungono da indicatori per lo svolgimento delle varie attività e per le proposte migliorative. In particolare ai fini del rispetto degli obblighi di comunicazione (art.35 dlgs 33/2013) sarà implementata, previo adattamento, la tabella dei procedimenti e delle attività Codau/Coinfo adottata dal Senato Accademico con delibera del 9/10/2013.

- 5) *Pubblicazione del piano e altre iniziative di comunicazione*

Il presente Piano, comprensivo dell'allegato A, sarà pubblicato sul sito di Ateneo nella sezione "Trasparenza, valutazione e merito". Saranno adottate ulteriori iniziative affinché i documenti relativi al Ciclo di gestione della performance siano portati a conoscenza di un numero sempre più ampio di persone.

- 6) *Corsi di formazione sul ciclo della performance e la valutazione.*

Allo scopo di far crescere all'interno dell'organizzazione la cultura della valutazione saranno organizzati appositi corsi di formazione.

8 Informazioni tecniche

- 8.1 *Link al sistema per la gestione degli obiettivi e alla sezione "Trasparenza, valutazione e merito".*

Il presente Piano della Performance è raggiungibile dalla sezione "Trasparenza, valutazione e merito" del sito web dell'Università di Pisa al seguente link:
<http://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/2749-piano-della-performance>

Il sistema per la gestione degli obiettivi è raggiungibile dalla sezione "Personale" al seguente link: <http://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/2782-sistema-degli-obiettivi>.

Tutto il personale dell'Ateneo, docente e tecnico-amministrativo, può accedere al sistema, in lettura, usando le credenziali di Ateneo.