



UNIVERSITA' DI PISA

PIANO INTEGRATO PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE e TRASPARENZA 2017 – 2019

(DLGS 150/2009; L 190/2012; DLGS 33/2013)

Sommario

SEZIONE PRIMA: INQUADRAMENTO STRATEGICO	3
0. Introduzione al Piano integrato performance, trasparenza, anticorruzione	3
1. Inquadramento strategico dell'ateneo	5
2. Il contesto interno ed esterno.....	8
3. Linee generali di sviluppo.....	15
SEZIONE SECONDA: PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	24
4. Gli obiettivi strategici 17-19 e la pianificazione della performance	24
5. Schema degli obiettivi operativi necessari 2017	28
6. MObi.....	28
7. Miglioramento del Ciclo di gestione della performance.....	29
SEZIONE TERZA (PARTE I): PIANO PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE.....	30
8. Il contesto di riferimento per il Piano Trasparenza ed Anticorruzione 2017-19	30
9. Strategie di prevenzione e indirizzi di pianificazione	40
10. Il Sistema di Ateneo per la Gestione del rischio corruttivo	43
11. Programmazione operativa 2017: il trattamento del rischio	51
12. Responsabilità, processo decisionale, verifica dei risultati.	60
13. ALLEGATO APPROFONDIMENTI.....	64
SEZIONE TERZA (PARTE II): TRASPARENZA	69
14. Evoluzione del concetto di trasparenza dell'attività della pubblica amministrazione....	69
15. Cosa è stato fatto.....	70
16. Obiettivi futuri	71
17. La sezione "amministrazione trasparente"	72
SEZIONE QUARTA: LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	73
18. Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance: aggiornamenti fatti nel 2016 e questioni ancora da approfondire	73
ELENCO ALLEGATI	76

SEZIONE PRIMA: INQUADRAMENTO STRATEGICO

0. Introduzione al Piano integrato performance, trasparenza, anticorruzione

Il presente Piano costituisce l'aggiornamento annuale, per l'anno 2017, con scorrimento al 2019, del Piano della Performance, nella versione integrata, Performance, Trasparenza, Anticorruzione, triennio 2016-2018.¹ L'università di Pisa infatti, allineandosi agli indirizzi dati dall'ANVUR con le **Linee guida adottate dall'Agenzia nel luglio 2015**,² ha adottato, a partire dall'anno 2016, il **Piano integrato della Performance** con l'intento di sviluppare, in chiave sistemica, la pianificazione delle attività amministrative nei tre ambiti della **performance** (D. Lgs 27 ottobre 2009, n. 150³), della **prevenzione della corruzione** (L. 6 novembre 2012, n. 190⁴), della **trasparenza** (D. Lgs 14 marzo 2013 n. 33⁵). 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.

Lo sforzo dell'ateneo in questi ultimi anni, rispondendo anche alle indicazioni dell'ANVUR, è andato sempre più nella direzione di superare la cultura del mero adempimento burocratico a favore della logica delle finalità programmatiche e organizzative del Piano, cercando al contempo di assicurare l'**ancoraggio tra performance e missione istituzionale** (didattica, ricerca, "terza missione"), mettendo in rilievo l'importanza della sinergia tra le due componenti, quella accademica e quella tecnico-amministrativa, nel perseguimento degli obiettivi strategici dell'ateneo.

Il percorso tuttavia non è ancora consolidato ma è in graduale perfezionamento in ragione sia della complessità e peculiarità organizzativa che caratterizza gli atenei in generale e, nello specifico, l'ateneo pisano, sia in ragione della continua evoluzione a livello normativo generale. L'anno 2016 infatti, come vedremo meglio in seguito, è stato caratterizzato da significativi interventi a livello normativo, con inevitabili riflessi nella ge-

¹ Il *Piano Integrato Performance, Trasparenza e Anticorruzione 2016-2018* è pubblicato sul sito dell'ateneo alla sezione "Amministrazione trasparente", al seguente link: <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/2749-piano-della-performance>. Nella stessa sezione sono pubblicati e consultabili i Piani della performance adottati dall'Università di Pisa a partire dal piano 2011-2013, così come le Relazioni sulla performance riferite a ciascun anno.

² <http://www.anvur.org/attachments/article/833/Linee%20Guida%20Atenei.pdf>

³ Il **Piano della Performance** è previsto dall'articolo 10, comma 1 del D.Lgs 150/2009 e consiste in un documento programmatico triennale adottato dall'organo di indirizzo politico-amministrativo... *da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici e operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali e intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori*

⁴ Il **Piano triennale della Prevenzione della corruzione**, previsto dalla L. 6 novembre 2012, n. 190, nota come legge "anticorruzione" è adottato dall'organo di indirizzo politico-amministrativo su proposta del responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza entro il 31 gennaio di ciascun anno; individua le aree esposte a rischio di corruzione, fornisce una valutazione del diverso livello di esposizione degli uffici al rischio di corruzione e indica gli interventi organizzativi volti a prevenire il medesimo rischio. Tra le modifiche apportate dal Dlgs 97/2016 al D.Lgs 33/2013 vi è la piena integrazione del Programma Triennale della Trasparenza e dell'Integrità (PTTI) con il Piano triennale della Prevenzione della corruzione, che diventa pertanto **Piano triennale della Prevenzione della corruzione e della trasparenza** (PTPCT), in cui deve essere chiaramente identificata la sezione relativa alla trasparenza. Il *Piano triennale di prevenzione della corruzione* (PTPC) e il *Programma triennale per la trasparenza e l'integrità* (PTTI) sono consultabili sul sito dell'ateneo, alla sezione "amministrazione trasparente" alla voce "altri contenuti", corruzione <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/itemlist/category/341>.

⁵ Si veda nota n. 4. Il novellato art 10 del D.Lgs 33/2013 prevede l'accorpamento tra programmazione della trasparenza e programmazione delle misure di prevenzione della corruzione. La trasparenza costituisce un asse portante e imprescindibile nella prevenzione della corruzione per assicurare liceità all'azione amministrativa

stione dovuti ad esigenze di recepimento e adeguamento alle nuove norme. Inoltre, sotto il profilo organizzativo, a parte la naturale complessità legata alla peculiare e articolata architettura organizzativa che caratterizza gli atenei e che è stata oggetto di profondo cambiamento per effetto della Riforma Gelmini, si profilano a breve-medio termine ulteriori cambiamenti sull'intera struttura tecnico-amministrativa dell'ateneo in modo da renderla maggiormente coerente e rispondente alle linee programmatiche legate al nuovo mandato rettorale che ha avuto avvio con il 1° novembre 2016. Ulteriore elemento di criticità è dato dall'esigenza di coniugare le prescrizioni dell'ANVUR con quelle dell'ANAC⁶.

Il Piano Integrato 2016-2018 dell'Università di Pisa, non è stato peraltro oggetto di valutazione da parte dell'ANVUR in questa prima fase che non poteva che essere sperimentale; lo sarà, secondo quanto comunicato dalla stessa Agenzia, il Piano 2017-2019. Tuttavia la conoscenza dei risultati dei feed-back dati ad altri atenei, attraverso l'attivazione di un'area riservata sul sito Anvur, seppur con le dovute specificità che contraddistinguono le diverse realtà, fornisce spunti interessanti di riflessione per contribuire a migliorare la gestione del ciclo della performance (tenuti presenti anche nell'elaborazione del presente documento).

L'esigenza di un approccio sperimentale in continua evoluzione e perfezionamento, in ragione anche delle specificità che caratterizzano il sistema universitario, è del resto stata confermata anche di recente dalla stessa ANVUR nel corso dell'assemblea generale del CODAU (convegno dei direttori generali delle amministrazioni Universitarie) tenutasi a Roma il 20 gennaio 2017, dove è stato preannunciato un aggiornamento, necessario, delle sopra richiamate Linee Guida per la gestione integrata del ciclo della performance. Ciò anche in ragione del fatto, come innanzi detto, dell'esigenza di coniugare le prescrizioni dell'ANVUR con quelle dell'ANAC in modo da assicurare l'integrazione interna tra i Piani, affinché il sistema di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza si integri con il sistema di gestione della performance organizzativa, considerando anche che il PTPC mantiene comunque una sua autonomia rispetto al Piano della performance. L'ANAC infatti continua ad essere l'Autorità di indirizzo, vigilanza e controllo, per quanto attiene la prevenzione della corruzione e la trasparenza; inoltre la legge prevede calendarizzazioni diverse per gli adempimenti correlati alla relazione annuale: 15 dicembre dell'anno di riferimento per il piano anticorruzione; 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento per il Piano della Performance.

L'integrazione cui abbiamo sinora fatto riferimento è l'integrazione interna; per quanto concerne l'integrazione esterna, finalizzata ad assicurare coerenza del piano della performance con i documenti di programmazione strategica e con quelli di programmazione economico-finanziaria, il sistema continua a risentire, nel complesso, del disallineamento temporale tra i vari livelli di programmazione.

Solo con DM 8 agosto 2016, n. 635 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; così come l'ammontare complessivo del Fondo finanziamento ordinario anno 2016 è stato reso noto solo a fine dicem-

⁶ Modifiche si sono succedute nel corso degli anni anche nell'individuazione dell'Autorità di vigilanza e controllo (il D.lgs. 150/2009 attribuiva la competenza in materia di misurazione e valutazione della performance di cui agli articoli 7,8,9,10,12,13 e 14 alla CIVIT; con l'entrata in vigore della legge 125/2013 di conversione del DL 101/2013 la CIVIT diventa ANAC (Autorità Nazionale Anticorruzione), su cui si concentrano compiti in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione nelle PP.AA. unitamente a compiti in materia di misurazione e valutazione della performance.

Con D.L.n. 69/2013 che modifica l'art. 13 del D.Lgs 150 viene attribuita all'Agenzia Nazionale di valutazione del sistema universitario e della ricerca (ANVUR) la competenza in materia di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti di ricerca, in aggiunta a quelli che già aveva in materia di didattica e ricerca. Ulteriori modifiche intervengono con il DL 24 gennaio 2014, n. 90 convertito in Legge 114/2014 il cui art. 19, al comma 9, al fine di concentrare l'attività dell'ANAC sulle attività di prevenzione della corruzione, ha trasferito le funzioni dell'Autorità in materia di misurazione e valutazione della performance di cui ai sopra richiamati articoli 7,8,9,10,12,13 e 14 del D.lgs. 150/2009, al Dipartimento della Funzione Pubblica. Con lo stesso decreto le competenze in materia di prevenzione della corruzione e in materia di trasparenza sono state trasferite completamente dal Dipartimento per la funzione pubblica all'ANAC.

bre 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 influisca sulla definizione delle politiche programmatiche.

Pur in presenza degli anzidetti limiti l’ateneo ha proseguito, come vedremo, nel processo di investimento e potenziamento dei settori ritenuti strategici e, per quanto concerne il Piano della performance, si è cercato, pur nelle difficoltà, di assicurare coordinamento e coerenza con i documenti di programmazione strategica dell’ateneo e con i documenti di programmazione economico-finanziaria. In particolare con:

- a) documento di programmazione triennale 2016-2018, adottato dall’ateneo ai sensi della legge n. 43/2005, con delibera del consiglio di amministrazione del 19 dicembre 2016, previo parere favorevole del senato accademico, in coerenza DM 8 agosto 2016, n. 635, concernente la programmazione del sistema universitario per il triennio 2016-2018⁷;
- b) con i documenti programmatici di definizione delle politiche della Qualità, della didattica e della ricerca, in parte confluiti nel sopra richiamato documento;
- c) con la relazione di accompagnamento al bilancio unico di ateneo per l’esercizio 2017 e pluriennale 2017-2019, con 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.

Il processo di definizione dell’albero della performance sebbene avviato nel settembre 2016, ha dovuto necessariamente contemperarsi con la definizione, a partire dall’anno accademico 2016/2017, del nuovo sistema di *governance*. Con il 1° novembre 2016 ha preso infatti avvio il mandato del nuovo Rettore, prof Paolo Maria Mancarella, unitamente alla composizione della nuova squadra di governo, costituita da prorettori e delegati nominati dal nuovo rettore, ed è parimenti stato rinnovato il senato accademico. Inoltre, l’inizio dell’a.a. 2016/2017 è stato anche caratterizzato dal pressochè totale avvicendamento delle cariche di responsabile delle strutture didattiche, scientifiche e di servizio (direttori di dipartimento, direttori di centri di ateneo, presidenti di sistemi). Ad inizio anno era inoltre in scadenza l’incarico di direttore generale, poi rinnovato per ulteriori quattro anni.

Tutto ciò ha avuto inevitabili riflessi anche nella calendarizzazione dell’iter legato alla definizione dell’albero della performance e nelle interazioni fra il quadro obiettivi strategici e la pianificazione operativa.

1. Inquadramento strategico dell’ateneo

1.1 I fini e le attività istituzionali

L’Università di Pisa ha come fini *l’elaborazione, lo sviluppo e la trasmissione delle conoscenze e concorre al progresso culturale, civile ed economico del Paese.*

Promuove, organizza e sostiene la ricerca. Provvede alla formazione intellettuale e professionale degli studenti e di coloro che intendono dedicarsi alla ricerca e all’insegnamento. Promuove la diffusione dei saperi, della cultura e il trasferimento tecnologico.

⁷ Il documento di programmazione triennale 2016-2018, è 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>

Per il raggiungimento dei suoi fini istituzionali promuove e attiva forme di collaborazione con altre università, centri di ricerca, enti pubblici territoriali, nazionali e internazionali, istituzioni scientifiche, culturali ed economiche, di natura sia pubblica sia privata. Ai medesimi fini l'Università partecipa al Comitato Regionale di Coordinamento della Toscana.

L'Università recepisce i valori della Dichiarazione Universale dei Diritti dell'Uomo e della Costituzione della Repubblica Italiana e si impegna a rispettarli. Impronta la propria azione al metodo democratico, ai principi della trasparenza e della partecipazione, dell'efficienza e della semplificazione, della cultura del merito e della valutazione. Promuove azioni che favoriscano il superamento di ogni tipo di discriminazione e nei confronti dei soggetti in condizione di disabilità si adopera per rimuovere gli ostacoli allo svolgimento delle attività e alla fruizione dei servizi universitari.

Questi i fini che persegue l'ateneo e i valori che informano il suo operato, recepiti nel nuovo Statuto dell'Università, nel rispetto dei quali vengono condotte le attività istituzionali, così enunciate dall'articolo 3 del nuovo Statuto, oggetto di revisione in attuazione del processo di riforma introdotto dalla legge 240/2010:

*1. Sono attività istituzionali primarie dell'Università la **ricerca e la formazione**, svolte nel libero confronto delle idee e nel pieno rispetto dei valori fondamentali sopra enunciati, della libertà di ricerca e di insegnamento dei docenti, professori e ricercatori, e dei diritti degli studenti, del personale tecnico-amministrativo e di tutti coloro che a tali attività sono chiamati a concorrere, avendo come punto di riferimento ed obiettivo primario l'interesse dell'istituzione e della comunità universitaria nel suo insieme.*

*2. Sono altresì attività istituzionali quelle volte **all'avviamento alla ricerca, alla diffusione della cultura, al trasferimento tecnologico, alla prestazione di servizi tecnico-scientifici e alla tutela della salute.***

Attività istituzionali primarie sono quindi la formazione, la ricerca e le attività che confluiscono nella c.d. "terza missione", intendendosi come tali le attività volte al trasferimento delle conoscenze, all'innovazione e al trasferimento tecnologico, alla divulgazione della cultura scientifica, ai rapporti con il territorio.

L'Università di Pisa pone inoltre tra le attività istituzionali la tutela della salute in ragione della natura inscindibile che caratterizza lo svolgimento delle attività di ricerca, di didattica e assistenziali nel settore dell'area medica, e che costituisce ulteriore elemento di specificità dell'ateneo pisano.

1.2 Posizionamento dell'ateneo nel panorama nazionale e internazionale

L'Università di Pisa si caratterizza per essere una delle università più antiche e prestigiose in Europa.

Essa si colloca tra i mega atenei italiani, come conferma l'annuale classifica elaborata da CENSIS – La Repubblica che la colloca al quarto posto tra i mega atenei, dietro Bologna, Padova e Firenze. Le origini dell'università fanno sì che essa possa vantare un gran numero di corsi di studio di illustre tradizione e un'offerta formativa completa e variegata.

In alcuni settori innovativi l'Università di Pisa si pone quale centro di poli e reti di eccellenza nella ricerca, come confermano anche i recenti risultati della Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) 2011-2014 che la vedono in posizione di eccellenza per quanto attiene l'area delle scienze matematiche e informatiche, e l'area dell'ingegneria industriale e dell'informazione. A tal riguardo negli ultimi due anni accademici sono state istituite ex novo le lauree magistrali in Bionics Engineering, Materials and Nanotechnology, Neuroscienze e Scienze della nutrizione umana, tre delle quali con connotazione internazionale.

In un panorama nazionale e internazionale estremamente concorrenziale, a fronte della scarsità di risorse in cui le sfide si fanno sempre più competitive, sempre più sono richieste doti di progettualità e adeguate politiche programmatiche per mantenere alto il livello di attrattività. Per questo a partire dall'a.a. 2014/2015 è stato dato un notevole impulso all'internazionalizzazione della didattica e della ricerca, è aumentato in

percentuale significativo il numero degli Accordi Quadro sottoscritti con atenei stranieri e si è passati dagli 8 corsi di studio internazionali⁸ nell'a.a 2013/2014, ai 17 corsi di studio internazionali con l'a.a. 2016/2017, con un trend in continuo aumento. Sono state altresì messe in atto azioni sinergiche per l'incremento della mobilità degli studenti, sia *incoming* che *outgoing*, che costituisce obiettivo strategico dell'ateneo anche per il triennio 2017- 2019.

Il posizionamento del sistema universitario italiano nei **principali ranking internazionali** è andato progressivamente regredendo negli ultimi anni, sia perché non adeguatamente competitivo con i paesi europei di più solida tradizione, sia perché scalzato dalle *new entry* delle nazioni emergenti. Anche l'Università di Pisa ne ha inevitabilmente risentito.

L'inizio del nuovo mandato rettorale è stato di conseguenza caratterizzato da una particolare attenzione all'analisi degli andamenti di una serie di indicatori relativi alle missioni istituzionali, che permettono di avere maggior contezza dell'impatto complessivo dell'attività dell'Ateneo, così come da un più attento monitoraggio dell'andamento dell'Ateneo nei principali ranking internazionali.

⁸ Per corso di studio internazionale si intende, in vigore del DM 23 dicembre 2013 n. 1059, i corsi erogati integralmente in lingua inglese oppure che prevedono il rilascio del titolo doppio, del titolo multiplo o congiunto con atenei stranieri

2. Il contesto interno ed esterno

2.1 Il contesto interno

Come abbiamo innanzi detto l'Università di Pisa si colloca tra gli atenei grandi dimensioni, contando oltre 50.000 studenti, circa 1.500 unità di personale docente e altrettante di personale tecnico-amministrativo. E' caratterizzato da una complessa architettura organizzativa interna articolata in strutture didattiche, scientifiche e di servizio, che è stata oggetto di revisione e razionalizzazione in attuazione della Riforma Gelmini. Il **Dipartimento** è l'articolazione organizzativa di base per il perseguimento delle finalità istituzionali della didattica, della ricerca e della c.d. terza missione; lo statuto prevede inoltre la costituzione di ulteriori strutture per il perseguimento delle proprie finalità istituzionali. I **Centri di ateneo**, strutture dotate di risorse proprie e di autonomia gestionale e amministrativa, al 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; i **Centri interdipartimentali**, per fini di formazione e/o ricerca o di servizio di interesse comune a più dipartimenti; le **Scuole interdipartimentali** che possono essere costituite per esigenze di raccordo tra più dipartimenti, con funzioni di coordinamento e razionalizzazione delle attività didattiche nonché di gestione di servizi comuni. L'ateneo infine, nell'ottica di perseguire obiettivi di razionalizzazione e ottimizzazione imposti anche dalla riforma, ha previsto l'istituzione di **Sistemi**: il Sistema Museale di Ateneo (SMA), un sistema unitario e coordinato delle strutture museali dell'università, 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), un sistema unitario e coordinato delle strutture bibliotecarie e documentali dell'università, preposte allo sviluppo, alla gestione, alla fruizione, alla valorizzazione e alla conservazione del patrimonio bibliografico e documentale; il Sistema Informatico Dipartimentale (SID), un sistema unitario e coordinato di strutture informatiche interdipartimentali dell'Università di Pisa, preposte all'organizzazione, allo sviluppo e alla gestione dei servizi informatici dei dipartimenti, ad eccezione dei servizi comuni a tutte le strutture dell'ateneo, che sono erogati dal competente ufficio dell'amministrazione centrale.

La messa a regime della fase attuativa della riforma e gli esiti che ne sono scaturiti hanno indotto la nuova *governance* ad un ripensamento delle scelte effettuate, in particolare per quanto concerne l'organizzazione interna del Sistema Museale e del Sistema informatico dipartimentale. Al momento della stesura del presente Piano è in corso il processo di revisione regolamentare interno che ne disciplina l'assetto.

Nell'esercizio della propria autonomia organizzativa l'Università di Pisa ha poi ritenuto di riconoscere ai responsabili delle strutture didattiche, scientifiche e di servizio (direttori di dipartimento, direttori di centri di ateneo, presidenti di sistemi), l'esercizio di funzioni amministrative e gestionali mediante autonomi poteri di spesa, di organizzazione delle risorse umane e strumentali da esercitarsi con le modalità indicate nel regolamento amministrativo contabile.

Complessivamente l'architettura organizzativa dell'ateneo è così articolata:

- 20 Dipartimenti
- 6 Centri di ateneo
- 13 Centri Interdipartimentali
- 2 Scuole Interdipartimentali (area di Ingegneria e area medica)
- 3 Sistemi

Il dettaglio è riportato negli elenchi di cui alle tabelle allegate alla presente Sezione.

A supporto delle strutture didattiche, scientifiche e di servizio, 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.

Come accennato in premessa, l'anno 2016 è stato caratterizzato da significativi mutamenti nel sistema di *governance* dell'ateneo; il 1° novembre 2016 è iniziato il mandato del nuovo rettore, prof Paolo Maria Mancarella, e con esso è stato ridefinito il sistema delle deleghe politiche, è stato rinnovato il Senato accademico, sempre con decorrenza 1° novembre 2016, così come per le nuove cariche dei direttori di dipartimenti e dei Centri di ateneo.

Tra le priorità del programma rettorale vi è l'esigenza di un ripensamento dell'attuale modello organizzativo della struttura tecnico-amministrativa dell'ateneo, in modo da renderlo più coerente e rispondente alle strategie politiche che l'ateneo si prefigge di perseguire

Il modello attuale, raffigurato nell'organigramma che segue prevede, per l'amministrazione centrale, sette strutture di livello dirigenziali (direzioni) e sette uffici di staff al Direttore generale; prevede inoltre una articolazione per i servizi amministrativi interni al dipartimento che segue la logica del prodotto/servizio, che si è rilevata piuttosto rigida nell'applicazione. Il nuovo modello, il cui processo di approvazione si è concluso nel mese di febbraio del corrente anno, all'atto della stesura del presente Piano⁹, si informa ad alcuni criteri ispiratori, tra cui, ai fini delle dinamiche relazionali che ne conseguono, il proseguire nel percorso di superamento della dicotomia tra strutture centrali e dipartimenti che frammenta l'azione amministrativa.

L'implementazione del nuovo modello avverrà gradualmente, sulla base di un crono programma che verrà definito in relazione alle priorità di intervento individuate. Questo comporterà anche un inevitabile rotazione negli incarichi di responsabilità attualmente ricoperti.

E' evidente che un simile scenario caratterizzato da un contesto interno in fase di cambiamento ed evoluzione, non può che determinare una visione dinamica delle interazioni fra componente politica e componente gestionale, fra il quadro degli obiettivi strategici dell'ateneo e l'assetto e l'articolazione degli obiettivi operativi.

Un cenno a parte merita il settore dell'area medica, caratterizzato dallo svolgimento in maniera inscindibile delle attività di ricerca e di didattica con le attività assistenziali, e che costituisce ulteriore elemento di specificità dell'ateneo pisano, dal momento che il personale universitario medico, costituisce circa il 13,80% del personale docente al 31.12.2016¹⁰), a cui si applicano, *"... fermo restando il loro stato giuridico, le norme stabilite per il personale del Servizio sanitario nazionale per quanto attiene all'esercizio dell'attività assistenziale, al rapporto con le aziende e a quello con il direttore generale"*.

Per il perseguimento dell'integrazione e la realizzazione di sinergie fra funzioni di ricerca, di didattica e assistenza, in una logica di complementarietà di offerta tra atenei e sistema sanitario, è stato costituito il Dipartimento Integrato Interistituzionale (DIPINT) disciplinato sulla base di intese tra Università e Azienda Ospedaliero -Universitaria Pisana (AOUP), in attuazione di specifici protocolli d'intesa adottati a livello regionale. Si tratta di una struttura di supporto organizzativo, gestionale e amministrativo preposta all'erogazione di servizi amministrativi finalizzati a promuovere, supportare e valorizzare le attività di ricerca e formazione svolte in modo integrato, in campo biomedico e farmaceutico, dalle strutture dell'università e dell'AOUP.

Sono comunque in previsione anche in questo ambito rivisitazioni dell'attuale architettura organizzativa con l'implementazione del nuovo modello organizzativo che prevede la costituzione di un nuovo ufficio dirigenziale, la Direzione area di medicina, dedicata alla gestione unificata dei servizi amministrativi propri dei dipartimenti dell'area medica e della Scuola di medicina. Mentre l'integrazione con l'Azienda ospedaliera sarà

⁹ Sul nuovo modello organizzativo è stato acquisito il parere favorevole del senato accademico nella seduta del 2 febbraio 2017 e l'approvazione del Consiglio di amministrazione nella seduta del 16 febbraio 2017.

¹⁰ Fonte dati: Direzione del personale

diversamente assicurata con nuovi protocolli d'intesa che andranno a disciplinare la struttura per l'attività integrata.

Un'architettura estremamente articolata e complessa, come può intuitivamente dedursi, resa ancora più complessa dalla coesistenza di due componenti, l'una rappresentata dal personale docente, e l'altra dal personale tecnico amministrativo, soggette a diverse logiche e discipline ma che operano sinergicamente per il perseguimento delle finalità istituzionali dell'ente.

Fig.1 Organigramma di Ateneo alla data del 15 febbraio 2016

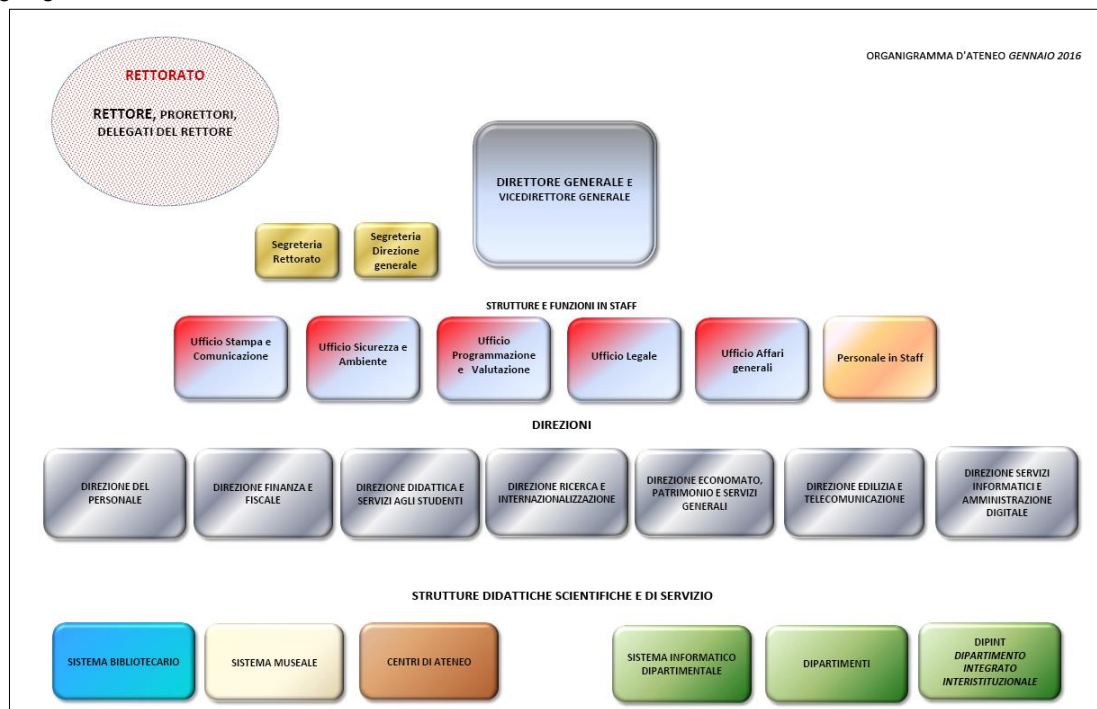
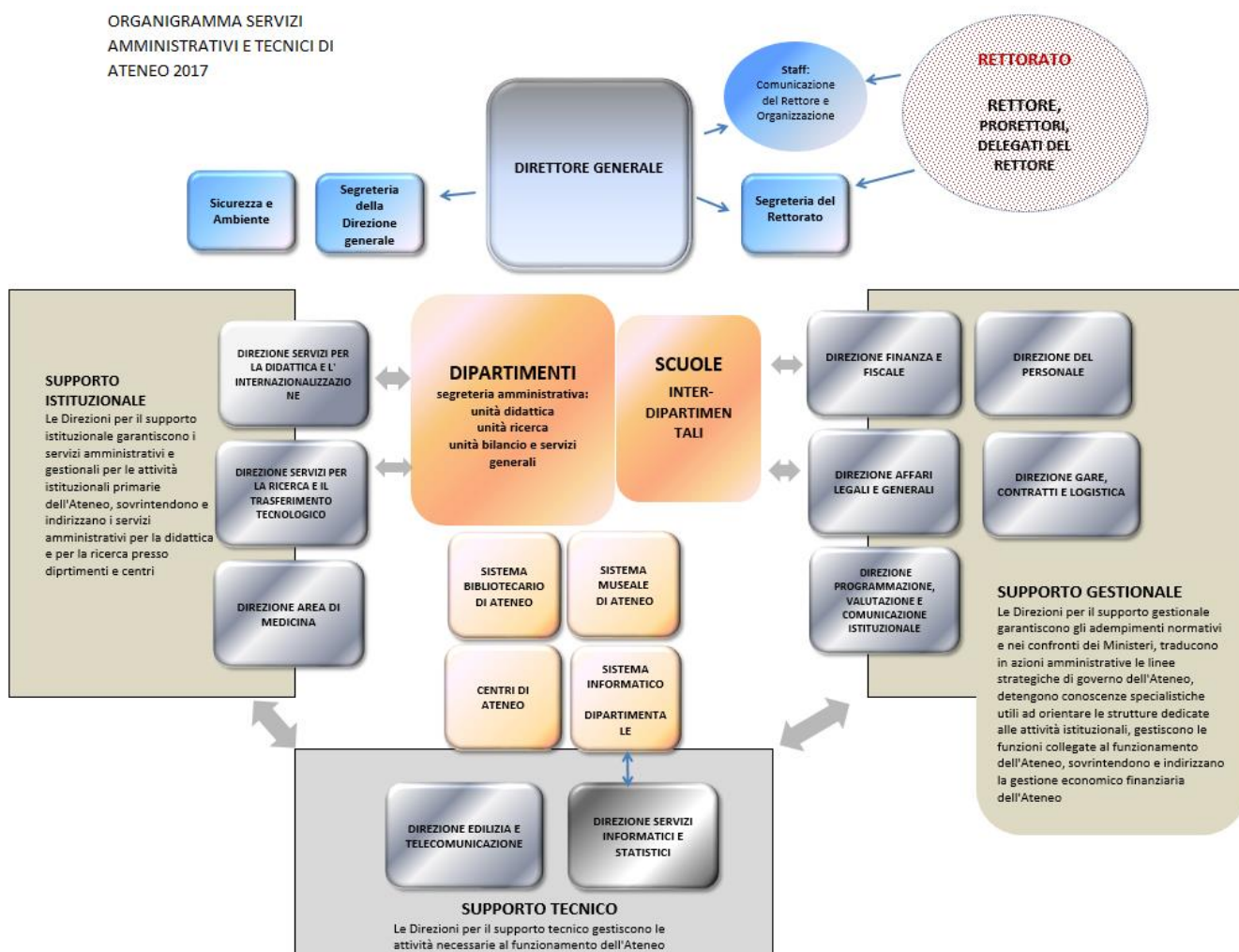


Fig.2 Nuovo modello organizzativo approvato dal CdA 16 febbraio 2017



2.3 Il Contesto esterno

Il contesto esterno in cui si trova ad operare il sistema universitario italiano e, quindi, anche l'Università di Pisa, è caratterizzato, come è noto, dal perdurare di una crisi economico- finanziaria che ha investito il paese e che ha avuto ripercussioni anche sul sistema dell'alta formazione e della ricerca. Gran parte degli interventi normativi succedutesi negli ultimi anni operano nella prospettiva di garantire la sostenibilità finanziaria degli atenei e l'utilizzo razionale delle risorse e vanno nella direzione del potenziamento del sistema di autovalutazione e valutazione e della valorizzazione dell'efficienza delle università, con conseguente introduzione di meccanismi premiali nella distribuzione delle risorse.

E' noto infatti come sia andato progressivamente diminuendo nel corso degli anni il fondo per il finanziamento ordinario (FFO), che costituisce la principale fonte di sostentamento degli atenei, e come sia andata parallelamente e progressivamente aumentando la parte della "quota premiale" del fondo a scapito della "quota base". Inoltre, 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). Lo stanziamento complessivo del fondo per le università statali è stato reso noto solo a fine anno 2016, a completamento delle procedure per la Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR 2011-2014)¹¹.

Tutto ciò ha portato ad un profondo cambiamento del contesto in cui operano gli atenei che è stato fortemente innovato dalla normativa in materia di valutazione. Sistema di valutazione esteso in primis alle attività istituzionali (didattica, ricerca e terza missione) ma che interessa anche la performance amministrativa, essendo le università, in quanto pubbliche amministrazioni ricomprese nel novero dell'art. 1, comma 2, del D. Lgs 165/2001, destinatarie delle prescrizioni di cui al D.Lgs 150/2009.

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.

Ma il contesto esterno di riferimento è caratterizzato anche da significativi interventi normativi a livello generale intervenuti nell'anno 2016 che hanno riguardato sia le pubbliche amministrazioni in generale, nel cui novero sono attratte le università, sia il sistema universitario in particolare.

¹¹ Con DM 29.12.2016 sono stati definiti i criteri di ripartizione della quota premiale e dell'intervento perequativo del FFO delle università statali per l'anno 2016; con precedente DM 6 luglio 2016. N. 552 era stata disposta l'assegnazione della quota base dell'FFO

Sul primo versante si richiamano gli interventi apportati in tema di prevenzione della corruzione e della trasparenza¹², il nuovo codice dei contratti pubblici¹³, la revisione del codice dell'amministrazione digitale¹⁴, il sistema delle partecipazioni pubbliche¹⁵, accompagnati o seguiti da una intensa attività interpretativa e regolatoria da parte degli organismi nazionali di vigilanza e controllo (ANAC in primis).

Nel 2016, sempre a livello di ordinamento generale, è stato adottato anche il Regolamento di disciplina delle funzioni del dipartimento Funzione Pubblica in materia di misurazione e valutazione della performance delle amministrazioni pubbliche¹⁶.

Per quanto attiene più specificamente il sistema universitario, nel mese di agosto 2016 è stato adottato il DM 8 agosto 2016, n. 635, pubblicato in gazzetta ufficiale il 22 settembre 2016, con cui sono state definite le *Linee generali di indirizzo della programmazione delle università 2016-2018 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati*"; le modalità attuative della programmazione triennale 2016-2018 sono state definite solo con decreto direttoriale 16 novembre 2016.

Il decreto definisce gli obiettivi di sistema per il triennio ed introduce anche, con l'obiettivo D) VALORIZZAZIONE DELL'AUTONOMIA RESPONSABILE DEGLI ATENEI, una parziale revisione del sistema di finanziamento per gli atenei. A partire dall'anno 2017 infatti, una quota pari al 20% della parte premiale del fondo del finanziamento ordinario verrà distribuita sulla base dei risultati di miglioramento conseguiti dagli atenei su aree strategiche e relativi indicatori autonomamente scelti (tra quelli individuati dal DM), in relazione a quelle che sono le proprie specificità e contesto d'azione in cui ciascun ateneo si trova ad operare, in coerenza con le proprie politiche programmatiche.

Ogni ateneo è pertanto stato chiamato ad individuare e comunicare al Ministero, entro il 20 dicembre 2016, le due aree strategiche di sviluppo e relativi indicatori, sulla base dei quali vuole essere valutato puntando su miglioramento di risultato rispetto al posizionamento di partenza. L'università di Pisa ha prescelto i seguenti indicatori:

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

¹² Interventi correttivi e semplificativi in materia di anticorruzione e trasparenza sono stati apportati con 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 D.Lgs 14 marzo 2013, n. 33 ai sensi della legge n. 124/2015 in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche". Nel corso del 2016 è stato adottato con delibera ANAC del 3 agosto 2016 anche il nuovo Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2016-2018

¹³ Il D.Lgs 18 aprile 2016 n. 50 pubblicato in G.U. del 19 aprile 2016 "Attuazione delle direttive 2014/23/UE, 2014/24/UE e 2014/25/UE sull'aggiudicazione dei contratti di concessione, sugli appalti pubblici e sulle procedure d'appalto degli enti erogatori nei settori dell'acqua, dell'energia, dei trasporti e dei servizi postali, nonché per il riordino della disciplina vigente in materia di contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture".

¹⁴ D.lgs 26 agosto 2016, n. 179 "Modifiche ed integrazioni al Codice dell'amministrazione digitale, di cui al decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82, ai sensi dell'articolo 1 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche

¹⁵ D.lgs 19 agosto 2016, n. 175 "Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica".

¹⁶ Il regolamento in parola è stato adottato con DPR 9 maggio 2016, n. 105, in attuazione della delega di cui all'art. 19 del D.L. n.90/2014 convertito in Legge n. 114/2014

A fine anno 2016, a seguito del sopra richiamato DM 635/2016 è stato adottato anche il nuovo decreto ministeriale in materia di “Autovalutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio e valutazione periodica” (DM 12 dicembre 2016, n. 987) ed è del 22 dicembre 2016 la revisione del sistema AVA (Autovalutazione- Valutazione periodica - accreditamento) c.d. AVA 2.0 – con l’adozione da parte dell’ANVUR delle Linee guida per l’*accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari* le cui finalità prioritarie sono rappresentate da una sostanziale semplificazione del sistema e da una maggiore aderenza agli standard europei (approccio centrato sullo studente e sui processi di apprendimento, con particolare riferimento alla complementarietà tra ricerca e formazione, alla flessibilità dei percorsi formativi, allo sviluppo delle competenze didattiche e alla sperimentazione di metodi e strumenti didattici innovativi).

2.3.1 Rapporti con il territorio

L’Università di Pisa si caratterizza per essere una sorta di Campus diffuso che si permea nel tessuto cittadino e che da sempre condivide la sua esistenza con quella della città. A sottolineare le proficue sinergie tra l’Università e il Comune di Pisa per il perseguimento di finalità comuni di sviluppo della città, è stato sottoscritto nel luglio 2016 il protocollo d’Intesa sul modello adottato dall’Associazione Nazionale dei Comuni d’Italia (ANCI) e dalla Conferenza dei rettori (CRUI), che prevede appunto una serie di progetti ed iniziative per la diffusione della conoscenza, la valorizzazione del patrimonio museale ed edilizio, ambientale e paesaggistico.

Il sistema universitario pisano 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. Gli allievi delle due Scuole oltre a frequentare i corsi interni presso le rispettive scuole, sono iscritti all’Università di Pisa dove seguono i corsi e conseguono il titolo di studio. Molti sono i progetti di ricerca condivisi, i corsi di studio comuni e servizi integrati tra le istituzioni.

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.

L’analisi dell’impatto economico dell’ateneo sul territorio (urbano, area vasta, regione toscana ed infine nazionale) è stata oggetto di un recente studio i cui risultati sono confluiti nel volume il *Rapporto di sostenibilità –parte prima – “L’impatto economico dell’ateneo sul territorio”* e da cui sono scaturiti risultati sorprendenti: la capacità dell’ateneo di generare valore economico è stata stimata in capacità di attivare produzione per circa 650 milioni di euro (che salgono a 850 a livello toscano) e lavoro per circa 7.300 unità (che salgono a 8.400 in toscana). Alla valutazione dell’impatto economico sul territorio ha fatto seguito la seconda parte del *Rapporto di sostenibilità. Seconda parte. Aspetti economici, sociali ed ambientali delle attività dell’Ateneo*. Insieme al *Bilancio di mandato 2010-2016* i documenti rappresentano una operazione di trasparenza e accountability dell’ateneo nei confronti della collettività.

Inevitabili riflessi sul territorio hanno anche i 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 siglato nel dicembre 2015, viene ribadito il ruolo dell’AOUP come punto di riferimento e di attrazione a livello di Area Vasta, Regionale e Nazionale nonché come punto di riferimento nazionale e internazionale per la formazione e la ricerca integrate con l’assistenza, grazie all’apporto dell’Università di Pisa.

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. L'ospedale è strutturato in un unico Presidio Ospedaliero articolato su due stabilimenti, di Santa Chiara e di Cisanello, complementari e coordinati al fine di garantire globalmente i servizi ospedalieri sia di base che di alta specialità.

Infine i rapporti con il sistema produttivo che riproduce quello tipico italiano, caratterizzato da una elevata presenza di piccole, medie imprese con scarsa inclinazione all'innovazione e allo sviluppo di nuovi prodotti con limitata propensione a richiedere personale qualificato. Nell'ambito del rapporto con il tessuto produttivo assumono particolare rilievo le prestazioni svolte a favore di committenti pubblici e privati per finalità di ricerca concordate. Si tratta di prestazioni regolate da contratti e convenzioni che rappresentano una insostituibile occasione di sinergia con le imprese a carattere locale, nazionale e internazionale, oltre che fonte di finanziamento per l'ateneo.

3. Linee generali di sviluppo

Dal documento di programmazione dell'Università di Pisa per il triennio 2016-2018 adottato dal consiglio di amministrazione nel dicembre 2016, emerge il quadro strategico di riferimento in cui si muoverà l'ateneo a breve-medio termine.

In coerenza con quelli che sono le linee di indirizzo ministeriali, le linee strategiche sono pertanto orientate a: sostenere e potenziare la qualità dell'offerta formativa: un'offerta formativa diversificata e articolata su più livelli in tutte le aree culturali e disciplinari, mantenendo la specificità di ateneo generalista e mettendo in essere azioni finalizzate a favorire, ove possibile, interventi di razionalizzazione che assicurino comunque la competitività in una dimensione sempre più europea e internazionale; migliorare la regolarità del percorso di studi degli studenti e facilitare l'inserimento nel mondo del lavoro dei laureati, attraverso un costante monitoraggio delle carriere degli studenti e mediante azioni volte a ripensare il tutorato, l'orientamento in ingresso, in itinere e in uscita; rafforzare i collegamenti con il mondo della lavoro e a potenziare le politiche di *placement*; incrementare il numero di spazi dedicati alle attività didattiche (aule, laboratori, e sale studio) ed incentivare l'uso di metodologie didattiche innovative, proseguendo sulla diffusione dell'e-learning; promuovere e sostenere la ricerca di base ed applicata, la partecipazione dei docenti dell'ateneo a progetti di ricerca di alto livello, ad intensificare i rapporti di cooperazione internazionale; assicurare infrastrutture e servizi di supporto all'attività di ricerca, anche mediante la costituzione di grandi laboratori in comune fra più strutture; proseguire nel sostenere l'alta formazione dottorale con riguardo anche all'internazionalizzazione mediante l'istituzione di dottorati congiunti con università straniere; proseguire nelle politiche di internazionalizzazione, della didattica, della ricerca, della terza missione; incentivare la mobilità sia del personale docente che degli studenti; valorizzare il capitale umano di cui dispone l'ateneo, sia docente che tecnico amministrativo; promuovere la diffusione della cultura e della scienza e intensificare i rapporti con il territorio, con le istituzioni, enti e soggetti del territorio, sia per garantire l'aderenza dell'offerta formativa alle reali esigenze che provengono dal mondo del lavoro, sia per sviluppare programmi nel comune interesse dello sviluppo economico e sociale; proseguire e potenziare i percorsi che incentivino l'autovalutazione e la valutazione in tutte le aree di intervento, nell'ottica del miglioramento continuo, sia della performance accademica che di quella amministrativo-gestionale; investire e valorizzare il patrimonio immobiliare, anche mediante una opera di riqualificazione degli spazi disponibili.

L'Università di Pisa pone inoltre tra le proprie priorità strategiche la promozione della trasparenza e l'attuazione delle azioni di prevenzione della corruzione. Questo sia attraverso l'individuazione di obiettivi strategici a ciò direttamente indirizzati, sia con una opportuna disseminazione di punti di controllo nelle attività operative, che a vario titolo sono collegate al perseguimento dei fini istituzionali.

Tali linee strategiche trovano esplicitazione negli obiettivi strategici che l'ateneo si prefigge di conseguire e che sono riportati nell' Allegato 1 (obiettivi strategici). In relazione alle individuate priorità trovano sostenibilità economico –finanziaria nel bilancio unico di previsione per l'esercizio 2017 e del bilancio pluriennale 2017-2019 la cui approvazione è avvenuta con delibera del consiglio di amministrazione del 22 dicembre del 2016. In linea con le proprie politiche programmatiche che investono sulla centralità dello studente, è prevista l'introduzione della figura dello studente a tempo parziale, prosegue anche la politica di investimento e valorizzazione del personale; sono previste assunzioni per complessivi 37 punti organico ed è prevista la costituzione del fondo premialità docenti per valorizzare l'impegno in ambiti didattici, di ricerca e gestionali.

Prosegue il sostegno a favore della ricerca, sia attraverso la previsione di assegnazioni per i progetti di ateneo, sia con lo stanziamento di risorse per il sostegno alla progettualità. Prosegue e si rafforza anche il sostegno all'alta formazione dottorale attraverso l'attivazione di ulteriori 28 borse di studio di dottorato di ricerca.

In linea anche con gli indirizzi ministeriali e l'obiettivo di sistema "modernizzazione degli ambienti di studio e di ricerca, innovazione delle metodologie didattiche" sono previsti stanziamenti per il potenziamento dei laboratori; oltre al consolidamento 2016 è stato previsto infatti un finanziamento per l'investimento per le attrezzature, il funzionamento dei laboratori e per l'acquisto di attrezzature informatiche

2.2 Tabelle sull'organizzazione e dimensionali

Nelle Tabelle che seguono sono riportati i dati relativi all'organizzazione interna e ai profili dimensionali dell'ateneo

Tab.1 Corsi di Studio

DIPARTIMENTI		
Denominazione	COD CDS	Denominazione CdS
GIURISPRUDENZA	DIR-L	DIRITTO DELL'IMPRESA, DEL LAVORO E DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI
	GAC	GIURISPRUDENZA
	LMG	GIURISPRUDENZA
ECONOMIA E MANAGEMENT	BFM-L	BANCA, FINANZA E MERCATI FINANZIARI
	EAZ-L	ECONOMIA AZIENDALE
	ECO-L	ECONOMIA E COMMERCIO
	ELS-L	ECONOMIA E LEGISLAZIONE DEI SISTEMI LOGISTICI
	WBF-LM	BANCA, FINANZA AZIENDALE E MERCATI FINANZIARI
	WCP-LM	CONSULENZA PROFESSIONALE ALLE AZIENDE
	WES-LM	ECONOMICS – SCIENZE ECONOMICHE
	WMR-LM	MARKETING E RICERCHE DI MERCATO
	WSG-LM	STRATEGIA, MANAGEMENT E CONTROLLO
CIVILTA' E FORME DEL SAPERE	DSC-L	DISCIPLINE DELLO SPETTACOLO E DELLA COMUNICAZIONE
	FIL-L	FILOSOFIA
	PAX-L	SCIENZE PER LA PACE: COOPERAZIONE INTERNAZIONALE E TRASFORMAZIONE DEI CONFLITTI
	SBC-L	SCIENZE DEI BENI CULTURALI
	STO-L	STORIA
	WAR-LM	ARCHEOLOGIA
	WAV-LM	STORIA E FORME DELLE ARTI VISIVE, DELLO SPETTACOLO E DEI NUOVI MEDIA
	WFF-LM	FILOSOFIA E FORME DEL SAPERE
	WLC-LM	ORIENTALISTICA: EGITTO, VICINO E MEDIO ORIENTE
	WPX-LM	SCIENZE PER LA PACE: TRASFORMAZIONE DEI CONFLITTI E COOPERAZIONE ALLO SVILUPPO
	WSR-LM	STORIA E CIVILTA'
PATOLOGIA CHIRURGICA, MEDICA, MOLECOLARE E DELL'AREA CRITICA	IGD-L	IGIENE DENTALE (ABILITANTE ALLA PROFESSIONE SANITARIA DI IGIENISTA DENTALE)
	LOG-L	LOGOPEDIA (ABILITANTE ALLA PROFESSIONE SANITARIA DI LOGOPEDISTA)
	ODO-LM6	ODONTOIATRIA E PROTESI DENTARIA
	PSI-L	SCIENZE E TECNICHE DI PSICOLOGIA CLINICA E DELLA SALUTE
	TDP-L	TECNICHE AUDIOPROTESICHE (ABILITANTE ALLA PROFESSIONE SANITARIA DI AUDIO-PROTESISTA)
	TLB-L	TECNICHE DI LABORATORIO BIOMEDICO (ABILITANTE ALLA PROFESSIONE SANITARIA DI TECNICO DI LABORATORIO BIOMEDICO)
	WPC-LM	PSICOLOGIA CLINICA E DELLA SALUTE
MEDICINA CLINICA E SPERIMENTALE	DIE-L	DIETISTICA (ABILITANTE ALLA PROFESSIONE SANITARIA DI DIETISTA)
	IFE-L	INFERMIERISTICA (ABILITANTE ALLA PROFESSIONE SANITARIA DI INFERMIERE)
	OST-L	OSTETRICA (ABILITANTE ALLA PROFESSIONE SANITARIA DI OSTETRICA/O)
	RIP-L	TECNICA DELLA RIABILITAZIONE PSICHIATRICA (ABILITANTE ALLA PROFESSIONE SANITARIA DI TECNICO DELLA RIABILITAZIONE PSICHIATRICA)

DIPARTIMENTI		
Denominazione	COD CDS	Denominazione CdS
	SMO-L	SCIENZE MOTORIE
	TNP-L	TERAPIA DELLA NEURO E PSICOMOTRICITA' DELL'ETA' EVOLUTIVA (ABILITANTE ALLA PROFESSIONE SANITARIA DI TERAPISTA DELLA NEURO E PSICOMOTRICITA' DELL'ETA' EVOLUTIVA)
	WIO-LM	SCIENZE INFERMIERISTICHE E OSTETRICHE
	WMO-LM	SCIENZE E TECNICHE DELLE ATTIVITA' MOTORIE PREVENTIVE E ADATTATE
RICERCA TRASLAZIONALE E DELLE NUOVE TECNOLOGIE IN MEDICINA E CHIRURGIA	FTP-L	FISIOTERAPIA (ABILITANTE ALLA PROFESSIONE SANITARIA DI FISIOTERAPISTA)
	MED-LM6	MEDICINA E CHIRURGIA
	POD-L	PODOLOGIA (ABILITANTE ALLA PROFESSIONE SANITARIA DI PODOLOGO)
	TPA-L	TECNICHE DELLA PREVENZIONE NELL'AMBIENTE E NEI LUOGHI DI LAVORO (ABILITANTE ALLA PROFESSIONE SANITARIA DI TECNICO DELLA PREVENZIONE NELL'AMBIENTE E NEI LUOGHI DI LAVORO)
	TRM-L	TECNICHE DI RADIOLOGIA MEDICA, PER IMMAGINI E RADIOTERAPIA (ABILITANTE ALLA PROFESSIONE SANITARIA DI TECNICO DI RADIOLOGIA MEDICA)
	WRB-LM	SCIENZE RIABILITATIVE DELLE PROFESSIONI SANITARIE
BIOLOGIA	BIO-L	SCIENZE BIOLOGICHE
	BTC-L	BIOTECNOLOGIE
	NAT-L	SCIENZE NATURALI ED AMBIENTALI
	WBM-LM	BIOLOGIA MARINA
	WBO-LM	BIOTECNOLOGIE MOLECOLARI
	WCE-LM	CONSERVAZIONE ED EVOLUZIONE
	WNF-LM	BIOLOGIA APPLICATA ALLA BIOMEDICINA
	WTB-LM	BIOLOGIA MOLECOLARE E CELLULARE
	WNC-LM	NEUROSCIENZE
CHIMICA E CHIMICA INDUSTRIALE	CHI-L	CHIMICA
	STC-L	CHIMICA PER L'INDUSTRIA E L'AMBIENTE
	WCH-LM	CHIMICA
	WCI-LM	CHIMICA INDUSTRIALE
FISICA	FIS-L	FISICA
	WFI-LM	FISICA
INFORMATICA	INF-L	INFORMATICA
	WBI-LM	INFORMATICA PER L'ECONOMIA E PER L'AZIENDA (BUSINESS INFORMATICS)
	WIF-LM	INFORMATICA
	WTW-LM	INFORMATICA E NETWORKING
MATEMATICA	MAT-L	MATEMATICA
	WMA-LM	MATEMATICA
SCIENZE DELLA TERRA	GEO-L	SCIENZE GEOLOGICHE
	WGE-LM	SCIENZE E TECNOLOGIE GEOLOGICHE
	WGF-LM	GEOFISICA DI ESPLORAZIONE E APPLICATA
	WSM-LM	SCIENZE AMBIENTALI
FARMACIA	CTF-LM5	CHIMICA E TECNOLOGIA FARMACEUTICHE
	FAR-LM5	FARMACIA
	PES-L	SCIENZE DEI PRODOTTI ERBORISTICI E DELLA SALUTE
	WNU-LM	SCIENZE DELLA NUTRIZIONE UMANA
INGEGNERIA CIVILE E INDUSTRIALE	IAS-L	INGEGNERIA AEROSPAZIALE
	ICE-L	INGEGNERIA CIVILE AMBIENTALE E EDILE
	ICH-L	INGEGNERIA CHIMICA

DIPARTIMENTI		
Denominazione	COD CDS	Denominazione CdS
	IGE-L	INGEGNERIA GESTIONALE
	IMC-L	INGEGNERIA MECCANICA
	WEC-LM	INGEGNERIA EDILE E DELLE COSTRUZIONI CIVILI
	WIA-LM	INGEGNERIA AEROSPAZIALE
	WIC-LM	INGEGNERIA CHIMICA
	WME-LM	INGEGNERIA MECCANICA
	WSN-LM	INGEGNERIA NUCLEARE
	WVT-LM	INGEGNERIA DEI VEICOLI
	WNT-LM	MATERIALI E NANOTECNOLOGIE
INGEGNERIA DELL'ENERGIA, DEI SISTEMI, DEL TERRITORIO E DELLE COSTRUZIONI	IEA-LM5	INGEGNERIA EDILE-ARCHITETTURA
	IGT-L	INGEGNERIA DELL'ENERGIA
	WDT-LM	INGEGNERIA IDRAULICA, DEI TRASPORTI E DEL TERRITORIO
	WIG-LM	INGEGNERIA GESTIONALE
	WIL-LM	INGEGNERIA ELETTRICA
	WIN-LM	INGEGNERIA ENERGETICA
INGEGNERIA DELL'INFORMAZIONE	IBM-L	INGEGNERIA BIOMEDICA
	IEL-L	INGEGNERIA ELETTRONICA
	IFO-L	INGEGNERIA INFORMATICA
	ITC-L	INGEGNERIA DELLE TELECOMUNICAZIONI
	WCN-LM	COMPUTER ENGINEERING
	WBE-LM	BIONICS ENGINEERING
	WCS-LM	EMBEDDED COMPUTING SYSTEMS
	WIB-LM	INGEGNERIA BIOMEDICA
	WIE-LM	INGEGNERIA ELETTRONICA
	WIM-LM	INGEGNERIA ROBOTICA E DELL'AUTOMAZIONE
	WIT-LM	INGEGNERIA DELLE TELECOMUNICAZIONI
SCIENZE AGRARIE, ALIMENTARI E AGRO-AMBIENTALI	AGR-L	SCIENZE AGRARIE
	VIT-L	VITICOLTURA ED ENOLOGIA
	WAB-LM	PRODUZIONI AGROALIMENTARI E GESTIONE DEGLI AGROECOSISTEMI
	WBQ-LM	BIOSICUREZZA E QUALITA' DEGLI ALIMENTI
	WBV-LM	BIOTECNOLOGIE VEGETALI E MICROBICHE
	WVE-LM	PROGETTAZIONE E GESTIONE DEL VERDE URBANO E DEL PAESAGGIO
SCIENZE VETERINARIE	CAN-L	TECNICHE DI ALLEVAMENTO ANIMALE ED EDUCAZIONE CINOFILA
	STP-L	SCIENZE E TECNOLOGIE DELLE PRODUZIONI ANIMALI
	VET-LM5	MEDICINA VETERINARIA
	WPA-LM	SCIENZE E TECNOLOGIE DELLE PRODUZIONI ANIMALI
FILOLOGIA, LETTERATURA E LINGUISTICA	IFU-L	INFORMATICA UMANISTICA
	LET-L	LETTERE
	LIN-L	LINGUE E LETTERATURE STRANIERE
	LIS-L	LINGUA E CULTURA ITALIANA PER STRANIERI
	WFU-LM	INFORMATICA UMANISTICA
	WTA-LM	ITALIANISTICA
	WLT-LM	LINGUISTICA E TRADUZIONE
	WLE-LM	LETTERATURE E FILOGIE EURO - AMERICANE
	WSA-LM	FILOLOGIA E STORIA DELL'ANTICHITA'
SCIENZE POLITICHE	SSN-L	SCIENZE DEL SERVIZIO SOCIALE
	SPN-L	SCIENZE POLITICHE
	STR-L	SCIENZE DEL TURISMO

DIPARTIMENTI		
Denominazione	COD CDS	Denominazione CdS
	WCR-LM	COMUNICAZIONE D'IMPRESA E POLITICA DELLE RISORSE UMANE
	WMD-LM	PROGETTAZIONE E GESTIONE DEI SISTEMI TURISTICI MEDITERRANEI
	WPR-LM	STUDI INTERNAZIONALI
	WPU-LM	SCIENZE DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI
	WSS-LM	SOCIOLOGIA E MANAGEMENT DEI SERVIZI SOCIALI

Tab.2 Centri di Ateneo e Centri interdipartimentali

CENTRI DI ATENEO	
CENTRO LINGUISTICO	
CENTRO DI RICERCA "E. Piaggio	
CENTRO INTERDISCIPLINARE SCIENZE PER LA PACE (C.I.S.P.)	
CENTRO DI SERVIZI POLO UNIVERSITARIO "Sistemi Logistici" - Livorno	
CENTRO MUSEO DI STORIA NATURALE	
CENTRO DI RICERCA AGRO-AMBIENTALI "E.Avanzi"	
CENTRI INTERDIPARTIMENTALI	
Centro Interdipartimentale di Bioetica	
Centro Interdipartimentale di Microscopia Elettronica (cime)	
Centro Interdipartimentale di Ricerca "Laboratorio di Cultura Digitale" (lcd)	
Centro Interdipartimentale di Ricerca "Nutraceutica e Alimentazione per la Salute"	
Centro Interdipartimentale di Ricerca di Biologia e Patologia dell'Invecchiamento	
Centro Interdipartimentale di Ricerca in Scienza e Ingegneria dei Materiali	
Centro Interdipartimentale di Ricerca sull'Health Technology Assessment (cirhta)	
Centro Interdipartimentale di Servizi e Ricerca "It Center"	
Centro Interdipartimentale di Studi Ebraici "Michele Luzzati"	
Centro Interdipartimentale per l'aggiornamento, la Formazione e la Ricerca Educativa (cafre)	
Centro Interdipartimentale per lo Studio dei Sistemi Complessi (c.i.s.s.c.)	
Centro Interdipartimentale "Laboratorio Ufficiale per le Esperienze sui Materiali Da Costruzione"	
Centro per la diffusione della cultura e della pratica musicale	

Tab 3 Sistemi

SISTEMI		
SISTEMA BIBLIOTECARIO DI ATENEO (S.B.A.)	POLO 1	Agraria, Economia, Medicina Veterinaria
	POLO 2	Scienze politiche e Giurisprudenza
	POLO 3	Matematica, Informatica, Fisica, Chimica, Scienze Naturali e Ambientali
	POLO 4	Medicina e chirurgia, Farmacia
	POLO 5	Ingegneria
	POLO 6	Lingue e letterature moderne, Antichistica, filosofia e storia, Storia delle arti
SISTEMA MUSEALE DI ATENEO (S.M.A)	POLO 1 -Museale strumenti scientifici	Museo del Calcolo
	POLO 2- Museale grafica	Museo della Grafica
	POLO 3- Museale storico	Museo di Anatomia Museo di Anatomia Patologica Museo Egittologico Museo Veterinario Antiquarium

SISTEMI		
		Gipsoteca Museo Botanico Orto Botanico
	POLO 4- centro di ateneo Museo di storia Naturale	Museo di storia Naturale Museo di Paleontologia
SISTEMA INFORMATICO DI-PARTIMENTALE(S.I.D)	POLO1	Farmacia Patologia Chirurgica, med. Mol e dell' area critica Medicina clinica e sperimentale Ricerca traslazionale e delle nuove tecnologie in med. e chir.
	POLO 2	Matematica Informatica Fisica
	POLO 3	Chimica e chim.industriale Biologia Scienze della Terra
	POLO 4	Civiltà e forme del sapere Filologia, letteratura, linguistica Scienze politiche Giurisprudenza
	POLO 5	Scienze Agrarie, alim. e agro-ambientali Economia e management Scienze veterinarie
	POLO 6	Ingegneria dell'informazione Ingegneria dell'energia, dei sistemi del territorio e delle costruzioni Ingegneria Civile e Industriale

Vengono di seguito presentati alcuni dati dimensionali; la scelta è di presentare un trend triennale, così da permettere un minimo di visione diacronica. I dati riguardano la popolazione studentesca, la numerosità del personale docente e tecnico amministrativo, con distribuzione nei dipartimenti. I dati sono forniti dall'Ufficio statistico di ateneo e dalla Direzione del Personale e affari generali.

Tab. 4 Iscritti ai CdS a tutti gli anni di corso negli ultimi 3 a.a.

(Fonte: elaborazioni Ufficio Programmazione e Valutazione su dati ESSE3)

ISCRITTI TOTALI	AA_2014_15	AA_2015_16 al 01/02/2016	AA 2016-2017 al 01/02/2017
Corsi di Laurea, CU, magistrale, vecchio ordinamento	47269	48727	49499

Tab.5 Immatricolati negli ultimi 3 a.a.

IMMATRICOLATI	AA_2014_15	AA_2015_16 Al 01/02/2016	AA 2016-2017 al 01/02/2017
Corsi di Laurea triennale e CU	8716	8762	9638
Corsi di Laurea magistrale (iscr. 1° anno)	3281	2835	2834
Corsi di Dottorato	234	232	219
Suole di specializzazione	229	216 ²	88 ¹

Fonte: elaborazioni UPV su dati ESSE3

1 il dato sulle Scuole di Specializzazioni 16/17 è parziale in ragione delle tempistiche dei concorsi

2 il dato sulle Scuole di Specializzazioni 15/16 è aggiornato al 01/02/2017

Tab.6 Laureati negli ultimi 3 anni solari

LAUREATI	2014	2015	2016
Triennali	3620	3830	3727
Lauree ciclo unico	781	849	935
Lauree spec. e magistrali	2132	2222	2269
Totale	6533	6901	6931

Fonte: elaborazioni UPV su dati ESSE3

Tab.7 Dottori di ricerca negli ultimi 3 anni solari

	2014	2015	2016
DOTTORI RICERCA	209	257	222

Fonte: elaborazioni UPV su dati ESSE3

Tab 8 Andamento personale docente diviso per ruolo (PO,PA,RU) negli ultimi 3 anni (31/12)

CORPO DOCENTE	2014	2015	2016
Professori Ordinari	358	345	396
Professori Associati	558	585	547
Ricercatori	507	422	352
Assistenti (r.e.)	1	-	-
Ricercatori T.D.	73	74	148
Professori T.D (art. 6, c, 11 legge 240/2010) e legge 230/2005	-	3	6
Totale	1497	1429	1449

(Fonte dati: Direzione del personale)

Tab.8 bis Docenti per dipartimento

SITUAZIONE 31-12-16						
Dipartimento	PO	PA	RU	RU TD	Professori T.D. L 240/10 e L 2030/05	Totale Dipartimenti
BIOLOGIA	9	26	18	7	-	60
CHIMICA E CHIMICA INDUSTRIALE	11	28	14	7	-	60
CIVILTA' E FORME DEL SAPERE	29	32	25	8	-	94
ECONOMIA E MANAGEMENT	27	28	12	7	1	75
FARMACIA	14	20	14	7	-	55
FILOLOGIA, LETTERATURA E LINGUISTICA	29	38	24	5	-	96
FISICA	17	40	12	8	-	77
GIURISPRUDENZA	31	22	21	4	-	78
INFORMATICA	23	17	9	8	-	57
INGEGNERIA CIVILE E INDUSTRIALE	29	36	20	11	-	96
INGEGNERIA DELL'ENERGIA, DEI SISTEMI, DEL TERRITORIO E DELLE COSTRUZIONI	16	21	13	6	-	56
INGEGNERIA DELL'INFORMAZIONE	31	27	14	10	-	82
MATEMATICA	23	26	15	5	-	69
MEDICINA CLINICA E SPERIMENTALE	16	44	25	13	3	101
PATOLOGIA CHIRURGICA, MEDICA, MOLECOLARE E DELL'AREA CRITICA	17	22	19	5	-	63
RICERCA TRASLAZIONALE E DELLE NUOVE TECNOLOGIE IN MEDICINA E CHIRURGIA	19	38	26	6	2	91
SCIENZE AGRARIE, ALIMENTARI E AGRO-AMBIENTALI	20	19	20	7	-	66
SCIENZE DELLA TERRA	9	19	7	8	-	43
SCIENZE POLITICHE	13	23	14	9	-	59
SCIENZE VETERINARIE	13	21	30	7	-	71
Totale Docenti	396	547	352	148	6	1449

(Fonte: Direzione del personale)

Tab. 9 Andamento del personale TA (Ruolo e TD) negli ultimi 3 anni (31/12)

	2014 Totale	2015 Totale	2016 T.IND	2016-T.DET	2016 Totale
DIRIGENTI	7	7	7	1	8
EP	86	82	84	-	84
D	410	431	419*	13	432*
C	776	779	782	22	804
B	211	206	209	9	218
CEL	51	54	37	17	54
OPE. agricoli	9	9	-	7	7
Totali	1550	1568	1538*	69	1607*

(Fonte: Direzione del personale) *: inclusa un'unità di personale comandato

SEZIONE SECONDA: PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

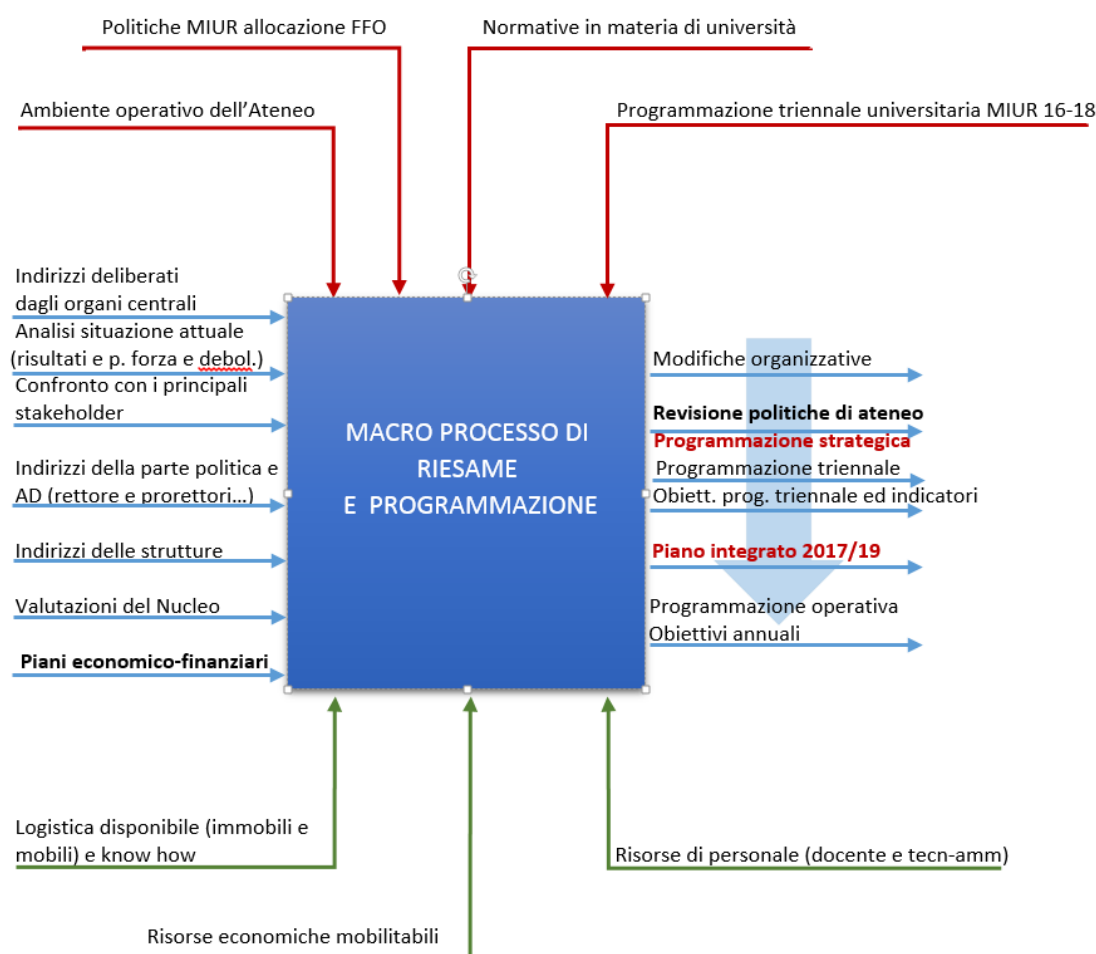
4. Gli obiettivi strategici 17-19 e la pianificazione della performance

Nel periodo novembre/dicembre 2016 la scadenza della presentazione dei progetti relativi alla Programmazione triennale universitaria 2016-18 si è coordinata con la revisione annuale degli obiettivi strategici.

Per l'Ateneo pisano il tutto è coinciso anche con l'inizio del nuovo mandato rettorale, che ha favorito una rivisitazione approfondita dello schema degli obiettivi strategici 16-18, sia sotto il profilo del metodo (di aggregazione) che del merito. A fine dicembre 2016 il Consiglio di amministrazione ha approvato il documento di Programmazione triennale 2016-2018, previsto dalla legge 43/2005 ed è stato altresì approvato il bilancio unico di previsione annuale 2017 e il pluriennale 2017-2019. La concomitanza temporale ha favorito una riflessione sulle linee di programmazione economico-finanziaria, tale da iniziare un percorso sulla distribuzione delle risorse, in base sia alle normali esigenze di funzionamento, sia alle linee di carattere strategico, che sostengono il complesso degli obiettivi strategici inseriti nel presente Piano. La definizione della nuova squadra di governo, unitamente ad un ripensamento dell'assetto organizzativo interno, ha avuto – e sta avendo – inevitabili riflessi anche temporali nel passaggio tra il quadro degli obiettivi strategici e quello degli obiettivi operativi, naturale declinazione dei primi.

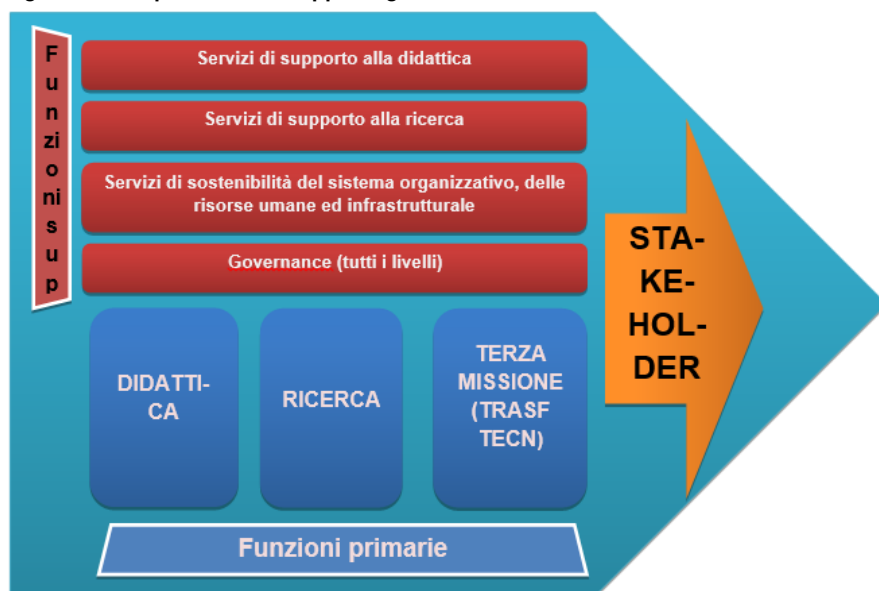
Si può provare a schematizzare questo complesso macroprocesso di pianificazione come di seguito, tenendo conto – come già accennato – che le varie istanze programmatiche devono coordinarsi, completarsi e rafforzarsi a vicenda, in una logica di condivisione di informazioni in ingresso e reciproco supporto nella logica decisionale.

Fig. 3 Il macroprocesso di pianificazione



In sintesi poi l'output delle azioni di programmazione fluisce attraverso schema che segue; esso riflette le 4 "missioni": tre primarie, più direttamente legate al cd. "ruolo sociale" dell' Università e quella delle funzioni di supporto. E' stata in questo modo identificata una missione "gestionale", che raggruppa – appunto - tutta una serie di attività di supporto alle missioni istituzionali classiche; tali attività hanno pronunciato carattere di trasversalità, andando dalla comunicazione istituzionale alla gestione degli asset materiali ed immateriali, all'informatica, alla gestione del personale

Fig.4 Funzioni primarie e di supporto gestionale



L'Allegato 1 (obiettivi strategici) costituisce il conseguente quadro macro di raggruppamento tematico degli obiettivi strategici. Il loro elenco è il frutto di un affinamento, avviato dal rettore con la collaborazione dei Prorettori e delegati e assicurando il confronto con il vertice gestionale, degli obiettivi strategici già presenti nel sopra richiamato documento di programmazione triennale, esso si pone in buona parte in linea di continuità con quello presente nel Piano 2016-2018.

Le aggregazioni – fig 4.a - riguardano le missioni, suddivise poi in aree strategiche; al loro interno i si situano i singoli obiettivi strategici.

Fig.4.a



Ogni obiettivo, anche strategico, dovrebbe avere uno o più indicatori, che ne rendano possibile il monitoraggio del grado di progressivo raggiungimento. Tale allocazione non è però sempre così semplice, per cui, ormai da alcuni anni si è deciso per una allocazione diffusa degli indicatori, radicandoli a vari livelli dello schema di deployment, come è schematizzato nella tabella seguente.

Tab.10 Tipologie di obiettivi, responsabilità ed indicatori

Tipologie di aggregazione di attività	Responsabilità	Punti di misura & valutazione	Logica	Note
Obiettivi Strategici	Prorettore, Dipartimenti, Corsi di Studio, struttura dirigenziale, come individuata dal CdA	Primario o mediato dagli indicatori degli obiettivi operativi necessari sottostanti	Top-down (coordinata)	Se il punto di misura è primariamente solo strategico; gli indicatori sono definiti ex ante
Obiettivi Operativi necessari (per il raggiungimento dell'Ob. Str.) OPN	Struttura capofila o struttura che collabora, come individuata dal CdA	Tendenzialmente primario o mediato dagli indicatori di fase (se presenti n° >1)	Top-down	Indicatori sempre presenti e 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 sempre presenti e definiti ex ante. Non incidono sulla valutazione del raggiungimento dell'obiettivo strategico
Obiettivi Operativi autonomi OPA	Teoricamente qualsiasi struttura.	Tendenzialmente primario o mediato dagli indicatori di fase (se presenti n° >1)	Bottom-up	Indicatori sempre presenti e 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 sempre presenti e definiti ex ante

4.1 Dagli obiettivi strategici a quelli operativi

Gli obiettivi operativi vengono poi sviluppati dal Direttore Generale e dai Dirigenti (in senso lato, quindi anche Responsabili - Direttori e Presidenti - delle strutture), in raccordo, se del caso, con il prorettore/delegato di riferimento. In questa fase di pianificazione operativa è importante anche l'attiva collaborazione del personale delle strutture coinvolte nella realizzazione degli obiettivi stessi. Per ciascun obiettivo operativo definito come "necessario" per la realizzazione di uno strategico vengono individuati:

- Situazione iniziale e motivazioni, che devono dimostrare la correlazione con uno strategico;
- Pianificazione;
- Risultati attesi;
- Uno o più indicatori di risultato, laddove possibile, vengono individuati indicatori quantitativi;
- Costi correlati/bili alle attività pianificate, coerenti previsioni di bilancio e sostenibilità;

Già dal 2014 il sistema è articolato su di una differenziazione delle caratteristiche degli obiettivi operativi, che possono essere **necessari**, ma anche solo **correlati** genericamente ad uno strategico, come **autonomi**, cioè auto individuati dalle varie strutture dell'Ateneo, anche attraverso attività di riesame condotte all'interno della struttura.

Il dato importante, in continuità però con il Piano 2016, è che il rapporto di necessità o di correlazione di un obiettivo operativo con uno strategico si struttura logicamente nella conferma dell'inscindibile rapporto tra missioni istituzionali e gestione.

Per converso appare evidente come – seppur nel rispetto dei gradi di libertà nell'esercizio della funzione docente – anche le attività didattiche e di ricerca devono essere riportabili su linee di coerenza con gli indirizzi

generali di ateneo (v. retro § 3) e devono poter essere misurabili in termini di risultati raggiunti vs attesi, attraverso idonei sistemi di indicatori. Del resto lo stesso parlare di accreditamento dei CdS, ad es., comporta l'accertamento del raggiungimento di certe soglie quanti-qualitative e, quindi, il lavorare in termini di **trasparenza e verificabilità dei risultati**.

Tab.11 Schema sintetico dello svolgimento completo di un ciclo di performance per l'anno 20xx

Processo	Tempistica e modus operandi	Output	Attori coinvolti
Definizione ed eventuale rimodulazione degli obiettivi strategici	Settembre-Dicembre 20xx. Importante il coordinamento con il bilancio preventivo.	Documento con elenco degli obiettivi strategici triennali.	Rettore, Prorettori, Direttore Generale, Dirigenti, Consiglio di amministrazione (CdA), Ufficio programmazione e valutazione in staff Direzione Generale.
Approvazione del Piano (integrato) della Performance, con individuazione analitica degli obiettivi necessari 20xx+1	Entro il 31 gennaio 20xx+1. Importante il coordinamento con il bilancio preventivo. Evitare una eccessiva frammentazione di obiettivi, in ottica "funzionale" e "direzionale".	Piano (integrato) della Performance.	Rettore, Direttore Generale, Dirigenti, CdA, Ufficio programmazione e valutazione in staff Direzione Generale.
Inserimento obiettivi operativi annuali in MOBi	Normalmente entro Marzo , salvo. Particolari situazioni contingenti Consulenza tecnica dell'UPV ai responsabili di obiettivo.	Popolazione del DB MOBi (parti progettuali da validare da parte del dirigente di riferimento ai fine dell'assegnazione code definitivo).	Direttore Generale, Dirigenti, Responsabili di progetto, Ufficio programmazione e valutazione in Staff Direzione generale.
Rendicontazione intermedia	Giugno-Luglio.	Popolazione del DB MOBi.	Direttore Generale, Dirigenti, Responsabili di progetto, Ufficio programmazione e valutazione in Staff Direzione generale.
Monitoraggio	Giugno-Ottobre. Possono essere fatti dall'UPV audit su singole strutture/obiettivi.	Eventuali verbali di audit interno.	Direttore Generale, Dirigenti, Responsabili di progetto, Ufficio programmazione e valutazione in Staff Direzione generale.
Rimodulazione obiettivi	Giugno-Novembre.	Integrazioni su MOBi ed istruttoria per CdA (se trattasi di obiettivi necessari).	Direttore Generale, Dirigenti, Responsabili di progetto, Ufficio programmazione e valutazione in Staff Direzione generale, CdA.
Endicontazione finale	Dicembre 20xx+1-Febbraio 20xx+2.	Popolazione del DB MOBi (parti riguardanti i risultati ottenuti, da validare da parte del dirigente di riferimento).	Direttore Generale, Dirigenti, Responsabili di progetto, Ufficio programmazione e valutazione in Staff Direzione generale, CdA.
Relazione annuale sulla Performance	Entro 30 giugno.	Relazione annuale sulla Performance, che presente formalmente il DG per l'approvazione del CdA.	Direttore Generale, Dirigenti, Responsabili di progetto, Ufficio programmazione e valutazione in Staff Direzione generale, CdA.
Validazione della Relazione annuale sulla Performance. Proposta di valutazione del dirigente di vertice	Entro 15 settembre.	Relazione di Validazione, da inviare a CdA e pubblicare su siti trasparenza. Proposta di valutazione del DG al CdA.	Nucleo di Valutazione Direttore Generale, Dirigenti, Responsabili di progetto, Ufficio programmazione e valutazione in Staff Direzione generale, CdA

Processo	Tempistica e modus operandi	Output	Attori coinvolti
Valutazione individuale	Luglio-Novembre.	Schede di valutazione individuale di tutto il personale. Pagamento parti premiali dello stipendio.	Direttore Generale, Dirigenti, Responsabili di progetto, Ufficio programmazione e valutazione in Staff Direzione generale, CdA, Direzione Personale.

Nb: per Dirigenti si intendono anche i docenti responsabili di Dipartimenti, Centri, Sistemi

La tabella 13 riguarda espressamente il tradizionale ciclo della performance, come definito nel Dlgs 150/2009, che ora deve essere integrato con i profili di trasparenza dell'azione amministrativa e previsione di misure atte a contrastare il verificarsi di fenomeni corruttivi, nell'accezione ampia di *maladministration* (v. infra § 9). Le righe ombreggiate sono quelle dove – almeno in prima approssimazione – si dovranno fornire le adeguate evidenze progettuali –di monitoraggio e di rendicontazione per il ciclo 2017.

5. Schema degli obiettivi operativi necessari 2017

L'elenco completo sarà riportato a completamento dell'**Allegato 2 (obiettivi operativi necessari)**.

6. MObi

Un sistema di gestione di un numero rilevante di obiettivi strategici (intorno a 50), con il loro deployment annuale in operativi (circa 180) in una organizzazione ampia e articolata come quella dell'università di Pisa, ha reso indispensabile un adeguato supporto informatico.

Attualmente il sistema supporta queste principali funzionalità:

- visione trasparente degli obiettivi strategici di Ateneo e del rapporto di correlazione con essi degli obiettivi operativi annuali;
- gestisce la progettualità (è disponibile un'articolata form web per ogni progetto), sia top-down che bottom-up; quest'ultima estesa di norma a tutto il personale con incarico di responsabilità (fino cat. D);
- permette a TUTTO il personale, sia docente che tecnico amministrativo di prendere libera visione del complesso degli obiettivi annuali, accedendo al sistema con le proprie credenziali di Ateneo;
- permette la produzione automatica di report per il monitoraggio delle attività
- permette di avere il quadro completo di tutte le unità di personale effettivamente impegnate – in qualunque ruolo – in obiettivi/fasi¹⁷;
- gestisce totalmente in via telematica la fase di rendicontazione annuale e, in prospettiva (in sviluppo), anche quella a seguire di valutazione della performance individuale;
- si è arricchito di ulteriori funzionalità per consentire anche la pianificazione di misure di prevenzione della corruzione che si traducono in obiettivi di performance

Nel corso del 2016 si è proceduto all'implementazione alcune funzionalità aggiuntive per formalizzare la validazione iniziale delle proposte progettuali da parte del dirigente di riferimento di ogni obiettivo operativo e la gestione delle variazioni di responsabilità del singolo obiettivo in corso d'anno. Inoltre sono allo studio modifiche atte a produrre la reportistica utile al Nucleo di valutazione per le sue competenze, in veste di OIV; in ultimo, ma non per importanza, la prospettiva di utilizzare MObi per la dematerializzazione del processo di valutazione individuale del personale tecnico amministrativo di ogni categoria.

¹⁷ A questo proposito è preciso indirizzo della Direzione Generale che le strutture facciano tutto il possibile per coinvolgere negli obiettivi operativi annuali tutto il personale.

7. Miglioramento del Ciclo di gestione della performance

L'Ateneo ha preso in attenta considerazione le osservazioni che il NVA ha inserito nei suoi più recenti report, anche di validazione delle Relazioni sulla Performance (2014 e 2015), come previsto dall'art. 14 c.4 lett. "c" del D.Lgs. 150/2009.

In particolare:

- a) Migliorare ancora il coordinamento tra indirizzi politiche ed indirizzi generali di Ateneo (formalizzati all'inizio del 2015), Piano della performance e sessione di Bilancio;
- b) Validare un modello di verifica dell'aderenza degli obiettivi strategici alle politiche ed indirizzi strategici generali dell'Ateneo, così da poterne graduare (all'inizio almeno a grandi linee) il valore aggiunto potenziale, evitando così l'attuale appiattimento;
- c) Migliorare la strutturazione delle relazioni annuali delle Direzioni dell'amministrazione centrale, magari sulla base di un modello di autovalutazione, anche semplificato, per iniziare;
- d) Evidenziare in tale modello adeguatamente il coordinamento tra iniziative contenute nel sistema obiettivi ed il complesso dell'ordinaria gestione delle strutture, individuando dei livelli standard per i servizi;
- e) Evidenziare quali obiettivi sono mirati al miglioramento dell'ordinaria gestione e quali introducono innovazione di processo o di prodotto (servizio);
- f) Continuare con le iniziative di formazione (v. seminario svolto all'inizio del 2016) mirate alla stesura corretta di piani di obiettivo, evitando una eccessiva frammentazione dei progetti e curando l'individuazione di adeguati agli indicatori di risultato;

Completa questo quadro di punti cui rivolgere attenzione la necessità di completare la revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, anche in relazione al più stretto rapporto che si va configurando con i profili di trasparenza ed anticorruzione, propri del nuovo Piano integrato.

Riguardo ai singoli punti di cui al precedente elenco l'Ateneo intende nel 2017:

- a) Proseguire con le misure già poste in essere a fine 2016, per garantire l'allineamento del piano integrato 2017-19 con la pianificazione del bilancio unico d'ateneo (anche in considerazione dell'inizio del nuovo rettorato);
- b) Riguardo alle relazioni delle singole Direzioni è già allo studio un modello, che dovrà costituire un'occasione di autovalutazione complessiva sulla performance di ogni struttura;
- c) Attivazione di uno o più eventi formativi nel corso del 2017, in collaborazione con la Direzione del Personale;
- d) Completamento degli aggiornamenti al SMVP;

SEZIONE TERZA (PARTE I): PIANO PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

8. Il contesto di riferimento per il Piano Trasparenza ed Anticorruzione 2017-19

La pianificazione in tema di prevenzione della corruzione, e ancora più quella riguardante lo specifico tema della trasparenza, non possono non tenere conto, a partire dal 2017, di alcuni profondi cambiamenti intervenuti o avviati nell'anno 2016.

Questi hanno riguardato sia il **quadro normativo generale**, e quindi il contesto di riferimento esterno, con l'emanazione di importanti decreti riguardanti la trasparenza¹⁸, il diritto di accesso alle informazioni, il ruolo e l'attività degli organismi nazionali di impulso e controllo del sistema (Anac in primis), la revisione del codice degli appalti¹⁹ e di quello dell'amministrazione digitale²⁰, il sistema delle partecipazioni pubbliche²¹, sia il quadro politico e organizzativo proprio dell'Università di Pisa.

La seconda parte dell'anno 2016 ha visto infatti l'Ateneo impegnato nell'elezione del Rettore, dei membri del Senato Accademico, l'elezione della quasi totalità dei Direttori dei Dipartimenti e la nomina di nuovi Direttori di Centro e Presidenti di sistema cioè, in sintesi, **un rinnovo complessivo del sistema di governance dell'Ateneo**.

I cambiamenti del vertice politico dell'Ateneo hanno portato alla definizione di un diverso sistema delle deleghe politiche, in attuazione degli obiettivi espressi nel programma rettorale. Ampia e diversamente articolata rispetto al passato la squadra dei prorettori e dei delegati su materie specifiche.

Fra gli obiettivi prioritari del programma del Rettore neo eletto, prof. Paolo Mancarella, vi è quello di una **ridefinizione dell'assetto organizzativo dell'Ateneo**, con una diversa articolazione dei rapporti fra Amministrazione centrale e strutture periferiche, primi fra tutti i Dipartimenti. La decisione di provvedere in tal senso è da ricondurre:

- ad un'approfondita **valutazione degli esiti del precedente processo organizzativo** (attuato nel giro di pochi mesi, fra 2012 e 2013, per rispondere agli obblighi contenuti nella legge di riforma del sistema universitario)²²,
- alla necessità di **dotarsi di una struttura in grado di far fronte alle sfide** che l'Ateneo si troverà ad affrontare nei prossimi anni. Si rinvia alla prima sezione del presente Piano Integrato per approfondimenti circa la dimensione globale che tale sfida assume per l'Università.
- Alla volontà di **porre al centro di tutte le dinamiche**, anche sotto il profilo organizzativo e relazionale, **le missioni istituzionali di didattica, ricerca e terza missione**.

Tutto ciò, unitamente alla scadenza e alla ridefinizione, a partire dal 1 marzo 2017, di parte degli incarichi di livello dirigenziale (posizioni di responsabilità di I livello) e alla prossima nuova attribuzione degli incarichi di responsabilità del personale EP e D (rispettivamente posizioni di II e III livello), porta l'Università di Pisa a vivere una fase particolarmente dinamica della propria storia e determina immediate ricadute sui contenuti e sui modi con cui vengono definiti gli asset strategici e, di conseguenza, su tipologia e caratterizzazione degli obiettivi operativi, anche in tema di prevenzione della corruzione e trasparenza.

¹⁸ 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".

¹⁹ D.lgs. 18 aprile 2016, n. 50 "Attuazione delle direttive 2014/23/UE, 2014/24/UE e 2014/25/UE sull'aggiudicazione dei contratti di concessione, sugli appalti pubblici e sulle procedure d'appalto degli enti erogatori nei settori dell'acqua, dell'energia, dei trasporti e dei servizi postali, nonché per il riordino della disciplina vigente in materia di contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture".

²⁰ D.lgs. 26 agosto 2016, n. 179 "Modifiche ed integrazioni al Codice dell'amministrazione digitale, di cui al decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82, ai sensi dell'articolo 1 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche".

²¹ D.lgs. 19 agosto 2016, n. 175 "Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica".

²² Legge 30 dicembre 2010, n. 240 Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario.

L'evoluzione normativa in materia di prevenzione della corruzione e la nuova strategia della Trasparenza



Il sistema nazionale anticorruzione, delineato per la prima volta dalla Legge 190/2012 si articola su due livelli: un primo livello, quello nazionale, prevede l'adozione del Piano Nazionale Anticorruzione (PNA), individua le linee di indirizzo e l'ANAC come l'Autorità a cui vengono demandati poteri di vigilanza, controllo e sanzionatori; un secondo livello, quello decentrato, prevede che ogni amministrazione pubblica nomini un proprio responsabile della prevenzione della corruzione, predisponga e adotti un Piano triennale per la prevenzione della corruzione che, sulla base degli indirizzi contenuti nel PNA, individui le aree a maggior rischio di corruzione e le misure organizzative atte a prevenirla definendo, in sostanza, le strategie di prevenzione dell'ente.

Le modifiche apportate dal D.lgs. 97/2016 al D.lgs. 33/2013 inseriscono ora a pieno titolo la **Trasparenza** fra gli strumenti prioritari nella lotta alla corruzione, facendola diventare un vero e proprio obiettivo strategico per ogni amministrazione. Questa diventa così parte integrante obbligatoria del Piano triennale di prevenzione della corruzione e, allo stesso tempo, costituisce un obiettivo di performance individuale, rispetto a cui non solo l'amministrazione nel suo complesso, ma anche i singoli dirigenti sono chiamati a dimostrare il raggiungimento di risultati concreti.

Di fatto si tratta più che di una revisione normativa, di **un cambiamento sostanziale nello scenario delle strategie di prevenzione della corruzione**: *“La trasparenza è intesa come accessibilità totale **dei dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrativa e** favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche”²³.*

Intorno a tali obblighi e principi di trasparenza ruotano anche le norme contenute in altri importanti decreti pubblicati nel 2016, cioè il nuovo codice degli appalti, il nuovo testo unico sulle società partecipate e quello riguardante il nuovo codice dell'amministrazione digitale. Il quadro tuttavia non trova allo stato definiti tutti i suoi elementi fondamentali: amplissima l'attività regolatoria a latere, condotta nel 2016 dall'ANAC,

²³ D.lgs 33/2013 art. 1. c. 1

Autorità Nazionale Anticorruzione, o che la stessa intende ancora condurre e che è stata dichiarata nell'ambito del Piano Nazionale Anticorruzione 2016-18. Questa ha già, ed avrà, importanti ricadute sull'attività di programmazione delle amministrazioni.

Con il seguente prospetto si fornisce un quadro sintetico, alla data di estensione del Piano, dell'evoluzione normativa, dei relativi contenuti essenziali e della parallela attività di regolazione condotta dall'ANAC, consolidata nel 2016 o ancora in via di definizione.

ANNO	Quadro normativo di riferimento	Attività regolatoria dell'ANAC di particolare interesse
2009	D.Lgs 27/9/2009 n. 150. Attuazione della Legge 4 marzo 2009 n. 15 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni	
2010	LEGGE 30 dicembre 2010 , n. 240 Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario.	
2012	Legge 8/11/2012 n. 190 Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione	
2013	D.Lgs 14/3/2013 n. 33. Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni Decreto Ministeriale 30 gennaio 2013 n. 47 Decreto autovalutazione, accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio e valutazione periodica D.L. 21/06/2013 n. 69 art. 60 comma 2, (convertito dalla legge n. 98/2013) Le competenze relative al sistema di valutazione delle attività amministrative delle università e degli enti pubblici di ricerca vigilati dal MIUR, precedentemente in capo alla CIVIT sono trasferite all'ANVUR.	ANAC PNA- Piano nazionale anticorruzione (delibera dell'11 settembre 2013)
2015	Legge 7 agosto 2015, n. 124 <i>"delega al governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche (...) disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza"</i>	ANAC-Del. n. 6 del 28/04/2015 - "Linee guida in materia di tutela del dipendente pubblico che segnala illeciti (c.d. whistleblower)" ANAC – Del. n. 8 del 17/06/2015 - Linee guida per l'attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte delle società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni e degli enti pubblici economici Anvur- Del. n. 103 del 20 luglio 2015 - <i>Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali</i> ANAC- Del. n. 12 del 28/10/2015 - Aggiornamento 2015 al Piano Nazionale Anticorruzione
2016	D. lgs 18 aprile 2016, n. 50 Attuazione delle direttive 2014/23/UE, 2014/24/UE e 2014/25/UE sull'aggiudicazione dei contratti di concessione, sugli appalti pubblici e sulle procedure d'appalto degli enti erogatori nei settori dell'acqua, dell'energia, dei trasporti e dei servizi postali, nonché per il riordino della disciplina vigente in materia di contratti pubblici relativi a lavori, servizi e forniture. D.P.R. 9 maggio 2016, n. 105 Regolamento di disciplina delle funzioni del Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri in materia di misurazione e valutazione della performance delle pubbliche amministrazioni. 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	<u>PIANO NAZIONALE ANTICORRUZIONE</u> ANAC Del. n. 831 del 03/08/2016 Determinazione di approvazione definitiva del Piano Nazionale Anticorruzione 2016 <u>Linee guida in merito all'attuazione del D.lgs 50/2016</u> ANAC- Del. n. 973 del 14/09/2016 - Linee Guida n. 1, di attuazione del D.Lgs. 18 aprile 2016, n. 50, recanti "Indirizzi generali sull'affidamento dei servizi attinenti all'architettura e all'ingegneria" ANAC- Del. n. 1005 del 21/09/2016- Linee Guida n. 2, di attuazione del D.Lgs. 18 aprile 2016, n. 50, recanti "Offerta economicamente più vantaggiosa" ANAC- Del. n. 1096 del 26/10/2016 - Linee guida n. 3, di attuazione del D.Lgs. 18 aprile 2016, n. 50, recanti «Nomina, ruolo e compiti del responsabile unico del procedimento per l'affidamento di appalti e concessioni» ANAC- Del. n. 1097 del 26/10/2016 - Linee Guida n. 4, di attuazione del D.Lgs. 18 aprile 2016, n. 50, recanti "Procedure per l'affidamento dei contratti pubblici di importo inferiore alle soglie di rilevanza comunitaria, indagini di mercato e formazione e gestione degli elenchi di operatori economici"

ANNO	Quadro normativo di riferimento	Attività regolatoria dell'ANAC di particolare interesse
	dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni • D.lgs 19 agosto 2016, n. 175 Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica. • D.lgs 26 agosto 2016, n. 179 - Modifiche ed integrazioni al Codice dell'amministrazione digitale, di cui al decreto legislativo 7 marzo 2005, n. 82, ai sensi dell'articolo 1 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche	• <u>ANAC- Del. n. 1190 del 16/11/2016</u> - Linee guida n. 5, di attuazione del D.Lgs. 18 aprile 2016, n. 50, recanti "Criteri di scelta dei commissari di gara e di iscrizione degli esperti nell'Albo nazionale obbligatorio dei componenti delle commissioni giudicatrici" • <u>ANAC- Del. n. 1293 del 16/11/2016</u> - Linee guida n. 6, di attuazione del D.Lgs. 18 aprile 2016, n. 50, recanti «Indicazione dei mezzi di prova adeguati e delle carenze nell'esecuzione di un precedente contratto di appalto che possano considerarsi significative per la dimostrazione delle circostanze di esclusione di cui all'art. 80, comma 5, lett. c) del Codice». Approvate dal Consiglio dell'Autorità con delibera n. 1293 del 16 novembre 2016 • In consultazione: <i>Proposte di Linee Guida per l'iscrizione nell'Elenco delle amministrazioni aggiudicatrici e degli enti aggiudicatori che operano mediante affidamenti diretti nei confronti di proprie società in house previsto dall'art. 192 del Decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50</i> Linee guida in merito all'applicazione delle nuove norme introdotte dal D.lgs 97/2016 in materia di trasparenza e accesso civico generalizzato e accertamenti sulle situazioni di inconferibilità ai sensi del D.lgs 39/2013 • <u>ANAC- Del. n. 833 del 03/08/2016</u> - Linee guida in materia di accertamento delle inconferibilità e delle incompatibilità degli incarichi amministrativi da parte del responsabile della prevenzione della corruzione. Attività di vigilanza e poteri di accertamento dell'A.N.A.C. in caso di incarichi inconferibili e incompatibili. • ANAC Regolamento del 16/11/2016 Regolamento in materia di esercizio del potere sanzionatorio ai sensi dell'articolo 47 del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, come modificato dal decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97 • <u>ANAC- Del. n. 1309 del 28/12/2016</u> - Linee guida recanti indicazioni operative ai fini della definizione delle esclusioni e dei limiti all'accesso civico di cui all'art. 5 co. 2 del d.lgs. 33/2013 Art. 5- bis, comma 6, del d.lgs. n. 33 del 14/03/2013 recante «Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni». Delibera n. 1309 del 28 dicembre 2016 • <u>ANAC- Del. n. 1310 del 28/12/2016</u> - 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 • In consultazione- <i>Schema di «Linee guida recanti indicazioni sull'attuazione dell'art. 14 del d.lgs. 33/2013 «Obblighi di pubblicazione concernenti i titolari di incarichi politici, di amministrazione, di direzione o di governo e i titolari di incarichi dirigenziali» come modificato dall'art. 13 del d.lgs. 97/2016»</i> LINEE GUIDA IN TEMA DI SOCIETÀ A PARTECIPAZIONE PUBBLICA- • Il testo, pur annunciato in molte occasioni, a partire dal PNA 2016, non è stato ancora prodotto e messo in consultazione pubblica

Il processo d'integrazione

Il sistema di prevenzione e la promozione della trasparenza devono integrarsi con il sistema di gestione della performance dell'organizzazione, con i suoi documenti di programmazione strategica e finanziaria e, soprattutto, con la missione istituzionale e il perseguimento degli obiettivi strategici dell'amministrazione.

E' questo, in estrema sintesi, il contenuto delle linee guida pubblicate dall'ANVUR nel luglio 2015 *Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali*²⁴ che indirizzano gli atenei

²⁴ <http://www.anvur.org/attachments/article/833/Linee%20Guida%20Atenei.pdf>

all'adozione di un **Piano integrato della Performance** che sviluppi, in chiave sistemica, la pianificazione delle attività amministrative nei tre ambiti della **performance** (D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150), della **prevenzione della corruzione**²⁵ (L. 6 novembre 2012, n. 190), della **trasparenza** (D.Lgs 14 marzo 2013 n. 33), con l'intento di rispondere anche ad esigenze di semplificazione e di alleggerimento burocratico. **L'integrazione prefigurata dalle recenti modifiche normative è intesa non come fatto formale ma sostanziale**, frutto di consapevoli atti programmatici, coordinata nei suoi aspetti operativi, verificata e monitorata secondo parametri oggettivi. E questo è il senso di alcune modifiche introdotte dal D.lgs 97/2016 alla L.190/2012²⁶

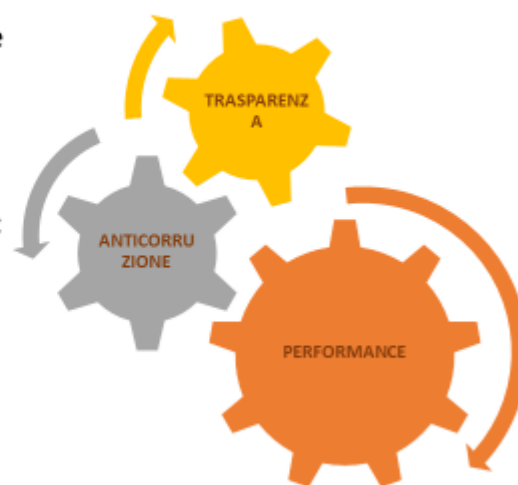
L'Università di Pisa ha inteso allinearsi alle indicazioni ANVUR già a partire dalla programmazione 2016-18: pertanto sia la sezione anticorruzione che quella relativa alla trasparenza costituiscono, pur nella loro autonomia relativa, parte integrante della programmazione di performance complessiva, stringendo con essa strette relazioni, sia in termini di contenuti che di prassi operative, anche per il presente Piano Integrato 2017-19.

Anticorruzione e trasparenza: la pianificazione di performance 2017-19

L'integrazione fra performance, anticorruzione e trasparenza è stata avviata sperimentalmente nel Piano Integrato 2016-18.

Anche per le Misure anticorruzione e per le attività finalizzate alla trasparenza valgono gli stessi principi guida del sistema di performance:

- Coerenza con le missioni istituzionali e con gli obiettivi strategici di ateneo
- Approccio top down e bottom up
- Estensione a tutto l'Ateneo
- Rendicontabilità



2

Ciò detto, il processo di integrazione non può che essere graduale e, come del resto sottolinea la stessa Anvur, assolutamente sperimentale in ragione sia dell'estrema complessità e peculiarità del mondo universitario, sia dell'esigenza di coniugare le prescrizioni dell'Agenzia con quelle dettate dall'ANAC, Autorità di riferimento per il Piano di prevenzione della corruzione e per la trasparenza.

²⁵ Il presente documento di programmazione richiama il concetto di corruzione che ha informato la legge 190 e gli interventi successivi. L'accezione è quindi ampia e va ben oltre quelle che sono le delimitazioni della fattispecie penalistica. Ai fini della presente normativa il concetto di corruzione è comprensivo delle varie situazioni in cui, nel corso dell'attività amministrativa, si riscontri l'abuso da parte di un soggetto del potere a lui affidato al fine di ottenere vantaggi privati. Le situazioni da considerare sono più ampie della fattispecie penalistica, che è disciplinata negli artt. 318, 319 e 319 ter, c.p., e sono tali da comprendere non solo l'intera gamma dei delitti contro la pubblica amministrazione disciplinati nel Titolo II, Capo I, del codice penale, ma anche le situazioni (le condotte) in cui – a prescindere dalla rilevanza penale – venga in evidenza un malfunzionamento dell'amministrazione a causa dell'uso a fini privati delle funzioni attribuite ovvero l'inquinamento dell'azione amministrativa ab externo, sia che tale azione abbia successo sia nel caso in cui rimanga a livello di tentativo (conflitti di interessi, sprechi, nepotismo, assenteismo, clientelismo, ecc.).

²⁶ L. 190/2012 art. 1 c((8. L'organo di indirizzo definisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, che costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico-gestionale e del Piano triennale per la prevenzione della corruzione. (...); ((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.

Riferimenti per la programmazione 2017-19

Il presente Piano si pone in continuità con il precedente, di cui costituisce aggiornamento ed evoluzione. Nella sua predisposizione si è tenuto conto di quanto espresso nell'**Aggiornamento 2015 al Piano Nazionale Anticorruzione (2013)**²⁷ e di quanto previsto nel **Piano Nazionale Anticorruzione 2016**, pubblicato nel mese di agosto 2016²⁸. Inoltre si tiene conto delle risultanze del precedente anno di programmazione, esposte nella relazione annuale del RPCT²⁹

Nei due documenti l'ANAC conferma l'impianto del sistema di gestione del rischio corruttivo delineato con il primo PNA (2013) ed espone le risultanze dell'indagine condotta su un campione di 1911 amministrazioni, comprese le Università.

Vedi Allegato Approfondimenti--: Le analisi dell'ANAC sui Piani di prevenzione.

L'Analisi del contesto esterno: alcuni spunti

Indagini sulla corruzione. E' uscito a fine gennaio 2017 l'aggiornamento alla classifica internazionale elaborata da *Transparency International* sulla base delle rilevazioni condotte in 176 paesi del mondo³⁰. In base alla fotografia scattata da Transparency, che misura in particolare la corruzione percepita, l'Italia appare ancora un paese in difficoltà sebbene la posizione in classifica sia migliorata rispetto all'anno precedente: l'Italia si colloca infatti al 60° posto al mondo, migliorando quindi di una posizione, ma è ancora fra i paesi fanalino di coda dell'Europa seguita, nella classifica mondiale, solo da Grecia (69° posto) e Bulgaria (75° posto). Tuttavia tale risultato, come ha tenuto a commentare il presidente dell'ANAC, va letto in positivo, considerando che l'avanzamento in classifica rispetto all'anno precedente denota un ritorno positivo degli interventi fatti e che si continuano a fare sul fronte della prevenzione della corruzione.

Trasformazioni, competizione e sistemi di finanziamento. Per quanto attiene al sistema universitario nel suo complesso è noto come gli ultimi anni siano stati caratterizzati da profonde trasformazioni e innovazioni per effetto della Riforma Gelmini di cui alla legge 240/2010 e come il sistema abbia risentito dei forti tagli ai finanziamenti statali (fondo per il finanziamento ordinario) e dei vincoli finanziari e normativi imposti al *turn over* dalla normativa per finalità di contenimento della spesa nel pubblico impiego e razionalizzazione nell'utilizzo delle risorse.

Ne è la prova il recente Decreto sulla programmazione triennale del sistema universitario (2016-18)³¹, nel quale viene in parte ridisegnato il sistema di finanziamento degli Atenei: questi sono messi in diretta competizione fra loro, attraverso l'individuazione di un nuovo obiettivo "la valorizzazione dell'autonomia responsabile degli Atenei". I risultati di miglioramento rispetto alle aree e agli indicatori individuati da ciascun ateneo sono riletti in ottica di sistema e, sulla base della capacità di miglioramento relativo, sono valutati ai fini dell'attribuzione di parte della quota premiale relativa al FFO. Per approfondimenti si rinvia alla Prima Sezione del presente P.I.

Valutazioni sull'attività delle strutture e sul loro impatto rispetto al contesto sociale e produttivo. Punto di partenza per tale tipo di riflessione può essere senz'altro il documento elaborato nell'ambito delle misure di Trasparenza identificate per la programmazione integrata 2016-18 e cioè il "Bilancio di un mandato 2010-

²⁷ Aggiornamento PNA 2015 adottato dall'Autorità nazionale Anticorruzione (ANAC) con determinazione n. 12 del 28 ottobre 2015

²⁸ ANAC Del. n. 831 del 03/08/2016 Determinazione di approvazione definitiva del Piano Nazionale Anticorruzione 2016

²⁹ Si veda: <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9108-relazione-del-responsabile-della-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza>

³⁰ Si veda lo studio pubblicato sul proprio sito web da Transparency International Italia: <https://www.transparency.it/cpi-2016-l-italia-guadagna-una-posizione-ma-non-basta/>

³¹ Decreto Ministeriale n.635, 8 agosto 2016 - Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università 2016-2018 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati; Decreto Direttoriale n.2844, 16 novembre 2016 - Programmazione triennale 2016-2018

16. L'ateneo di Pisa nella stagione del cambiamento"³². Il volume prende in esame gli ambiti di attività sviluppati nei sei anni del precedente mandato rettorale e rende evidenti i progetti perseguiti. Il testo fornisce una sorta di indice generale degli ambiti di attività da prendere in considerazione nel condurre un'analisi del contesto esterno in quanto evidenza, in particolare per alcuni settori, la natura e i contenuti delle relazioni che l'Ateneo intrattiene nel contesto locale, nazionale e internazionale. Al Bilancio si accompagna il rapporto di sostenibilità³³. Questo costituisce un vero e proprio studio, diviso in due parti, in cui viene analizzato da una parte l'impatto economico dell'Ateneo sul territorio di riferimento, sulla base di criteri e indicatori di natura economica, e dall'altra viene offerta una vera e propria mappa concettuale, articolata e al tempo stesso chiara e sintetica, degli aspetti economici, sociali e ambientali relativi a tutte le attività dell'Ateneo.

Il quadro che complessivamente emerge da queste analisi rappresenta ora una traccia per il lavoro da cui le strutture di Ateneo possono trarre suggerimento in funzione delle proprie analisi di contesto.

Vedi Allegato Approfondimenti--: Il passaggio alla programmazione decentrata anticorruzione e trasparenza

L'Ateneo e il suo contesto interno: riorganizzazione e processi nel triennio 2017-19

La riorganizzazione del 2012. L'Ateneo di Pisa, come tutto il sistema universitario Nazionale, è stato impegnato nel triennio 2012-15 da un percorso di profonda riorganizzazione dovuto all'obbligo di attuazione della L. 240/2010, cosiddetta "Legge Gelmini".

A quattro anni di distanza il quadro complessivo si caratterizza per ampia differenziazione di strutture e grande complessità organizzativa. Dalla lettura della **Sezione Prima- Inquadramento Strategico-** del Presente Piano Integrato, [a cui si rinvia](#), emerge dettagliatamente come questa complessità si qualifichi per dimensioni, numero e tipologia di strutture e diramazioni organizzative e nell'articolazione dei livelli di responsabilità.

La struttura organizzativa dell'Ateneo, in avvio al triennio di programmazione 2017-19, è il risultato di quel primo processo sia deliberativo³⁴ che organizzativo reso necessario dall'applicazione della L. 240/2010. L'impatto è stato considerevole anche perché l'assetto conclusivo è stato realizzato nel giro di pochi mesi, dal settembre 2012³⁵ al gennaio 2013, subendo solo alcuni aggiustamenti negli anni successivi.

La riorganizzazione attuata in tale occasione ha coinvolto in modo consistente i contenuti ma anche il modo in cui le attività, in particolare delle strutture periferiche dell'Ateneo, si collegano e integrano.

Sono scomparse le Facoltà, originariamente 11, che coordinavano le attività didattiche dei corsi di studio, e i Dipartimenti, originariamente legati alla sola attività di ricerca, sono passati da 58 a 20 assumendo compiti di coordinamento sia della didattica che della ricerca. Per far fronte a tali competenze il personale amministrativo precedentemente distribuito su un numero molto maggiore di strutture è stato fatto confluire nelle nuove ed in parte assegnato alle Direzioni dell'Ateneo. Queste hanno avuto il compito di direzionare i processi di gestione, secondo una logica di centralizzazione resa necessaria per garantire maggior controllo e punti di riferimento, in considerazione soprattutto del passaggio al nuovo sistema di contabilità economico patrimoniale. Anche tale fondamentale step, reso obbligatorio dalla Legge 240/2010, è stato infatti effettuato dall'Ateneo simultaneamente all'attuazione del processo riorganizzativo.

Nei dipartimenti la gestione, per prodotti e servizi, è stata garantita attraverso la definizione di tre linee di attività (didattica, ricerca e bilancio), coordinate ciascuna da personale di categoria D, e la presenza di un coordinatore amministrativo (EP).

I docenti, legati ad una doppia afferenza (alle Facoltà per la didattica, e ai Dipartimenti per la ricerca), hanno dovuto esprimere una propria opzione e sono confluiti nelle nuove strutture dipartimentali in numero mediamente superiore a quello delle vecchie. Per l'aggregazione scientifica sono stati adottati criteri di appartenenza a specifiche aree disciplinari in alcuni casi, in altri si è privilegiata l'interdisciplinarietà.

³² <https://www.unipi.it/index.php/presentazione/item/8539-il-bilancio-di-mandato-2010-2016>

³³ Rapporto di sostenibilità. Prima parte - Impatto economico dell'Ateneo sul territorio; Seconda parte - Aspetti economici, sociali e ambientali delle attività dell'Ateneo. <https://www.unipi.it/index.php/presentazione/itemlist/category/949-rapporto-di-sostenibilita>

³⁴ Delibere del CDA n. 90 del 21-3-2012 e 106 del 28-3-2012 in cui furono deliberati gli Indirizzi di Organizzazione delle strutture amministrative e tecniche.

³⁵ Direttiva sull'organizzazione dei servizi amministrativi e tecnici emanata il 13 settembre del 2012 con decorrenza dal 19 settembre dello stesso anno.

I Consigli dei Dipartimenti hanno assunto funzioni sia rispetto alla didattica che alla ricerca e i Direttori, di conseguenza, hanno visto una forte estensione dei loro compiti: questi sono diventati cruciali rispetto al complesso delle dinamiche interne alle strutture, sia nei confronti dei docenti che rispetto al personale assegnato alla struttura. Il nuovo Statuto ed il Regolamento Generale di Ateneo hanno stabilito l'attribuzione di funzioni a carattere gestionale rispetto alle risorse (economico finanziarie, strumentali e umane).

In alcuni casi, a supporto del maggior ruolo di coordinamento assunto dai Direttori, si è dato vita a giunte di Dipartimento. In altri casi, particolarmente dove la programmazione della didattica di un gran numero di corsi di studi rendeva necessario coordinare le attività fra più dipartimenti, si è prevista l'attivazione di Scuole.

Il nuovo percorso di riorganizzazione. Il processo di riorganizzazione, deliberato dal C.d.A del 16 febbraio 2017³⁶ dopo un percorso di valutazione e analisi avviato fin dagli esordi del nuovo mandato rettorale, prende l'avvio dalla struttura organizzativa attuale e si focalizza non tanto su una diversa articolazione delle funzioni e dell'organizzazione interna alle strutture didattiche, scientifiche e di servizio (dipartimenti, centri, sistemi) quanto sul complesso di relazioni che queste dovrebbero intrattenere per focalizzare meglio e perseguire le proprie strategie di sviluppo.

Al momento della stesura del presente piano, il percorso di definizione operativa della nuova struttura è stato appena avviato, in quanto le delibere del CdA e del Senato accademico hanno riguardato i principi ispiratori e la struttura macro che l'Ateneo andrà ad assumere nei prossimi anni.

Tuttavia già tali elementi sono sufficienti ad una valutazione di base della ricaduta del nuovo assetto rispetto sistema di prevenzione della corruzione nel suo insieme.

In primo luogo è da mettere in evidenza i **focus principale** del progetto, teso a **valorizzare il perseguimento delle missioni istituzionali** e, di conseguenza, **il ruolo delle strutture** che al perseguimento delle missioni sono **deputate**. Assoluta centralità dei dipartimenti, delle scuole, dei centri e dei sistemi come punti di snodo e luoghi in cui vengono identificate le necessità di servizi (di supporto istituzionale; di supporto gestionale; di supporto tecnico) utili a far fronte ai bisogni di docenti, studenti e territorio. Vengono ridisegnati in sostanza i sistemi di relazione fra strutture, valorizzando dinamiche tese al **soddisfacimento dei bisogni dei clienti interni**, in funzione di un **migliore soddisfacimento delle richieste dei clienti esterni**. La diversità rispetto al modello precedente, più connesso alla richiesta di adempiere adeguatamente a quanto necessario per una corretta gestione delle attività istituzionali, è quindi consistente.

Un diverso sistema di relazioni, e di poteri, fra centro e periferia, e di conseguenza uno schema meno rigido nella definizione degli **assetti organizzativi**, che ora dovranno avere come **requisito l'efficacia delle soluzioni e dei processi** in funzione delle caratteristiche delle attività e delle missioni da promuovere.

Questi ultimi **aspetti sono relevantissimi rispetto al percorso** intrapreso dall'Ateneo, nel 2016, **di adozione di un modello di gestione del rischio corruttivo**, analogo a quello proposto dall'ANAC nel PNA 2013, sia pure con modalità semplificate e graduali.

Da una parte infatti la rinnovata attenzione al ruolo e alle missioni delle strutture periferiche conferma **l'adequazione della scelta di adottare un modello di gestione del rischio corruttivo esteso a tutte le strutture** e connesso ai loro obiettivi di performance, dall'altra ciò comporta **minori possibilità di standardizzazione**, possibili difformità nella gestione di processi analoghi fra una struttura e l'altra, diverse valutazioni di rischio e diversi contenuti delle attività programmatiche in termini generali e sugli specifici temi della prevenzione della corruzione e trasparenza.

Il nuovo assetto rende in pratica **necessaria una revisione delle attività di coordinamento, in parziale contrasto con il modello proposto dall'ANAC**, che prevede ancora una forte predominanza della figura del RPCT, e la **necessità di una diffusa corresponsabilizzazione**.

La ridefinizione dei contenuti delle Direzioni è finalizzata a **migliorare la capacità di risposta delle strutture ai nuovi input**.

Nella relazione accompagnatoria presentata agli organi di Ateneo sul modello generale di organizzazione dell'apparato tecnico-amministrativo si legge, fra le motivazioni a carattere generale riportate in premessa,

³⁶ Delibera CdA n. 41/2017 del 16 febbraio 2017

quanto segue: *“La Riforma su richiamata e la normativa recente contengono elementi particolarmente rilevanti che hanno modificato radicalmente il funzionamento dell’università quali l’adozione del bilancio unico e il passaggio al sistema di contabilità economico patrimoniale, l’evoluzione dei sistemi di programmazione a tutti i livelli, le continue novità in tema di digitalizzazione dei documenti, la sempre più pressante normativa in tema di trasparenza e anticorruzione e accesso, il nuovo codice degli appalti e delle concessioni, il sempre maggior ricorso a risorse in ambito europeo in corrispondenza della progressiva diminuzione di finanziamenti nazionali.”*

Così la **creazione di Direzioni di supporto gestionale**, attraverso cui possano essere **forniti servizi di natura specialistica** su argomenti tanto complessi quanto quelli connessi per esempio alla programmazione, valutazione e comunicazione istituzionale o alla gestione delle gare, dei contratti e della logistica (altro tema rilevante in ottica di prevenzione della corruzione), avvia un percorso di sostanziale **ripensamento del modello complessivo** (modello ANAC , PNA 2013).

La domanda a cui dare risposta, attraverso l’attuazione della presente programmazione, è la seguente:

Come riuscire ad applicare il modello di gestione del rischio corruttivo, prefigurato dall’ANAC, ad una organizzazione tanto articolata, estesa ma soprattutto dinamicamente in evoluzione come quella dell’Università di Pisa?

Tale dinamicità si riversa sul modo di concepire i processi, i primi ad evolversi e ad essere ridisegnati in funzione della necessità di cambiamento e delle strategie che si intende adottare per il perseguimento delle proprie missioni istituzionali. Il modello Anac, sostanzialmente incardinato su una complessa e analitica mappatura degli stessi, sembra presupporre invece una lettura condotta centralmente, sulla base di un’interpretazione univoca delle attività e degli attori, degli input e degli output derivanti e conseguenti dallo svolgimento dei processi stessi. Un’interpretazione non del tutto coerente i bisogni, gli scopi e le caratteristiche organizzative di una Ateneo grande come quello di Pisa

Altri elementi per la valutazione del contesto interno.

Eterogeneità e multiformità delle risorse umane dell’Ateneo. Elemento specifico e caratteristico del sistema universitario, e di profonda diversità rispetto ad altre amministrazioni pubbliche, è la coesistenza di personale contrattualizzato (personale tecnico e amministrativo) e di personale in regime di diritto pubblico (personale docente)

Ulteriore elemento di specificità dell’ateneo pisano è dato inoltre dalla presenza, tra la componente docente, di personale dell’area medica, che risponde, per quanto attiene l’attività assistenziale, al direttore generale Azienda Ospedaliero Universitaria. Si tratta infatti di dirigenti medici e come tali soggetti alla disciplina del personale del SSN.

Come riportato nella Sezione Prima del presente piano, nell’Ateneo di Pisa, il complesso del personale docente e ricercatore (cioè in regime di diritto pubblico) ha raggiunto, nel 2016, 1449 unità, mentre il personale Tecnico amministrativo a tempo indeterminato supera le 1500 (1538 unità). Oltre a questi sono presenti anche altre tipologie di lavoratori, legate a vario titolo al perseguimento delle missioni istituzionali di didattica, ricerca, terza missione:

- Docenti a contratto
- Destinatari di assegni di ricerca
- Destinatari di Borse e sussidi di studio, approfondimento, ricerca, formazione
- Tutor coordinatori nell’ambito dei corsi di Tirocinio Formativo Attivo.

Tali figure professionali svolgono attività connesse al perseguimento degli obiettivi gestionali per aspetti e attività a specifico contenuto tecnico:

- Collaborazioni, consulenze e prestazioni professionali
- Professionisti singoli o in associazione per affidamento di incarichi tecnici di Ingegneria e Architettura.

Le relazioni e le dinamiche che si instaurano fra le diverse categorie sono estremamente composite: nel modello organizzativo vigente dal 2012 si sono instaurate relazioni di diverso tipo. Da una parte queste sono

state determinate dal sistema dei controlli di Ateneo, quindi di tipo amministrativo, che rifletteva il modello generale di relazione e di controllo fra centro e periferia. Dall'altra si sono comunque attivati sistemi di relazioni all'interno di ciascuna categoria professionale (esempio: docenti versus docenti) e fra categorie professionali diverse, in base alle attività che si potevano svolgere con una certa struttura organizzativa a supporto. Una diversa articolazione organizzativa, più rivolta a dinamiche di sviluppo, può determinare nuovi fabbisogni di personale e l'instaurarsi di diverse dinamiche fra categorie professionali, da valutare anche rispetto al tema della prevenzione dei fenomeni corruttivi.

Il contenzioso

A fronte delle dimensioni medio grandi dell'Ateneo, i numeri che rappresentano il contenzioso ed i procedimenti disciplinari sono dichiaratamente modesti, come risulta dai prospetti che seguono.

Periodo 2014-16 - Ricorsi	2013				2014				2015				2016			
	R	A	C	TOT	R	A	C	TOT	R	A	C	TOT	R	A	C	TOT
AFFIDAMENTO CONTRATTI PUBBLICI	1		1	2	2			2	1	1	1	3	2		1	3
RICORSI IN TEMA DI PROCEDURE SELETTIVE DEL PERSONALE	4	2		2	2		1	3	1			1			5	5
RICORSI IN TEMA DI PROCEDURE SELETTIVE PER ESAME DI STATO DI ABILITAZIONE ALLA PROFESSIONE				0		1		1				0				0
RICORSI IN TEMA DI GESTIONE DEL RAPPORTO DI LAVORO PERSONALE DOCENTE E TECNICO AMMINISTRATIVO	2		6	8				0			1	1			4	4
RICORSI IN TEMA DI GESTIONE DELLA CARRIERA DEGLI STUDENTI				0	1			0				0				0
	Totale anno			12	Totale anno			6	Totale anno			4	Totale anno			12

Legenda- R: Rigettato; A: Accolto; C: In corso
(Fonte: Direzione del personale e Ufficio legale)

Triennio 2013-15	2013				2014				2015				2016			
	A	C	I.C	TOT	A	C	I.C	TOT	A	C	I.C	TOT	A	C	I.C	TOT
PROCEDIMENTI DI RESPONSABILITA' AMMINISTRATIVO CONTABILE DINANZI ALLA CORTE DEI CONTI				0		1		1				0				0
SENTENZE PASSATE IN GIUDICATO, PROCEDIMENTI IN CORSO E DECRETI DI CITAZIONE A GIUDIZIO RIGUARDANTI REATI CONTRO LA PA E IL FALSO E LA TRUFFA				0	1	4		5				0			4	4
	Totale anno			0	Totale anno			6	Totale anno			0	Totale anno			4

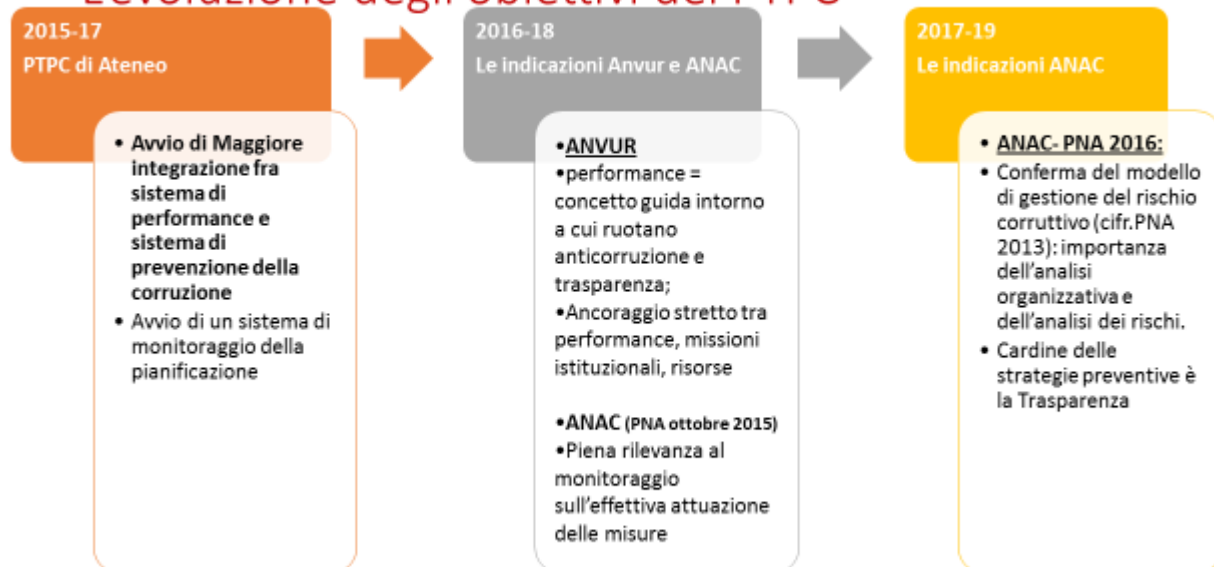
Legenda- A: Assoluzione; C: Condanna; I.C: In corso
(Fonte: Direzione del personale e Ufficio legale)

Triennio 2014-16	2014				2015				2016			
	San-zione	In Corso	Arch.	TOT	San-zione	In corso	Arch.	TOT	San-zione	In corso	Arch.	TOT
PROCEDIMENTI DISCIPLINARI PERSONALE DOCENTE				0			1	1				0
PROCEDIMENTI DISCIPLINARI PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO	1	1		2	2			2	4	2		6
PROCEDIMENTI PER VIOLAZIONE DEL CODICE ETICO	1		2	3				0				0
	Totale anno			5	Totale anno			3	Totale anno			6

Il dato "in corso" deriva da sospensione cautelare in pendenza di processo penale
(Fonte: Direzione del personale e Ufficio legale)

9. Strategie di prevenzione e indirizzi di pianificazione

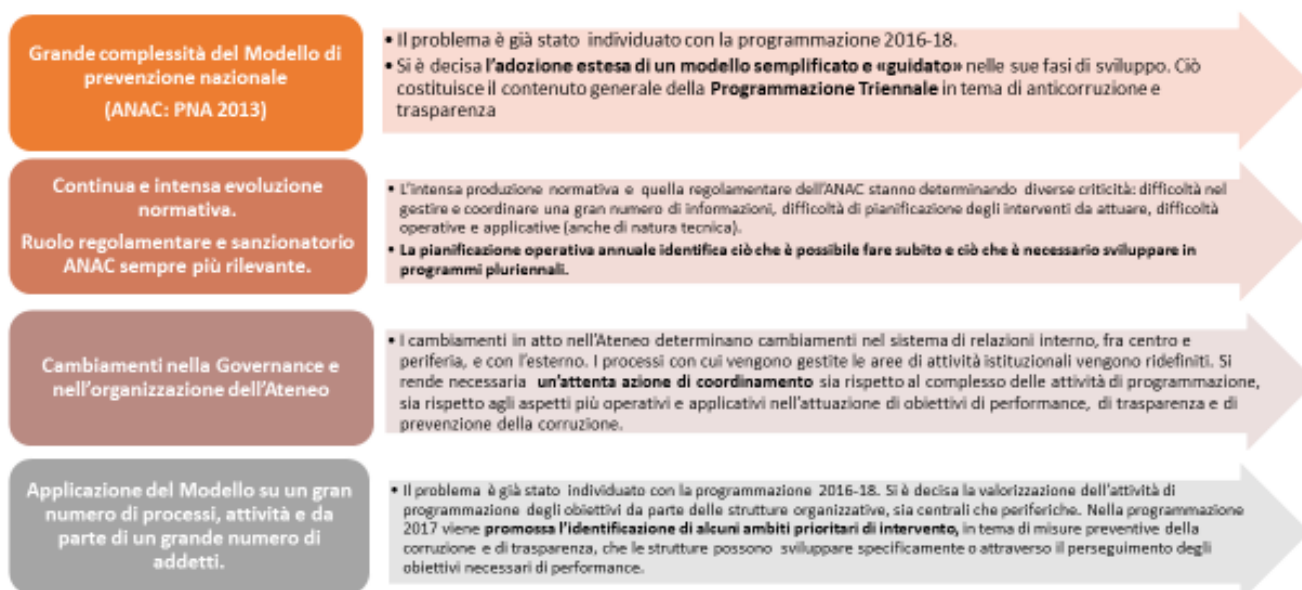
L'evoluzione degli obiettivi dei PTPC



Vedi Allegato Approfondimenti--: L'evoluzione degli obiettivi di programmazione dell'Università di Pisa

Le nuove sfide e gli obiettivi della pianificazione 2017-19

Le sfide da affrontare nella Pianificazione integrata 2017-19



La risposta operativa alle indicazioni ANAC e ANVUR: le due dimensioni della programmazione

Anticorruzione Pianificazione triennale	Anticorruzione Programmazione operativa annuale
ANALISI DEL CONTESTO: INTERNO ED ESTERNO. L'analisi, multifattoriale, prende in considerazione fattori produttivi, «mercato di riferimento» e sistemi di relazione, assetti culturali, processi decisionali etc.	Sono confermate le modalità di attuazione della fase in forma semplificata adottate nella programmazione 2016-18. Azioni di supporto alla realizzazione di analisi di contesto interno esterno da parte delle strutture. Sviluppo pluriennale delle iniziative
MAPPATURA DEI PROCESSI GESTITI DALL'AMMINISTRAZIONE. Nel modello Anac l'attività di tutta l'amministrazione è mappata sia in relazione ai prodotti servizi erogati, sia in relazione alle dinamiche relazionali, organizzative, sociali ed economiche potenzialmente a rischio.	Sono confermate le modalità di attuazione della fase in forma semplificata adottate nella programmazione 2016-18. Le azioni di supporto alla mappatura dei processi vengono ridefinite anche al fine di supportare i cambiamenti di assetto organizzativo in avvio a partire dal 2017 Sviluppo pluriennale delle iniziative
IDENTIFICAZIONE DELLA AREE DI RISCHIO. I processi mappati sono rianalizzati al fine di identificare le aree a maggiore rischio corruttivo. Le norme nazionali, ANAC e ANVUR hanno individuato alcune aree generali da presidiare.	Sono confermate le modalità di attuazione della fase in forma semplificata adottate nella programmazione 2016-18. Sono confermate le Aree di Rischio identificate dall'Ateneo nel 2016. Sono attuate, annualmente, iniziative di supporto alla valutazione del rischio nelle relative aree. • Personale e contratti di lavoro • Gestione finanziaria e bilancio • Approvvigionamenti e appalti • Servizi agli studenti • Ricerca e internazionalizzazione • Terza missione e trasferimento tecnologico
VALUTAZIONE DEL RISCHIO. La fase si articola a sua volta in 1) Identificazione dei rischi corruttivi, 2) analisi dei rischi e 3) loro ponderazione. Quest'ultima è finalizzata ad identificare delle priorità nel trattamento.	Sono confermate le modalità di attuazione della fase in forma semplificata adottate nella programmazione 2016-18. Sono attuate iniziative di supporto alla realizzazione di sperimentazioni in attuazione della fase.
TRATTAMENTO DEL RISCHIO. L'Amministrazione progetta gli interventi da attuare per ridurre il rischio, identificando responsabili, tempistica, indicatori di monitoraggio e valori di realizzazione attesi.	Attuazione della fase. Le misure di prevenzione sono organizzate, come nel 2016, in categorie e relative specifiche iniziative. Le strutture attuano le misure, pianificando singoli progetti, oppure correlandole ad obiettivi necessari di Performance. Inseriscono, nella misura maggiore possibile, i progetti e le relative rendicontazioni nel sistema di gestione MOBI, utilizzato per l'intero ciclo della performance.
MONITORAGGIO DEL PTCP E DELLE MISURE. Devono essere definite le attività di monitoraggio e definiti gli indicatori e i modi per relazionare sui risultati di monitoraggio.	Attuazione della fase. Come nel 2016 i dati relativi ai progetti condotti e alle misure sviluppate attraverso di essi vengono analizzati e costituiscono base di riferimento per la valutazione delle azioni condotte e le successive pianificazioni. E' confermata l'indicazione di utilizzare, ai fini della rendicontazione, gli indicatori individuati nel 2016.

La programmazione dell'Ateneo prevede l'adozione di due prospettive temporali, e ad esse collega relativi obiettivi:

- 1) Nella **programmazione triennale** viene delineato e sviluppato il quadro generale delle fasi, e delle misure connesse, necessarie alla **realizzazione del sistema di gestione del rischio corruttivo**;

*La prima e più immediata declinazione della pianificazione triennale 2017-19 dell'Università di Pisa in materia di prevenzione della corruzione conferma quella già definito nella pianificazione precedente e consiste nel **perseguire nell'azione di definizione di una 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.***

Questo fondamentale obiettivo generale corrisponde alla necessità sia di

- **Promuovere una cultura della legalità e della partecipazione secondo un approccio dinamico e positivo, e al tempo stesso strettamente legato al perseguimento degli obiettivi istituzionali,**
 - **Realizzare le diverse fasi operative necessarie alla gestione del sistema,** tenendo conto dei grandi cambiamenti in atto, sia nel contesto esterno che in quello interno. Per questo si ritiene necessario ridefinire il ruolo di impulso e coordinamento del Responsabile della Prevenzione della corruzione e della Trasparenza attraverso specifiche azioni di coordinamento e monitoraggio, a presidio dell'attuazione delle singole misure e dei nuovi obblighi in materia di trasparenza e accesso generalizzato.
- 2) Nella **programmazione annuale** viene invece puntualizzato il quadro operativo di realizzazione delle specifiche Misure anticorruzione, ad opera di tutte le strutture organizzative dell'Ateneo.

La programmazione annuale degli obiettivi di Ateneo è finalizzata a realizzare le indicazioni strategiche degli organi di governo circa le linee di sviluppo delle missioni istituzionali dell'Università. E' in questo senso rivolta all'intera macchina amministrativa, ma prende anche atto di alcuni elementi di criticità che possono determinarsi nel processo di integrazione fra sistema di gestione della Performance organizzativa e sistema di gestione del rischio corruttivo e della trasparenza.

Tali elementi sono riconducibili:

- Alla complessiva sensibilità del tema, oggetto di continuo dibattito e conseguente produzione normativa da parte degli organi di governo nazionale.
- Al coinvolgimento della dimensione etica dei singoli, della collettività e dell'organizzazione Università di Pisa.
- In alcuni casi, alla difficoltà di comprensione circa i risvolti tecnici connessi all'applicazione delle norme.
- Alle difficoltà connesse al coinvolgimento di un numero di addetti estremamente ampio.
- Alla numerosità, sia in termini quantitativi che qualitativi, delle attività da prendere in esame, connesse alla varietà delle attività necessarie alla realizzazione delle missioni istituzionali dell'ateneo.

Per tali motivi si definisce di:

- Mantenere come schema di riferimento per la gestione del sistema di prevenzione del rischio corruttivo, in un'ottica di lungo periodo, il modello ideale di analisi promosso dall'ANAC,
- Ma anche di prevedere l'attivazione graduale delle diverse fasi che lo compongono,
- E di attuare la loro progressiva implementazione, attraverso la proposta di procedure semplificate riprogrammate sulla base degli esiti del monitoraggio delle attività realizzate nell'annualità precedente.

Vedi Allegato Approfondimenti--: Le valutazioni e le analisi alla base del nuovo ciclo di programmazione 2017-19

LA PIANIFICAZIONE ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA 2017-19



13/03/2017

4

10. Il Sistema di Ateneo per la Gestione del rischio corruttivo

Il modello di Sistema di Gestione del rischio corruttivo proposto dall'ANAC, a partire dal PNA 2013 prevede, come sopra evidenziato, lo svolgersi in sequenza di fasi strettamente collegate fra loro quali:

- L'analisi del contesto,
- La mappatura dei processi
- L'analisi dei rischi ad essi connessi,
- Con la valorizzazione di specifiche aree di rischio.
- Prevede inoltre la valutazione ponderata del rischio corruttivo
- E la definizione di misure di trattamento dello stesso.
- Contempla infine che le azioni intraprese siano monitorate e conclusivamente valutate.

L'applicazione del modello è previsto sia estensivamente condotta e sia strettamente collegata al sistema di performance.

La motivazione di ciò è duplice e si fonda:

- 1) Sia sul principio che la corretta applicazione del modello, in un'ottica di progressivo miglioramento, possa costituire un elemento di valutazione del singolo e delle strutture organizzative.
- 2) Sia sulla necessità, insita del sistema di gestione proposto, di basarsi su adeguati livelli di dettaglio nell'analisi e nella valutazione. Questi infatti sono ritenuti esplicitamente necessari ai fini della effettiva possibilità di identificazione delle cause anche potenziali di rischio e quindi delle misure di prevenzione da adottare.

L'ANAC, in più occasioni, evidenzia come siano necessarie azioni e strutture organizzative di supporto all'adozione del modello e all'operato del RPC.

La pianificazione dell'Università di Pisa nasce da una valutazione delle criticità che si possono rilevare nell'applicazione del modello ad un sistema tanto ampio, complesso e articolato come quello dell'Ateneo.

- La prima da risolvere riguarda la necessità di **promuovere un percorso di avvicinamento culturale** ai temi del miglioramento continuo, secondo l'approccio analitico adottato da ANAC, tipico dei sistemi di gestione della qualità. Questo percorso è propedeutico e necessario a che si possa poi effettivamente ed efficacemente condurre azioni su argomenti comunque molto impegnativi come: l'analisi del contesto, la mappatura dei processi, la valutazione degli stessi in ottica anti-corruttiva e la pianificazione delle misure adeguate, etc.
- La seconda riguarda l'oggettiva **necessità di strutturare una base organizzativa adeguata** alla gestione operativa di un sistema tanto esteso: in grado cioè di fornire input ma anche di ottenere output su cui poi si possano effettuare le azioni di controllo previste dalle norme.
- La terza riguarda la necessità di **progettare un sistema di gestione delle informazioni** che possa essere utilizzato da tutti in modo semplice, considerando che è comunque necessità primaria dell'organizzazione perseguire le proprie missioni istituzionali.
- L'ultimo elemento a cui porre attenzione costituisce non una criticità ma un dato di fatto organizzativo. Il sistema di governance dell'Ateneo prevede siano forniti stimoli e linee d'indirizzo dagli Organi di governo a cui poi le strutture risponderanno secondo scelte definite al proprio interno. **E' necessario che** questo tipo di processo abbia i tempi per esplicarsi e consolidarsi, per cui **il fattore tempo, in una pianificazione di tale natura e importanza**, è molto rilevante ed è necessario **sia tenuto sempre adeguatamente presente**.

Detto questo, il modello di Sistema di Gestione del rischio corruttivo proposto da ANAC, sintetizzato e consultabile nella [Vedi Allegato Approfondimenti--: Le fasi di gestione del rischio secondo il modello PNA- Aggiornamento 2015](#), **viene confermato anche per il triennio di programmazione 2017-19** come punto di riferimento e arrivo e viene anzi suggerito come formulazione standard e ordinaria. Pertanto le strutture che intendano realizzarlo in tutte le sue parti sono nella possibilità di farlo.

Tuttavia la presente pianificazione conferma la proposta di adozione di un **modello alternativo, graduale e semplificato, di Sistema di Gestione**, finalizzato a fornire gli strumenti e le opportunità per comprendere

e appropriarsi progressivamente della metodologia, in un processo fatto di successivi avvicinamenti e prove in situazioni sperimentali.

L'articolazione generale della pianificazione per il triennio 2017-2019.

La Pianificazione di Ateneo in materia di anticorruzione:

- 1 Considera l'attività condotta nell'annualità 2016, anche sulla base della relazione del Responsabile della prevenzione della corruzione – anno 2016, analizza in forma sintetica le singole criticità da risolvere ed esplicita le scelte di pianificazione per il triennio 2017-2019;
- 2 Definisce gli interventi, intesi come Misure a carattere generale e specifico, volti alla risoluzione delle criticità;
- 3 Provvede ad una riclassificazione degli interventi (Misure) in categorie più sintetiche e funzionali alle attività di monitoraggio
- 4 Provvede all'aggiornamento
- 5 Identifica il **livello atteso di realizzazione**³⁷ delle Misure per ciascun anno di programmazione.

Le Misure (il cui elenco esteso è allegato al presente Piano, di cui costituisce parte integrante), così come identificate e classificate, costituiscono l'elemento generale minimo della programmazione triennale e della successiva programmazione operativa. Nella loro duplice funzione concorrono sia alla realizzazione del Sistema di gestione del rischio corruttivo (in ottica pluriennale) che, nella loro dimensione operativa annuale, al concreto impegno dell'Ateneo nella prevenzione del rischio corruttivo.

Analisi delle criticità, scelte di pianificazione e progressione temporale nell'adozione delle Misure a carattere generale

Gli schemi di seguito illustrati rendono evidente lo sviluppo programmato per il triennio del Sistema di Gestione del Rischio Corruttivo adottato dall'Ateneo rendendo conto, via via, dei livelli di realizzazione attesi per ciascun anno di programmazione.

Allo stesso tempo identificano le misure e sottintendono correlazioni con l'insieme degli obiettivi strategici, in particolare con quelli più strettamente legati alle missioni istituzionali e alle indicazioni emergenti dal mandato rettorale.

³⁷ Per la definizione e la classificazione dei livelli di realizzazione si veda la Tabella 4

ANALISI DEL CONTESTO INTERNO/ESTERNO

ATTIVITA' CONDOTTA NEL CORSO DEL 2016:

Nel corso del 2016 si è condotto e concluso, come programmato, il progetto della pubblicazione del volume *Bilancio di mandato (Novembre 2010-Ottobre 2011) - Impatto economico e sociale sul territorio*. La pubblicazione, coordinata sotto il profilo scientifico dalla prorettrice al Bilancio Prof. Ada Carlesi, ha consentito la divulgazione, anche attraverso il sito web di Ateneo, 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. In questo modo, come anche attraverso la lettura dei contenuti del P.I. si è voluta fornire uno schema circa i contenuti da prendere in considerazione nell'analisi di contesto interno/esterno delle singole strutture.

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 amministrativa.

BISOGNI RISCONTRATI E/O CRITICITA' DA RISOLVERE ATTRAVERSO LA PIANIFICAZIONE 2017-19

La pianificazione degli interventi, finalizzati a fornire alle strutture uno schema conoscitivo su cui basare la propria lettura dei contesti è stata condotta con esito positivo.

Si rende ora necessario, come previsto d'altra parte già nel P.I. 2016-18, supportare le operazioni di sintesi delle strutture e fornire loro strumenti per l'analisi delle proprie attività. Si rende inoltre necessario incentivare le strutture a ricordare le attività di analisi del contesto esterno/interno da condurre nella predisposizione di diversi atti programmazione, anche qualora specificamente connessi con il perseguimento di particolari assetti di didattica, ricerca e terza missione.

Azioni previste	Livello di realizzazione atteso ³⁸		
	2017	2018	2019
Sono attivate iniziative formative e azioni di accompagnamento allo scopo di promuovere la comprensione dell'interazione tra gli atti di programmazione, anche rispetto alla base documentale utile ad effettuare analisi del contesto interno ed esterno	Livello 2	Livello 3.	Livello 4.
08- FORMAZIONE A-Formazione generale e specifica B-Azioni di accompagnamento all'attuazione del sistema di Ateneo per la gestione del rischio corruttivo			
Sono sviluppate ed estese specifiche azioni di supporto alla realizzazione di analisi di contesto da parte delle strutture.	Livello 1.	Livello 2.	Livello 3.
01-PIANO INTEGRATO (PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE, TRASPARENZA) A-Adeguamento dei sistemi di valutazione 09- PIANIFICAZIONE, STANDARDIZZAZIONE, ADEGUAMENTO NORMATIVO E AUTOVALUTAZIONE DEI PROCESSI RELATIVI ALLE AREE DI RISCHIO A Analisi di contesto, delle responsabilità e mappatura dei processi			
Le strutture avviano e successivamente sviluppano analisi di contesto interno/esterno, anche ricorrendo a basi informative, dati analisi e schemi necessari per la realizzazione di attività analoghe e necessarie nel perseguimento delle missioni istituzionali (es. Analisi di contesto necessaria al conseguimento dell'accreditamento della didattica e della ricerca dei Dipartimenti) Le attività identificate nell'ambito di queste misure sono funzionali alla realizzazione delle diverse fasi della pianificazione di Ateneo e supportano le strutture nell'identificazione dei processi sensibili connessi alla Aree di rischio.	Livello 2.	Livello 3.	Livello 4.
09- PIANIFICAZIONE, STANDARDIZZAZIONE, ADEGUAMENTO NORMATIVO E AUTOVALUTAZIONE DEI PROCESSI RELATIVI ALLE AREE DI RISCHIO A-Analisi di contesto, delle responsabilità e mappatura dei processi			

³⁸ Vedi TAB. 2PC Indicatori del livello atteso di realizzazione.

MAPPATURA DEI PROCESSI GESTITI DALL'AMMINISTRAZIONE

ATTIVITA' CONDOTTA NEL CORSO DEL 2016:

Nel corso del 2016 sono state effettuate azioni formative e di supporto che hanno promosso la comprensione del legame tra analisi dei processi organizzativi ed individuazione delle aree di rischio. Alcune strutture dell'Ateneo hanno promosso Obiettivi di performance specifici ed hanno quindi condotto mappature relative a processi inerenti ambiti sensibili della loro attività. I modelli adottati non sono stati elaborati sulla base di uno schema unico ma sono stati promossi autonomamente: costituiscono, insieme alle precedenti esperienze di mappatura dei processi condotte dall'ateneo e all'attività di ricognizione dei procedimenti, una base di valutazione utile all'adozione di uno schema sintetico ma anche rappresentativo delle attività di Ateneo.

BISOGNI RISCONTRATI E/O CRITICITA' DA RISOLVERE ATTRAVERSO LA PIANIFICAZIONE 2017-19

L'Università di Pisa si accinge, a partire dai primi mesi del 2017, ad un profondo processo di riorganizzazione, finalizzato a definire diverse prassi e relazioni fra le strutture dell'amministrazione centrale e le strutture didattiche, scientifiche e di servizio. Poiché l'organizzazione prefigurata nel corso delle prime sedute degli Organi è considerevolmente diversa da quella che ha informato l'attività dell'Ateneo a partire dal 2012, altra fase di ristrutturazione organizzativa per l'Ateneo, si ritiene necessario privilegiare le attività di studio e valutazione sui processi da consolidare e/o da reingegnerizzare, in particolare per gli ambiti che riguardano le aree di rischio. Pertanto la fase di mappatura dei processi gestiti dall'amministrazione si prevede venga integralmente riavviata, pur contando sulle esperienze condotte nel frattempo.

Azioni previste	Livello di realizzazione atteso ³⁹ .		
	2017	2018	2019
Attività di studio e valutazione di modelli di analisi per la mappatura dei processi Le attività identificate nell'ambito di queste misure sono funzionali alla realizzazione delle diverse fasi della pianificazione di Ateneo e supportano le strutture nell'identificazione dei processi sensibili connessi alla Aree di rischio	Li- vello 1.	Li- vello 2.	Li- vello 3.
09- PIANIFICAZIONE, STANDARDIZZAZIONE, ADEGUAMENTO NORMATIVO E AUTOVALUTAZIONE DEI PROCESSI RELATIVI ALLE AREE DI RISCHIO A-Analisi di contesto, delle responsabilità e mappatura dei processi			
Le azioni formative e di accompagnamento, da avviare gradualmente nel triennio sulla base della pianificazione formativa in tema di prevenzione della corruzione e trasparenza, hanno lo scopo di supportare la comprensione delle relazioni fra mappatura dei processi e analisi del rischio corruttivo e di testare le prassi operative individuate per la realizzazione della mappatura.	Li- vello 2	Li- vello 3.	Li- vello 4.
08- FORMAZIONE A-Formazione generale e specifica B-Azioni di accompagnamento all'attuazione del sistema di Ateneo per la gestione del rischio corruttivo			
Le strutture adottato la metodologia definita e successivamente sviluppano la mappatura dei propri processi, con priorità per le attività relative ad aree di rischio corruttivo		Li- vello 1.	Li- vello 2.
13- PIANIFICAZIONE, STANDARDIZZAZIONE, ADEGUAMENTO NORMATIVO E AUTOVALUTAZIONE DEI PROCESSI RELATIVI ALLE AREE DI RISCHIO A-Analisi di contesto, delle responsabilità e mappatura dei processi			

³⁹ Vedi TAB. 2PC Indicatori del livello atteso di realizzazione.

IDENTIFICAZIONE DELLE AREE DI RISCHIO

ATTIVITA' CONDOTTA NEL CORSO DEL 2016:

Nel corso del 2016 sono state condotte azioni formative finalizzate a illustrare, sia pure in forma sintetica, le principali caratteristiche del sistema di gestione del rischio corruttivo secondo il modello ANAC, in particolare in relazione al tema dell'individuazione delle aree di rischio. E' stata inoltre condotta un'analisi dei fabbisogni formativi del personale tecnico amministrativo, in attuazione di un Obiettivo Necessario correlato alla Misura di prevenzione FORMAZIONE. Da tale analisi è emerso, sinteticamente, il bisogno di maggiore formazione sui temi della prevenzione della corruzione e della promozione della trasparenza, ma anche uno specifico bisogno formativo rispetto ai temi connessi all'individuazione delle aree di rischio, alla loro valutazione e all'identificazione delle misure di contrasto. Già in fase di programmazione integrata 2016-18 si è valutato come fosse prematura l'adozione di un processo di valutazione del rischio, secondo lo schema ANAC, in una organizzazione tanto complessa e articolata per missioni e attività come l'Università di Pisa. Si è ritenuta l'attuazione di questa fase, nei modi suggeriti da ANAC, di difficile applicazione estensiva alle strutture, anche considerando l'alto numero di addetti da coinvolgere. Pertanto si è considerata l'opportunità di adottare un modello semplificato di analisi, allo scopo soprattutto di favorire la diffusione e comprensione del concetto di area di rischio, relativamente nuovo. Per tale motivo si è definito, già con la Programmazione 2016-18, di adottare uno schema riepilogativo delle aree di rischio frutto dell'adeguamento dello schema precedentemente adottato dall'Ateneo con le indicazioni provenienti da ANVUR e ANAC. Si è deciso di integrare, in base a considerazioni a carattere prudenziale, tale schema con l'indicazione di ulteriori aree a rischio, considerate le missioni istituzionali e le attività condotte. Tali aree riguardano le attività di terza missione. Infine si è definito 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. Si è definito lo sviluppo graduale di questa fase del sistema di gestione del rischio corruttivo a partire dalla programmazione integrata triennale 2016-18 in tema di prevenzione della corruzione.

BISOGNI RISCONTRATI E/O CRITICITA' DA RISOLVERE ATTRAVERSO LA PIANIFICAZIONE 2017-19

La fase si colloca in sequenza logica rispetto a quanto condotto in merito all'analisi di contesto e alla mappatura dei processi. Secondo lo schema di gestione suggerito da ANAC infatti le strutture organizzative possono identificare autonomamente le aree di rischio solo dopo aver svolto le due precedenti analisi. Quest'attività, propria di un modello di gestione del rischio maturo, è resa particolarmente complessa, a partire dal 2017, dall'avvio del processo di riorganizzazione definito dagli organi accademici, su proposta del rettore. Gioco forza, infatti, un processo di riorganizzazione esteso rimette in discussione sia il sistema di relazioni che caratterizzano il contesto interno, che le modalità di rapporto con gli interlocutori esterni e rende necessaria una ridefinizione spesso sostanziale dell'insieme dei processi gestiti.

Si ritiene pertanto necessario limitarsi a consolidare il concetto di Area di rischio, sostenendo l'identificazione sia dei processi relativi sia delle strutture organizzative coinvolte e, in coerenza, l'attività di valutazione del rischio corruttivo basata sulle iniziative di contrasto condotte e programmate.

A causa delle criticità sopra elencate si prevede l'adozione, per due terzi del periodo di pianificazione, del sistema di classificazione e valutazione delle aree di rischio adottato con il PTPC 2016. Si programma inoltre che la Fase **Identificazione delle aree di rischio** proceda in forma semplificata e graduale, nel triennio di programmazione, e siano attivate iniziative di formazione e sensibilizzazione, scambio e diffusione di buone prassi, azioni di accompagnamento.

Azioni previste	Livello di realizzazione atteso ⁴⁰		
	2017	2018	2019
Nel triennio di programmazione si prevede di attivare diverse iniziative formative mirate a consolidare la comprensione del modello di gestione del rischio corruttivo e a migliorare la capacità di individuare le aree di rischio in un'ottica, comunque, di efficace perseguimento degli obiettivi di Ateneo e delle missioni istituzionali. A tal fine possono essere attivate iniziative di accompagnamento alla gestione del modello.	Li- vello 2.	Li- vello 3.	Li- vello 4.
08- FORMAZIONE A-Formazione generale e specifica B-Azioni di accompagnamento all'attuazione del sistema di Ateneo per la gestione del rischio corruttivo			
E' prevista un'attività di consolidamento delle iniziative per il supporto al processo di integrazione fra le dimensioni di performance, anticorruzione e trasparenza 01-PIANO INTEGRATO (PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE, TRASPARENZA) A-Adeguamento dei sistemi di valutazione	Li- vello 2	Li- vello 3.	Li- vello 4.

⁴⁰ Vedi TAB. 2PC Indicatori del livello atteso di realizzazione

VALUTAZIONE DEL RISCHIO

ATTIVITA' CONDOTTA NEL CORSO DEL 2016:

La programmazione integrata del 2016 ha previsto per questa Fase lo svolgimento di attività formative introduttive al tema, la realizzazione di un'Analisi dei fabbisogni formativi e la 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*.

Le tre azioni sono state condotte come pianificato. In particolare dall'analisi dei fabbisogni formativi è emerso, tra l'altro, uno specifico bisogno di maggiori conoscenze rispetto ai temi connessi all'individuazione delle aree di rischio, alla loro valutazione e all'identificazione delle misure di contrasto.

Il progetto, condotto nel 2016, di definizione di una *Pianificazione Formativa sui temi della valutazione, dell'etica e della legalità* ha inteso dare risposta anche a tale bisogno, prevedendo specifiche azioni formative in merito

BISOGNI RISCONTRATI E/O CRITICITA' DA RISOLVERE ATTRAVERSO LA PIANIFICAZIONE 2017-19

Permane, anche riguardo al presente triennio di programmazione, la necessità di definire e divulgare criteri di analisi e supportare l'attività delle strutture con adeguati supporti metodologici e informativi. L'attività può rilevarsi a complessità elevata in particolare per le strutture che, a causa del loro mandato istituzionale, sono interessate da numerose aree di rischio. E' necessario definire specifici percorsi sia operativi che formativi, anche favorendo lo scambio di esperienze e buone prassi. E' comunque necessario operare azioni di sensibilizzazione. Vi è infine necessità di organizzare, a supporto, sistemi informativi e informatici adeguati.

Azioni previste	Livello di realizzazione atteso ⁴¹ .		
	2017	2018	2019
Formazione specifica e iniziative di supporto riguardo ai temi connessi al Processo di analisi, valutazione e gestione del rischio corruttivo. 08- FORMAZIONE A-Formazione generale e specifica B-Azioni di accompagnamento all'attuazione del sistema di Ateneo per la gestione del rischio corruttivo	Livello 2.	Livello 3.	Livello 4.
Sono avviate e successivamente sviluppate iniziative di supporto all'attuazione, da parte delle strutture, della fase di valutazione del rischio specifiche 01-PIANO INTEGRATO (PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE, TRASPARENZA) A-Adeguamento dei sistemi di valutazione	Livello 1.	Livello 2.	Livello 3.

⁴¹ Vedi TAB. 2PC Indicatori del livello atteso di realizzazione

TRATTAMENTO DEL RISCHIO E MONITORAGGIO

ATTIVITA' CONDOTTA NEL CORSO DEL 2016:

Nel corso del 2016, come programmato, è stata avviata in via sperimentale l'estensione del Sistema di gestione del rischio corruttivo a livello di Ateneo, in un'ottica di integrazione con il sistema di Performance. Per fare questo 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 attraverso la pubblicazione web.

Come previsto dalla pianificazione 2016-18, si sono lasciate libere le strutture di procedere attraverso la correlazione autonoma degli obiettivi di performance a quelli di prevenzione. Il monitoraggio sull'attuazione delle misure è stato attuato attraverso l'estrazione dei dati di performance dal sistema. Dalla prima rilevazione si sono potute osservare le difficoltà delle strutture, in particolare riguardo ai meccanismi di correlazione. Sono state con maggiore facilità individuate, come misure preventive, quelle legate all'informatizzazione e all'analisi dei processi, alla messa in trasparenza delle attività.

Dal monitoraggio del trattamento si è potuta notare quindi una mancata valorizzazione di alcune misure la cui attuazione veniva resa evidente attraverso altre tipologie di azioni ricognitive, condotte in particolare in occasione della relazione del RPCT circa i risultati dell'attività pianificata nel 2016.

BISOGNI RISCONTRATI E/O CRITICITA' DA RISOLVERE ATTRAVERSO LA PIANIFICAZIONE 2017-19

Al fine di facilitare la comprensione della diretta connessione fra obiettivi di performance e gestione del rischio corruttivo attraverso l'attivazione di specifiche misure preventive si programma di rafforzare già in fase di pianificazione il legame fra obiettivi e misure preventive corrispondenti. La principale criticità della fase consiste infatti nel promuovere un'adeguata consapevolezza sui sistemi di trattamento del rischio in un'ottica di integrazione con il sistema di gestione del ciclo della Performance e di adeguata valorizzazione almeno delle iniziative di prevenzione della corruzione ordinariamente condotte. Elemento di criticità intrinseco è quello del passaggio da una dimensione centralizzata del sistema di gestione del rischio ad una dimensione che comprenda anche l'attività delle strutture didattiche, scientifiche e di servizio. Pertanto si rende necessario supportare l'apprendimento diffuso di strategie di pianificazione specifiche, in relazione alle aree di rischio individuate, anche in un'ottica di integrazione fra gli interventi e/o fra le strutture. Si ravvisa ancora la necessità di una fase di sperimentazione circa la fase di integrazione fra i tre sistemi e allo stesso tempo in relazione ai temi fra loro connessi: trattamento del rischio, monitoraggio e di rendicontazione dei risultati raggiunti.

Azioni previste	Livello di realizzazione atteso ⁴²		
	2017	2018	2019
In fase di pianificazione degli obiettivi necessari al perseguimento degli Obiettivi strategici di Ateneo viene evidenziata la correlabilità con le Misure preventive della corruzione, in particolare con quelle evidenziate nell'Allegato 3 relativo alla programmazione triennale, e operativa annuale, delle misure.	Livello 2.	Livello 3.	Livello 4.
01-PIANO INTEGRATO (PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE, TRASPARENZA) A-Adeguamento dei sistemi di valutazione			
L'integrazione fra il sistema di gestione della performance e il sistema di gestione del rischio corruttivo viene monitorata nel suo svolgersi. Viene inoltre rilevata l'effettiva focalizzazione degli obiettivi di performance anche sull'attuazione delle misure preventive della corruzione	Livello 2.	Livello 3.	Livello 4.
01-PIANO INTEGRATO (PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE, TRASPARENZA) B-Monitoraggio dell'attuazione delle misure previste dal Piano Integrato e relazione intermedia e/o finale sui dati relativi alla loro applicazione.			

L'allegato 3 al Presente Piano comprende:

- La ripartizione delle misure in Categorie omogenee di interventi
- L'analisi delle attività svolte nel corso del precedente anno di programmazione (2016), in relazione a ciascuna Misura,
- Una evidenziazione dei fabbisogni ed una prospettazione dei livelli attesi di realizzazione, per ciascuna Misura, nel triennio di programmazione.
- Inoltre dettaglia i contenuti delle azioni che si prevede di mettere in essere, nel corso del 2017.

Costituisce quindi un riferimento essenziale per le azioni di programmazione operativa del Trattamento del rischio corruttivo.

⁴² Vedi TAB. 2PC Indicatori del livello atteso di realizzazione

MONITORAGGIO DEL PTPC E DELLE MISURE

ATTIVITA' CONDOTTA NEL CORSO DEL 2016:

Nel corso del 2016 è stato avviato uno specifico sistema di monitoraggio della pianificazione in tema di prevenzione della corruzione, finalizzato ad incoraggiare percorsi di autovalutazione ed a favorire la comprensione della stretta connessione esistente con il sistema di Performance nel suo complesso.

Pertanto si è predisposto e adattato il sistema di registrazione MOBI, in modo che fosse possibile, ex post, estrarre i dati relativi ai progetti di prevenzione della corruzione messi in atto dalle strutture. Il sistema è stato messo in prova ed ha sostanzialmente dato gli esiti sperati, anche se necessita di alcuni aggiustamenti.

Nella pianificazione anticorruzione del 2016 è stato inoltre introdotto un sistema di monitoraggio inteso a favorire la comprensione del processo programmatico in se stesso, ma anche il collegamento con il sistema degli indicatori sottesi alla valutazione della Performance, sui quali molto spesso le strutture mostrano incertezze.

Infine si è provveduto a suggerire una valutazione strategica, attraverso indicatori di efficacia preventiva, in modo che gli organi di governo, e le stesse strutture, potessero avviare un percorso di quantificazione dei risultati da raggiungere in ambiti omogenei d'intervento (le categorie)

Rispetto invece all'assetto operativo delle attività di monitoraggio si è provveduto ad una prima ricognizione delle basi dati esistenti e delle loro caratteristiche anche al fine di comprenderne l'interoperabilità e le possibilità di utilizzo ai fini delle attività di monitoraggio.

BISOGNI RISCONTRATI E/O CRITICITA' DA RISOLVERE ATTRAVERSO LA PIANIFICAZIONE 2017-19

Si rende necessario per il 2017, e per i successivi anni di programmazione, consolidare e diffondere la cultura della valutazione preventiva e successiva dell'attività, sia in tema di prevenzione della corruzione e trasparenza sia, più latamente, in tema di programmazione degli interventi. Le attività previste dalla fase riguardano quindi, in prospettiva, un'azione di sensibilizzazione diffusa circa l'utilizzo degli indicatori, anche attraverso specifiche azioni di formazione e accompagnamento e allo stesso tempo l'avvio di una fase di studio di indicatori specificamente individuati per la valutazione delle azioni preventive.

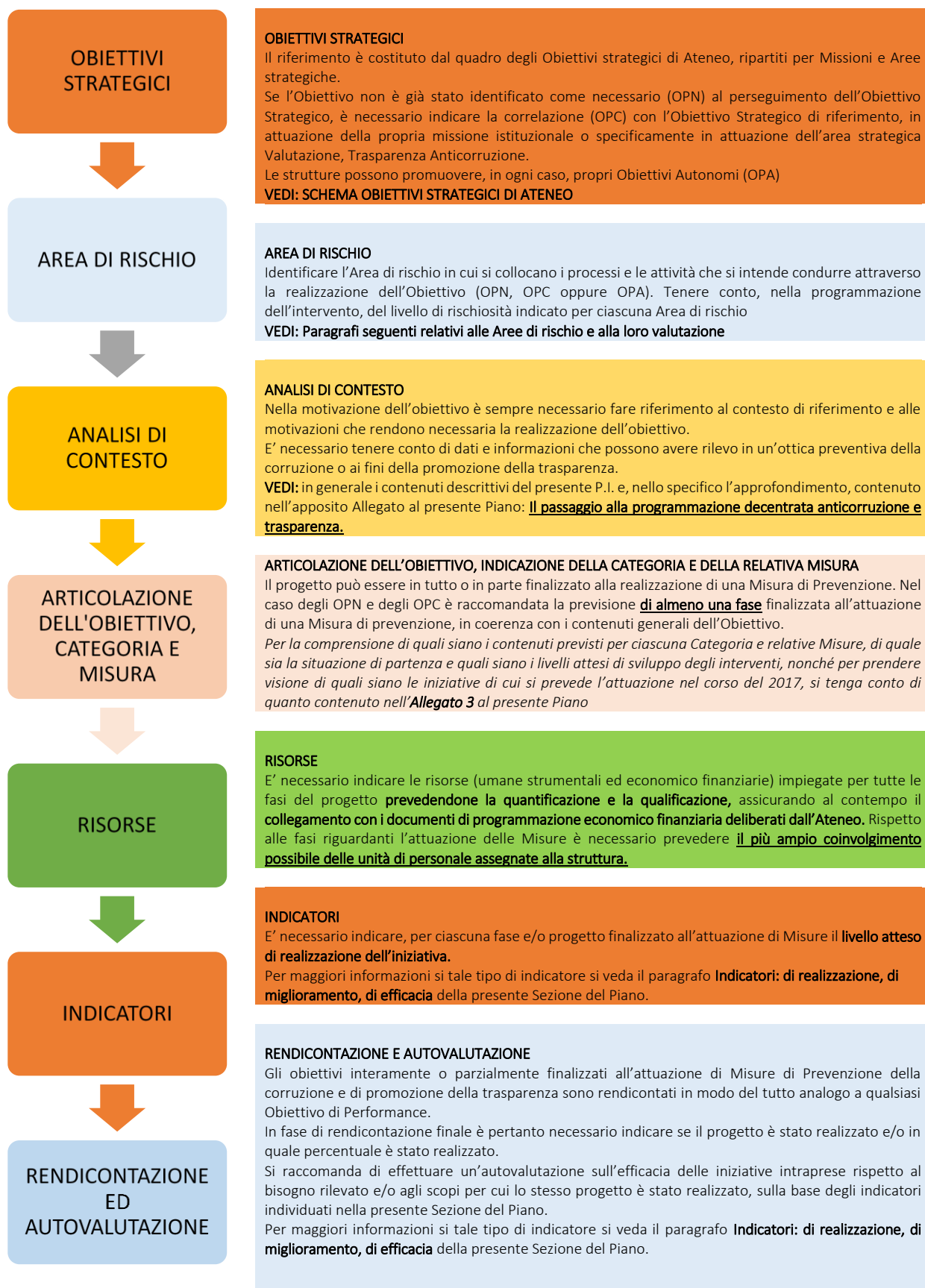
Riguardo lo specifico dei livelli di attuazione della Pianificazione, attraverso un rafforzamento delle attività che mirano all'integrazione fra i tre ambiti, si prevede di raggiungere nel triennio il consolidamento del sistema di monitoraggio, anche con il supporto di appositi e meglio perfezionati sistemi di registrazione informatica delle attività.

Azioni previste	Livello di realizzazione atteso ⁴³		
	2017	2018	2019
Azioni di formazione e specifiche azioni di consulenza e accompagnamento all'utilizzo degli indicatori	Livello 2.	Livello 3.	Livello 4.
08- FORMAZIONE A-Formazione generale e specifica B-Azioni di accompagnamento all'attuazione del sistema di Ateneo per la gestione del rischio corruttivo			
Consolidamento delle azioni di monitoraggio e analisi dei risultati della pianificazione 01-PIANO INTEGRATO (PERFORMANCE ANTICORRUZIONE TRASPARENZA) B-Monitoraggio dell'attuazione delle misure previste dal Piano Integrato e relazione intermedia e/o finale sui dati relativi alla loro applicazione.	Livello 2.	Livello 3.	Livello 4.
Informatizzazione delle modalità di monitoraggio anche attraverso la predisposizione o l'adeguamento degli strumenti informatici di registrazione Diffusione delle prassi di valutazione preventiva dei livelli attesi di realizzazione delle attività in pianificazione e verifiche sull'effettivo raggiungimento dei risultati Analisi circa le possibilità di utilizzo di indicatori specifici relativi all'ambito delle prevenzione della corruzione 09- PIANIFICAZIONE, STANDARDIZZAZIONE, ADEGUAMENTO NORMATIVO E AUTOVALUTAZIONE DEI PROCESSI RELATIVI ALLE AREE DI RISCHIO B-Informatizzazione dei procedimenti e delle procedure C Trattamento delle aree di rischio e autovalutazione dell'efficacia dell'azione preventiva	Livello 1.	Livello 2.	Livello 3.

⁴³Vedi TAB. 2PC Indicatori del livello atteso di realizzazione

11. Programmazione operativa 2017: il trattamento del rischio

Integrazione operativa obiettivi strategici, obiettivi necessari e correlati, trattamento del rischio corruttivo.



Le aree di rischio e la relativa valutazione

La classificazione delle aree di rischio adottata per il triennio 2017-19 riprende e conferma quella adottata, sulla scorta delle indicazioni fornite dalle linee guida Anvur nel luglio 2015 e dell'aggiornamento del PNA (ottobre 2015) per il precedente Piano Integrato 2016-18.

Le aree di rischio identificano e raggruppano i processi considerati, sia pure in via ipotetica, a rischio corruttivo più o meno elevato.

Le aree sono organizzate come **generali**, proprie al complesso di attività necessarie per la realizzazione delle attività istituzionali dell'Università, e **specifiche**, intrinsecamente legate alla realizzazione delle singole missioni di didattica, ricerca e terza missione.

In occasione della presente pianificazione non sono state attuate ulteriori definizioni di dettaglio dei processi coinvolti nelle diverse aree, a causa del complesso processo di riorganizzazione che l'Università di Pisa ha avviato con l'approvazione del nuovo modello generale di organizzazione. Questo percorso, coinvolgendo direttamente le strutture, i processi da loro gestiti e il modo di gestirli, ha infatti un grande impatto sugli esiti della valutazione del rischio e quindi sull'identificazione e la descrizione delle aree a maggiore rischiosità.

Pertanto, fino a completamento di tale percorso organizzativo generale le strutture possono fare riferimento alle aree di rischio successivamente descritte, considerando la valenza esemplificativa dei processi inseriti in ciascuna di esse. Possono inoltre fare riferimento ai procedimenti identificati nella tabella approvata dal Senato Accademico in data 9/10/2013, attualmente pubblicata nel portale Amministrazione trasparente dell'Università di Pisa.

La valutazione di rischiosità. Tale valutazione indica come l'Ateneo ritiene si classifichino i processi, di ciascuna area di rischio, riguardo al pericolo di eventi corruttivo. I processi relativi ad un'area di rischio valutata altamente rischiosa sono considerati tutti altamente rischiosi, indipendentemente dalla possibilità di graduare la valutazione.

La valutazione della rischiosità delle aree riprende e conferma quella definita con Piano integrato 2016-18, adottando un **criterio altamente prudenziale**. Infatti l'attuazione di un processo di riorganizzazione di tale impatto dovrà essere considerato, a consuntivo, anche in termini di adozione di una effettiva Misura di prevenzione. Inoltre la classificazione del rischio relativo alle diverse aree adottata per il triennio 2017-19 non tiene in considerazione quanto effettivamente attuato in termini preventivi nel precedente anno 2016.

Le aree di rischio identificate sono:

- Personale e contratti di lavoro
- Gestione finanziaria e bilancio
- Approvvigionamenti e appalti
- Servizi agli studenti
- Ricerca e internazionalizzazione
- Terza missione e trasferimento tecnologico

Come riferimento per l'individuazione delle soglie fra livelli di rischiosità si adotta il seguente modello:

Tab. 1PC Definizione dei livelli di rischio e loro classificazione

INTERVALLO	DEFINIZIONE SINTETICA
$0 \leq 4$	NULLO
5	NULLO/BASSO
$6 \leq 9$	BASSO
10	BASSO/MEDIO
$11 \leq 14$	MEDIO
15	MEDIO/ALTO
$16 \leq 19$	ALTO
20	ALTO/MOLTO ALTO
$21 \leq 25$	MOLTO ALTO

Aree di rischio generali

Area di rischio: Personale e contratti di lavoro⁴⁴

Processi connessi a:	Strutture coinvolte nei processi ⁴⁵	Valore del livello di rischio e sua definizione
1) Concorsi e prove selettive per i dirigenti e il personale tecnico-amministrativo a tempo determinato e indeterminato	- Direzione del Personale - Commissioni Giudicatrici e personale ausiliario (vigilanza, trasporto e custodia prove d'esame) - Tutte le Strutture Didattiche, Scientifiche e di Servizio (previste a Statuto) eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione Centrale o direttamente responsabili del processo - Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo	ALTO (Valutazione del rischio: 19)
2) Concorsi per il personale docente e ricercatore a tempo determinato	- Direzione del Personale - Commissioni Giudicatrici - Tutte le Strutture Didattiche, Scientifiche e di Servizio (previste a Statuto) eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione Centrale o direttamente responsabili del processo - Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo	ALTO (Valutazione del rischio: 19)
3) Procedure selettive per collaboratori esterni, consulenti, incarichi di insegnamento (Co.co.co., professionisti, collaboratori occasionali)	- Le Direzioni dell'Ateneo - Tutte le Strutture Didattiche, Scientifiche e di Servizio (previste a Statuto) eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione Centrale o direttamente responsabili del processo - Commissioni Giudicatrici e personale ausiliario - Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo	ALTO (Valutazione del rischio: 19)
4) Gestione del rapporto di lavoro del personale tecnico-amministrativo - Procedure per il conferimento di incarichi esterni; - Concessioni di permessi e congedi, gestione malattie e visite fiscali, gestione database presenze; - Servizi a domanda individuale (benefit, buoni pasto); - Processo di valutazione del personale - compensi accessori - Rilascio nullaosta per trasferimenti e mobilità; - Pagamento emolumenti e rimborsi a favore del personale dell'Ateneo, dei collaboratori esterni	- Direzione Generale - Direzione del Personale - Direzioni dell'Ateneo - Commissioni giudicatrici e personale ausiliario - Tutte le Strutture Didattiche, Scientifiche e di Servizio (previste a Statuto) eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione Centrale o direttamente responsabili del processo - Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo	MEDIO (Valutazione del rischio: 14)
5) Gestione del rapporto di lavoro del personale docente e ricercatore - Procedure per il conferimento di incarichi esterni; - Concessioni di permessi e congedi, gestione malattie e visite fiscali, presenza in servizio; - Servizi a domanda individuale (benefit, buoni pasto); - Gestione incarichi didattici; - Incarichi di insegnamento - Affidamento diretto attività formative; - Rilascio nullaosta per trasferimenti e mobilità; - Pagamento emolumenti e rimborsi a favore del personale dell'Ateneo, dei collaboratori esterni.	- Direzione Generale - Direzione del Personale - Tutte le Strutture Didattiche, Scientifiche e di Servizio (previste a Statuto) eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione Centrale o direttamente responsabili del processo - Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo	MEDIO (Valutazione del rischio: 14)

⁴⁴ Ambito minimo di analisi, secondo la classificazione ANVUR in *Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane*, (pag 15) versione definitiva -20 luglio 2015

⁴⁵ Definizione delle strutture coinvolte secondo l'organizzazione antecedente alle disposizioni di riorganizzazione

Area di rischio: Gestione finanziaria e bilancio⁴⁶

Processi connessi a:	Strutture coinvolte nei processi ⁴⁷	Valore del livello di rischio e sua definizione
6) Gestione inventario beni mobili	- Direzione Economato, Patrimonio e Servizi Generali - Tutte le Strutture Didattiche, Scientifiche e di Servizio (previste a Statuto) eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione Centrale o direttamente responsabili del processo - Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo	MEDIO (Valutazione del rischio: 14)
7) Liquidazione e pagamento di lavori, servizi e forniture anche tramite carta di credito o fondo economale	- Direzione Finanza e Fiscale - Direzione Economato, Patrimonio e Servizi Generali - Direzioni competenti per materia - Tutte le Strutture Didattiche, Scientifiche e di Servizio (previste a Statuto) eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione Centrale o direttamente responsabili del processo - Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo	MEDIO/ALTO (Valutazione del rischio: 15)
8) Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio⁴⁸	- Direzione Finanza e Fiscale - Direzione Economato, Patrimonio e Servizi Generali - Tutte le Direzioni - Tutte le Strutture Didattiche, Scientifiche e di Servizio (previste a Statuto) eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione Centrale o direttamente responsabili del processo - Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo	ALTO (Valutazione del rischio: 19)

Area di rischio: Approvvigionamenti e appalti⁴⁹

Processi connessi a:	Strutture coinvolte nei processi ⁵⁰	Valore del livello di rischio e sua definizione
9) Progettazione, direzione e collaudo lavori o attestazione di conformità, per servizi o forniture – Scelta del contraente	- Direzione Edilizia e Telecomunicazioni - Direzione Finanza e Fiscale - Direzione Economato, Patrimonio e Servizi Generali - Direzioni competenti per materia - Tutte le Strutture Didattiche, Scientifiche e di Servizio (previste a Statuto) eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione Centrale o direttamente responsabili del processo - Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo	ALTO (Valutazione del rischio: 19)
10) Gestione rifiuti	- Direzioni competenti per materia - Tutte le Strutture Didattiche, Scientifiche e di Servizio (previste a Statuto) eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione Centrale o direttamente responsabili del processo - Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo	BASSO (Valutazione del rischio: 9)

⁴⁶ Ambito minimo di analisi, secondo la classificazione ANVUR in **Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane**, (pag 15) versione definitiva -20 luglio 2015

⁴⁷ Definizione delle strutture coinvolte secondo l'organizzazione antecedente alle disposizioni di riorganizzazione

⁴⁸ **Aggiornamento 2015 al Piano Nazionale Anticorruzione** Determinazione n. 12 del 28 ottobre 2015

⁴⁹ Ambito minimo di analisi, secondo la classificazione ANVUR in **Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane**, (pag 15) versione definitiva -20 luglio 2015

⁵⁰ Definizione delle strutture coinvolte secondo l'organizzazione antecedente alle disposizioni di riorganizzazione

Aree di rischio specifiche

Area di rischio: Servizi agli studenti ⁵¹

Processi connessi a:	Strutture coinvolte nei processi ⁵²	Valore del livello di rischio e sua definizione
11) Procedure selettive concessione compensi e benefici a studenti e laureati - Compensi e benefici (borse di studio); - Procedure di rilascio certificazioni; - Attività di supporto servizi disabili	- Direzione Didattica e Servizi agli studenti - Tutte le Strutture Didattiche, Scientifiche e di Servizio (previste a Statuto) eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione Centrale o direttamente responsabili del processo - Commissioni Giudicatrici e personale ausiliario - Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo	ALTO (Valutazione del rischio: 19)
12) Gestione carriere studenti e verbalizzazione esami - gestione test di ammissione, valutazione studenti, ecc. ⁵³ - Procedure di carriera (convalida attività formative, registrazioni esami, controllo flussi informatici, registrazione tasse, procedure di annullamento atti, laureabilità)	- Direzione Didattica e Servizi agli studenti - Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo	ALTO (Valutazione del rischio: 19)
13) Procedure selettive per esami di stato di abilitazione alle professioni (PTCP: 2015)	- Direzione Didattica e Servizi agli Studenti - Tutte le Strutture Didattiche, Scientifiche e di Servizio (previste a Statuto) eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione Centrale o direttamente responsabili del processo - Commissioni Giudicatrici e personale ausiliario - Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo	ALTO (Valutazione del rischio: 19)

Area di rischio: Ricerca e internazionalizzazione

Processi connessi a:	Strutture coinvolte nei processi ⁵⁴	Valore del livello di rischio e sua definizione
14) Concorsi, bandi per il finanziamento delle attività e gestione dei fondi di ricerca, ecc. ⁵⁵	- Direzione Ricerca e Internazionalizzazione - Tutte le Strutture Didattiche, Scientifiche e di Servizio (previste a Statuto) eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione Centrale o direttamente responsabili del processo - Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo	ALTO (Valutazione del rischio: 19)

⁵¹ Ambito minimo di analisi, secondo la classificazione ANVUR in **Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane**, (pag 15) versione definitiva -20 luglio 2015

⁵² Definizione delle strutture coinvolte secondo l'organizzazione antecedente alle disposizioni di riorganizzazione

⁵³ **Aggiornamento 2015 al Piano Nazionale Anticorruzione** Determinazione n. 12 del 28 ottobre 2015 pag 18: "Per le Università, la didattica (gestione test di ammissione, valutazione studenti, ecc.) e l'area della ricerca (i concorsi e la gestione dei fondi di ricerca, ecc.)."

⁵⁴ Definizione delle strutture coinvolte secondo l'organizzazione antecedente alle disposizioni di riorganizzazione

⁵⁵ **Aggiornamento 2015 al Piano Nazionale Anticorruzione** Determinazione n. 12 del 28 ottobre 2015 pag 18: "Per le Università, la didattica (gestione test di ammissione, valutazione studenti, ecc.) e l'area della ricerca (i concorsi e la gestione dei fondi di ricerca, ecc.)."

Area di rischio: Terza missione- Trasferimento tecnologico

Processi connessi a:	Strutture coinvolte nei processi ⁵⁶	Valore del livello di rischio e sua definizione
Attività di terza missione come definite da ANVUR. 15) VALORIZZAZIONE DELLA RICERCA⁵⁷: - Gestione della proprietà intellettuale; - Imprese spin-off; - Attività conto terzi	- Direzione Ricerca e Internazionalizzazione - Tutte le Strutture Didattiche, Scientifiche e di Servizio (previste a Statuto) eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione Centrale o direttamente responsabili del processo - Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo	ALTO (Valutazione del rischio: 19)
Attività di terza missione come definite da ANVUR. 16) PRODUZIONE DI BENI PUBBLICI DI NATURA CULTURALE, EDUCATIVA, SOCIALE⁵⁸: - Produzione e gestione di beni culturali - Tutela della salute - Formazione continua - Public engagement	- Direzione Ricerca e Internazionalizzazione - Tutte le Strutture Didattiche, Scientifiche e di Servizio (previste a Statuto) eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione Centrale o direttamente responsabili del processo - Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo	ALTO (Valutazione del rischio: 19)
17) ATTIVITÀ ASSISTENZIALI IN CONVENZIONE	Dipartimento Integrato Interistituzionale - Dipint	MEDIO/ALTO (da verificare a partire dall'anno) (Valutazione del rischio: 15)

⁵⁶ Definizione delle strutture coinvolte secondo l'organizzazione antecedente alle disposizioni di riorganizzazione

⁵⁷ Area di rischio inserita ex novo sulla base dell'articolazione per aree Strategiche della programmazione di Performance – Piano integrato 2016-18

⁵⁸ Area di rischio inserita ex novo sulla base dell'articolazione per aree Strategiche della programmazione di Performance – Piano integrato 2016-18

Il trattamento del rischio

Le criticità emerse in sede di monitoraggio sulle attività condotte dalle strutture nel corso del 2016⁵⁹, rendono opportuno apportare alcuni correttivi, in termini di semplificazione, circa la definizione delle misure⁶⁰ e la loro classificazione, ed evidenziare, con una descrizione più ampia, gli obiettivi di prevenzione ad esse affidati per il triennio di programmazione.

Inoltre, le profonde innovazioni normative che hanno caratterizzato l'anno 2016, appena trascorso, ed il conseguente apparato regolamentare prodotto, rendono necessario apportare aggiornamenti e riorganizzare i contenuti. Il nuovo assetto è riportato puntualmente nell' **Allegato 3 al piano**.

Allo stesso tempo la necessità di dare attuazione alle indicazioni emergenti dalle modifiche apportate agli obblighi di pubblicazione e al sistema di accesso alle informazioni, determinate dall'emanazione del D.lgs 97/2016 rende doveroso approfondire il tema delle Misure di Trasparenza, il quadro generale delle quali è affrontato nella presente sezione del piano, mentre il dettaglio con le relative soluzioni organizzative è rinviato alla Parte seconda della presente sezione, dedicata specificamente alla trasparenza.

Le misure e loro classificazione

Le Misure, nel linguaggio ormai adottato dalle diverse edizioni del PNA, rappresentano gli interventi che le organizzazioni attuano per ridurre il rischio corruttivo delle proprie attività. Queste, in base ad una fondamentale ripartizione condotta dalla stessa ANAC, sia pure in fasi successive, si ripartiscono fra Misure generali (precedentemente definite come obbligatorie) e misure specifiche (precedentemente definite ulteriori). Contestualizzando all'organizzazione dell'Ateneo si riprende quest'assetto definitorio e si intende come **misure generali** quelle presentate nell'allegato 3 al presente piano, e come **ulteriori** gli interventi preventivi che le struttura reputino necessario attuare.

Nell'aggiornamento al PNA del 2015 (pag. 22) l'ANAC incoraggia un'articolazione delle misure per categorie, in base ad una sorta di classificazione legata agli ambiti rispetto ai quali le stesse si prevede intervengano.

“Si elencano di seguito le tipologie principali di misure (a prescindere se generali o specifiche):

- *misure di controllo;*
- *misure di trasparenza;*
- *misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento;*
- *misure di regolamentazione;*
- *misure di semplificazione dell'organizzazione/riduzione dei livelli/riduzione del numero degli uffici;*
- *misure di semplificazione di processi/procedimenti;*
- *misure di formazione;*
- *misure di sensibilizzazione e partecipazione;*
- *misure di rotazione;*
- *misure di segnalazione e protezione;*
- *misure di disciplina del conflitto di interessi;*
- *misure di regolazione dei rapporti con i “rappresentanti di interessi particolari” (lobbies). “*

Questo tipo di classificazione emerge come non vincolante, ma costituisce una sorta di suggerimento finalizzato a superare la dicotomia obbligatorio/ulteriore.

Già con la pianificazione 2016 l'Ateneo si è dotato di un sistema di classificazione degli interventi ispirato a quello suggerito dall'ANAC, in modo che potesse essere meglio valutata, anche preventivamente, l'efficacia di azioni riconducibili a tipologie equivalenti.

⁵⁹ Tale monitoraggio è stato svolto in itinere e conclusivamente, in funzione della stesura della Relazione del RPCT sugli esiti della pianificazione 2016.

⁶⁰ Sono misure le attività condotte specificamente in assolvimento di puntuali obblighi di legge, ma anche interventi molto più articolati finalizzati a migliorare i livelli di prevenzione dei fenomeni corruttivi in attuazione degli scopi istituzionali dell'organizzazione.

Con la pianificazione 2017-19 si corregge tale classificazione, semplificandola come di seguito specificato:

- 01-PIANO INTEGRATO (PERFORMANCE ANTICORRUZIONE TRASPARENZA)
- 02- CODICE ETICO E CODICE DI COMPORTAMENTO
- 03 INCONFERIBILITA', INCOMPATIBILITA' E CONFLITTO D'INTERESSE
- 04-SEGNALAZIONI DI ILLECITO
- 05 ROTAZIONE DEL PERSONALE ED ALTRI INTERVENTI IN MATERIA DI ORGANIZZAZIONE DEGLI UFFICI
- 06 SOCIETA' PARTECIPATE ED ENTI DI DIRITTO PRIVATO CONTROLLATI
- 07- AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE
- 08- FORMAZIONE
- 09- PIANIFICAZIONE, STANDARDIZZAZIONE, ADEGUAMENTO NORMATIVO E AUTOVALUTAZIONE DEI PROCESSI RELATIVI ALLE AREE DI RISCHIO

Indicatori: di realizzazione, di miglioramento, di efficacia.

Il sistema di indicatori adottato in via sperimentale nell'ambito della programmazione 2016 rinvia sostanzialmente a due fasi della valutazione.

La prima, definibile come **valutazione ex ante**, riguarda ciò che ci si attende di realizzare, e prevede di definire in anticipo:

- Se l'azione si prevede abbia pieno sviluppo nell'arco temporale identificato, oppure necessiti di uno sviluppo pluriennale
- Se si attribuisce all'azione una grande capacità di impatto rispetto ai risultati che si intende raggiungere.

In questo secondo caso la valutazione assume una dimensione più ampiamente politica e si inserisce nel quadro complessivo delle strategie di Ateneo.

Per fare un esempio, la grande importanza attribuita attraverso le recenti modifiche normative agli interventi in tema di trasparenza fa ritenere opportuno assegnare un punteggio di elevato livello agli interventi che insistono su tali ambiti (la categoria: 07- AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE del presente Piano)

Così come l'ampio processo di riorganizzazione avviato su mandato del nuovo rettore nel presente anno 2017 ha grande rilevanza in termini strategici anche rispetto ai temi della prevenzione della corruzione (la categoria: 05 ROTAZIONE DEL PERSONALE ED ALTRI INTERVENTI IN MATERIA DI ORGANIZZAZIONE DEGLI UFFICI)

Si intende come **valutazione ex post** quella relativa ai risultati effettivamente ottenuti, ed alla realizzazione delle azioni programmate.

Ovviamente i due ambiti di valutazione sono da porre in stretta correlazione fra loro e costituiscono la base per i processi di autovalutazione delle strutture sul proprio operato.

Di seguito vengono ricondotti alle rispettive fasi della valutazione gli indicatori già individuati nella pianificazione 2016.

Valutazione ex ante

Gli indicatori del livello atteso di realizzazione. Questo tipo di indicatore permette di esprimere la valutazione del livello annuale di realizzazione di un obiettivo, particolarmente in caso di una prospettiva temporale di realizzazione distribuita su più annualità. La descrizione permette di verificare se il livello atteso è stato effettivamente raggiunto, a conclusione del progetto, e di evidenziare eventuali criticità ancora da risolvere, oggetto di pianificazioni successive.

TAB. 2PC Indicatori del livello atteso di realizzazione

Denominazione del livello	Descrizione sintetica	Descrizione sintetica degli elementi essenziali da prendere in considerazione per la valutazione dello stadio/livello di realizzazione	Descrizione in termini percentuali
LIVELLO 0	Nessuna azione prevista.		0 % di attuazione
LIVELLO 1	Azioni in via di adozione	Fase di analisi progettazione/pianificazione degli interventi: Sono effettuate iniziative di ricognizione del sistema e vengono discusse le potenziali criticità. Vi è una prima fase di condivisione e scambio, prevalentemente interno alla struttura, sulle attese opportunità e criticità. Il sistema di monitoraggio e il sistema dei controlli non sono stati predisposti o, se pure esistenti e utilizzati in altri ambiti, non sono ancora stati valutati come adeguati al sistema/azione.	25% di attuazione
LIVELLO 2	Fase iniziale di implementazione	Fase in cui vengono effettuati interventi per l'avvio del sistema, prevale l'impegno nel coordinamento e nella risoluzione dei problemi, è necessaria un'intensa attività divulgativa e di supporto; gli interventi attuati possono essere mirati e prevalentemente a carattere sperimentale; emergono i primi elementi da sottoporre a osservazione/ revisione, le azioni di monitoraggio non sono sistematiche. Il sistema dei controlli ha necessità di strutturazione e non gode ancora di una casistica sufficiente a raggiungere una certa sistematicità.	50% di attuazione
LIVELLO 3	Fase di consolidamento	Le azioni entrano a regime, sono estese su almeno il 65 % delle strutture e/o al 65 % dei casi trattati. Possono emergere criticità di struttura a cui si è in grado di far fronte adottando misure correttive urgenti. Il sistema di monitoraggio e il sistema dei controlli, pur non a regime e pienamente coordinati, permettono le prime elaborazioni e valutazioni.	65%
LIVELLO 4	Fase matura	I sistemi e le azioni sono a regime e sono utilizzati da tutte le strutture; e/o Il sistema e le azioni previste hanno trovato piena realizzazione, cioè in una percentuale di almeno il 90% rispetto all'indicatore di realizzazione. Il sistema di monitoraggio permette di effettuare analisi approfondite e di identificare andamenti e criticità. Il sistema dei controlli è in grado di identificare tempestivamente situazioni per cui è necessario provvedere ad azioni correttive anche di natura normativa. In questa fase devono essere programmate e attuate iniziative per la revisione complessiva del sistema.	Fra il 90 e il 100%

Gli indicatori di efficacia. Gli Indicatori di efficacia delle misure sono definiti, ex ante e quindi in fase di programmazione da parte dell'Ateneo, in base a criteri che possono essere correlati alla volontà di favorire l'attuazione di pianificazioni orientate alla risoluzione di problematiche considerate strategiche.

Hanno la funzione di facilitare processi di autovalutazione, anche se vista la loro arbitrarietà, non sono dotati di alcuna valenza a carattere scientifico.

Tab. 3PC Indicatori di efficacia delle misure

Definizione	Valore numerico attribuito
Efficacia ridotta	0.5
Efficacia media	1
Efficacia alta	1.5
Efficacia elevata	2

Considerati alcuni ambiti particolarmente cruciali, presi in esame diffusamente nella presente Programmazione, si prevede di attribuire un valore di efficacia pari a 2 alle misure riconducibili alle seguenti due categorie:

05 ROTAZIONE DEL PERSONALE ED ALTRI INTERVENTI IN MATERIA DI ORGANIZZAZIONE DEGLI UFFICI
07- AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE

Valutazione ex post

Gli indicatori di realizzazione. Tali tipi di indicatori evidenziano la capacità di realizzazione dell'obiettivo, o in termini assoluti, o in termini percentuali.

Tab. 4PC Indicatori di realizzazione

TIPOLOGIA DI INDICATORE DI REALIZZAZIONE	TIPO DI DOMANDA A CUI L'INDICATORE PERMETTE DI RISPONDERE	MODALITÀ NECESSARIA per la formulazione della valutazione di realizzazione
Indicatore sintetico di realizzazione	Risponde alla domanda: l'azione è realizzata integralmente?	La risposta è espressa in termini alternativi: Il risultato è stato raggiunto Il risultato non è stato raggiunto
Indicatore percentuale di realizzazione	Risponde alla domanda: in che percentuale l'azione è condotta rispetto al numero di casi precedentemente definito, quantificato ed espresso?	La risposta è articolata in tre momenti: E' necessario indicare il numero di casi inizialmente previsti. Indicare il numero di casi effettivamente realizzati. Esprimere in termini percentuali i due dati numerici

12. Responsabilità, processo decisionale, verifica dei risultati.

Il sistema delle responsabilità nell'Ateneo e le relazioni con l'ANAC

Le modifiche al D.lgs 33/2013 e alla L. 190/2012 apportate dal D.lgs 97/2016 hanno ridisegnato il quadro delle responsabilità nella gestione dei processi di prevenzione della corruzione e nella promozione della trasparenza, parte fondamentale del sistema di prevenzione nazionale.

L'ANAC

Senza pretesa di esaustività si può dire in primo luogo che è stato fortemente rafforzato il ruolo dell'**ANAC**. L'Autorità ora sovrintende al corretto svolgimento delle attività da parte delle Amministrazioni, è dotata di poteri ispettivi, sanzionatori e d'ordine nel caso rilevi inadempienze e, sostanzialmente, li esercita attraverso gli strumenti di una puntuale attività di regolazione e conseguente verifica sulla corretta attuazione delle norme e delle prescrizioni.

D'altra parte è stata prefigurata, dalla recenti modifiche, anche una maggiore condivisione delle attività di verifica e controllo fra **RPCT**, **N.d.V.A.** e **CdA**. oltre ad essere stati normati i casi in cui gli organi di Ateneo debbono interagire con l'Autorità.

Infatti il sistema della distribuzione delle responsabilità era stato identificato come uno dei fattori maggiormente critici anche nell'aggiornamento PNA dell'ottobre 2015.

Il CdA

In quanto organo di governo e di indirizzo strategico dell'Università, il **CdA** approva il Piano triennale della prevenzione della corruzione (PTPC) e promozione della trasparenza, che costituisce la sezione terza del Piano integrato; il CdA è altresì destinatario delle comunicazioni da parte dell'ANAC, del N.d.V. di Ateneo circa inadempienze e ritardi nell'attuazione delle programmazione anticorruzione e trasparenza

L'organo d'indirizzo politico amministrativo deve Individuare il RPC e disporre eventuali modifiche organizzative perché esso possa operare in autonomia ed effettività. Nel nuovo quadro legislativo il CdA ha il compito fondamentale di definire gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza.

Questi costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico-gestionale e del Piano triennale per la prevenzione della corruzione che il CdA adotta, su proposta dello stesso RPCT.

Il Nucleo di Valutazione di Ateneo, nelle sue funzioni di O.I.V.⁶¹

Risultano ampliate le competenze dell' **O.I.V.** (per l'Università: del **Nucleo di Valutazione di Ateneo**), che ha ora competenze dirette nella valutazione della coerenza dell'impianto preventivo e nella verifica del raggiungimento degli obiettivi di prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Il N.d.V è inoltre ora dotato di poteri di interlocuzione e verifica diretta, anche attraverso audizioni del personale⁶².

In base all'art 44 del riformato D.Lgs 33/2013 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.

Il responsabile prevenzione corruzione e trasparenza (RPCT)

Il D.lgs 97/2016 ha in parte ridisegnato le funzioni del RPC, fornendo alle P.A. il mandato di identificare le funzioni in una figura, interna all'amministrazione, dotata di adeguati poteri anche di interlocuzione nei confronti degli organi di governo e prescrivendo, di fatto, l'assimilazione nella stessa figura anche delle funzioni del Responsabile della Trasparenza.

Il Responsabile per la prevenzione della corruzione, ora anche Responsabile dell'Integrità e della trasparenza (RPCT) è di norma un dirigente apicale della P.A. e viene individuato dall'organo d'indirizzo politico.

Nel caso dell'Università di Pisa la funzione è rivestita dal Direttore Generale Dott. Riccardo Grasso, a cui è stata attribuita con delibera del Cda n. 127 del 20 marzo 2013.

Il RPCT propone all'organo di indirizzo politico l'adozione del piano anticorruzione l'RPCT e **definisce procedure appropriate per selezionare e formare i dipendenti destinati ad operare in settori particolarmente esposti alla corruzione.**

Provvede alla verifica dell'efficace attuazione del piano e della sua idoneità, nonché a proporre la modifica dello stesso quando sono accertate significative violazioni delle prescrizioni ovvero quando intervengono mutamenti nell'organizzazione o nell'attività dell'amministrazione

L'RPC segnala all'organo di indirizzo e all'organismo indipendente di valutazione le disfunzioni inerenti l'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.

Le nuove norme in materia di trasparenza attribuiscono al RPCT una funzione di presidio con riguardo all'attuazione del diritto di Accesso, come normato dai commi 1 e 2 dell'art. 5 del D.Lgs 33/2013. Il RPCT accoglie infatti, in base al recente dettato, le istanze di accesso civico e accesso generalizzato così come le richieste di riesame delle istanze da parte dei cittadini. Il responsabile svolge inoltre stabilmente un'attività di controllo sull'adempimento da parte dell'amministrazione degli obblighi di pubblicazione previsti

⁶¹ Il Nucleo di Valutazione di Ateneo, in qualità di OIV è chiamato ad attestare entro il 15 gennaio di ogni anno l'assolvimento degli obblighi in materia di trasparenza sulla base di una griglia di valutazione predisposta dall'ANAC. Deve inoltre dare parere obbligatorio per l'adozione del codice di comportamento (parere acquisito nel nostro caso al momento del processo di adozione del codice, poi emanato con DR 27 maggio 2014) e assicurare il coordinamento tra i contenuti del codice ed il sistema di prevenzione della corruzione.

Più in generale il NVA assolve alle funzioni che gli sono demandate dalla normativa vigente, in quanto organismo di valutazione interna di cui al D.Lgs. 150/2009, con particolare riguardo alle azioni condotte dall'amministrazione, nell'ambito della gestione del ciclo della performance, ora in un'ottica integrata performance, trasparenza, anticorruzione.

⁶² L. 190/2012 Art. 1 c ((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.))

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.**

5. In relazione alla loro gravità, il responsabile segnala i casi di inadempimento o di adempimento parziale degli obblighi in materia di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, all'ufficio di disciplina, ai fini dell'eventuale attivazione del procedimento disciplinare. Il responsabile segnala altresì gli inadempimenti al vertice politico dell'amministrazione, all'OIV ai fini dell'attivazione delle altre forme di responsabilità.

Dall'insieme delle indicazioni di legge emerge quindi un ruolo del RPCT in cui sono rafforzate le funzioni di coordinamento e snodo nei confronti degli organi accademici e degli organismi di controllo sia interni che esterni.

Responsabilità dei dirigenti

Grande novità introdotta dalle modifiche normative del 2016 è la diversa definizione della responsabilità dirigenziale in tema di prevenzione della corruzione e trasparenza.

Permangono, ovviamente, gli obblighi definiti per i dirigenti, che sono quindi tenuti alla corretta gestione dei programmi e dei progetti a loro affidati e delle risorse umane e strumentali assegnate. Essi definiscono l'organizzazione delle attività e, con riguardo agli obiettivi loro assegnati, attribuiscono i compiti al personale e ne valutano la performance. Alla conclusione del ciclo verificano e valutano l'operato dei responsabili e degli addetti.

Nel nuovo quadro normativo si fa riferimento non solo al generico obbligo di rispettare e attuare la pianificazione in tema di prevenzione della corruzione e trasparenza, ma anche si prefigura un diretto coinvolgimento dirigenziale nella definizione e nel perseguimento degli obiettivi di miglioramento e uno specifico legame fra il risultato dell'attività dirigenziale e la valutazione, intesa sia in termini incentivanti che in termini sanzionatori. Viene inoltre puntualizzata la funzione dei dirigenti nell'attuazione del nuovo sistema dell'accesso, definito dalle modifiche al D.lgs 33/2013.

Altri profili e responsabilità in merito alle attività di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza

Il RASA, Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante

La figura è identificata come obbligatoria dalle norme specifiche in tema di appalti.

Con Disposizione del Direttore Generale n. 43613 del 10 dicembre 2013, poi rettificata con la Disposizione dello stesso Direttore Generale n. 44327 del 16 dicembre 2013, è stato identificato come Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante, RASA, il Dott. Federico Massantini, Dirigente della Direzione Economato, Patrimonio e Servizi Generali dell'Università di Pisa.

In relazione al riassetto delle responsabilità derivante dall'attivazione del nuovo schema organizzativo sarà a breve aggiornata l'individuazione del Responsabile.

I Direttori di Dipartimento di Centro di Ateneo e i Presidenti di Sistema,

Altre posizioni investite di precise responsabilità sono i **Direttori di Dipartimento o di Centro di Ateneo e di Presidente di Sistema**, ruolo ricoperto da Professori universitari, cioè da personale di diritto pubblico cui l'ordinamento dell'Università di Pisa attribuisce funzioni amministrative e gestionali, ivi compresa la gestione del personale e delle risorse loro assegnate. In tale veste pertanto essi concorrono all'attuazione del piano di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza e sono tenuti alla relativa osservanza.

Il personale dell'Ateneo

Tutto il personale dell'Ateneo è comunque tenuto al rispetto di quanto previsto in generale dalle norme di prevenzione dei fenomeni corruttivi, di quanto previsto dal PTPC, e in particolare dell'attività assegnata in funzione del perseguimento degli obiettivi di prevenzione della corruzione e della trasparenza pianificati e riportati nel PTPC.

La struttura di supporto all'attuazione del Piano

Il Direttore generale, organo di vertice amministrativo dell'Ateneo, già individuato come RPCT, ha adottato già nel corso del 2016 specifiche misure organizzative atte a favorire una visione e gestione integrata del ciclo della performance, del sistema di gestione della prevenzione dei fenomeni corruttivi e della promozione della trasparenza. A tale fine, nel corso del 2016, è stato costituito l'Ufficio Programmazione e Valutazione, competente per le attività di coordinamento, supporto e monitoraggio del ciclo della performance nonché per le funzioni di supporto al Direttore Generale nel suo ruolo di responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza ed in tutte le attività ad esso correlate.

Nel corso del 2017 è tuttavia prevista una riorganizzazione delle funzioni e una diversa articolazione delle attività anche finalizzata ad un migliore coordinamento delle iniziative necessarie alla promozione della trasparenza e alla prevenzione della corruzione. A tal fine è prevista l'istituzione di un apposito ufficio di livello dirigenziale denominato Direzione Programmazione, Valutazione e Comunicazione istituzionale. Atti successivi del Direttore Generale, nella sua funzione anche di RPCT, saranno orientati in tale senso e determinanti conseguenti disposizioni organizzative.

Strategia di aggiornamento e valutazione

L'organizzazione della pianificazione triennale in tema di prevenzione della corruzione permette di definire gli elementi che potranno essere presi in considerazione ai fini dell'aggiornamento del sistema.

Rispetto alla **programmazione operativa in materia di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza** ci si attende che i dati di monitoraggio, provenienti dal trattamento della base dati Sistema Obiettivi MOBI, contribuiscano a comprendere se i correttivi adottati con la presente programmazione, siano o meno efficaci rispetto all'obiettivo più generale di estendere, a tutte le strutture, adozione di un'attività di programmazione in tema di prevenzione della corruzione e trasparenza.

Rispetto alla **Pianificazione del Sistema di gestione del Rischio** corruttivo ci si attende che, nel corso dell'anno, emerga la necessità di apportare dei correttivi, anche in funzione del procedere del processo di riorganizzazione avviato dall'Ateneo.

Tali correttivi saranno sottoposti a successivi atti di programmazione se di rilevante impegno.

In caso contrario se ne darà evidenza in sede di relazione conclusiva circa il piano integrato della Performance, anticorruzione e trasparenza (30 giugno 2018).

Si prevede pertanto di effettuare un riesame sul sistema di gestione del rischio alla fine del ciclo della presente programmazione, quindi indicativamente nel 2019, ma di operare monitoraggio e revisioni, anche parziali, intermedie proprio a causa della fase particolarmente complessa e dinamica che l'Ateneo sta vivendo.

13. ALLEGATO APPROFONDIMENTI

1) Le analisi dell'ANAC sui Piani di prevenzione.

Le analisi dell'ANAC sui Piani triennali delle amministrazioni

Non pochi sono gli elementi di criticità e meritevoli di attenzione rilevati dall'Autorità che tuttavia, evidenzia, con riferimento al comparto Università, come tutte abbiano pubblicato almeno una edizione del PTPC e anche come il dato relativo all'aggiornamento dei piani (ultima edizione 2015-2017) sia molto positivo (80,3%) e superiore rispetto alla media dei comparti delle PP.AA⁶³. In generale dall'analisi dei campioni emergono carenze, anche per le università, nell'analisi del contesto esterno, mentre più accurata è l'analisi del contesto interno. In generale, è stata riscontrata una mappatura dei processi nel 68,18% dei casi insufficiente, così come presenta criticità la fase di *risk assessment*, mentre risultati più soddisfacenti emergono relativamente al trattamento del rischio, risultato adeguato quasi nel 50% dei Piani oggetto di analisi. Un dato positivo, che viene messo in evidenza per le università rispetto all'analisi complessiva dell'intero campione delle PA, è il coinvolgimento degli attori interni e le azioni di accompagnamento, mentre valutazioni critiche riguardano il coinvolgimento degli attori esterni. Un dato incoraggiante emerge poi con riguardo alla qualità della programmazione delle misure di prevenzione che registra valori migliori rispetto a quelli ottenuti a livello di analisi complessiva dell'intero campione delle PA, salvo poi rilevare che la quasi totalità delle misure non è stata programmata in maniera sufficientemente adeguata. Criticità sono state rilevate anche con riferimento al sistema di monitoraggio che nel 62,12% dei casi è risultato assente o inadeguato.

2) Il passaggio alla programmazione decentrata anticorruzione e trasparenza

Indice minimo per le analisi di contesto interno/esterno.

Per realizzare e attuare una reale ed efficace programmazione in tema di trasparenza e contrasto della corruzione, in tutte le strutture di Ateneo, è indispensabile "pensare" in termini di integrazione fra scopi istituzionali e strategie di prevenzione dei fenomeni corruttivi.

Un'attività di prevenzione sganciata dagli obiettivi dell'organizzazione è di per se inefficace.

Ciò vuol dire che prima di tutto è necessario conoscere la propria attività, saperla valutare, comprendere le ricadute che essa può avere sul contesto di riferimento della struttura e/o sull'attività di terzi.

E' importante cioè comprendere, anche in ottica strategica, in quale sistema di relazioni si colloca l'organizzazione, così come su quali sistemi interviene e come. Definire e valutare il proprio contesto di riferimento, interno ed esterno è quindi in ogni caso un'attività utile nel perseguimento dei propri obiettivi. Quello che si richiede per l'attuazione del sistema di gestione del rischio corruttivo è di rileggere le analisi condotte in funzione di eventuali distorsioni e interferenze in senso corruttivo.

Con la griglia di osservazione sotto esposta si intende fornire una traccia per l'osservazione.

Contesto esterno	Contesto interno
Rapporti e indagini sulla corruzione e la criminalità a livello nazionale e territoriale	Analisi sui sistemi di controllo: della spesa, dei progetti, processi e dei procedimenti, compresa la valutazione dei tempi medi per la conclusione dei procedimenti. Informazioni circa: il contenzioso le segnalazioni di inefficienze e lamentele. Valutazione circa eventuali procedimenti disciplinari sul personale e circa la ricaduta organizzativa complessiva.
Norme a livello nazionale che incidono sulle attività di programmazione, sviluppo, gestione delle amministrazioni	Analisi della propria attività in relazione ai processi descritti nell'elenco delle aree di rischio. Livelli di responsabilità e loro distribuzione. Concentrazione di funzioni su soggetti singoli.
Dinamiche di finanziamento delle attività dell'Amministrazione	Dimensione economica dell'attività della struttura: fonti e modalità di finanziamento, attività conto terzi, relazioni di partenariato finalizzati alla promozione «commerciale e scientifica» dei prodotti della ricerca. Altre attività che possono comportare incassi.

⁶³ Per approfondimenti Il Rapporto sullo stato di attuazione e la qualità dei piani triennali di prevenzione della corruzione nelle amministrazioni pubbliche per il triennio 2015-2017 è pubblicato sul sito dell'ANAC http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/AttivitaAutorita/Anticorruzione/PianiPrevenzioneCorruzione/_piani?id=ee0a8d810a778042003eb6d7529043be

Sistema competitivo, rapporti con altri atenei, rapporti con le imprese	Dimensione economica dell'attività della struttura: ambiti di spesa; numerosità, tipologia e contenuti ricorrenti dell'attività contrattuale; ricorrenza dei contraenti e dei fornitori; tempi medi di pagamento.
Analisi d'impatto economico e sociale dell'Università sul territorio (cifr. Volumi Bilancio di un mandato 2010-16 e Rapporto di sostenibilità- primo e seconda parte)	Livello di utilizzo di applicativi gestionali, informatizzazione dei processi, concentrazione dei flussi informativi. Ricorrenza delle attività di monitoraggio
Trasparenza e accessibilità delle informazioni circa le modalità di svolgimento dei processi e dei procedimenti; trasparenza sui criteri di valutazione L'analisi riguarda la capacità più generale di fornire informazioni e la capacità di intercettare la richiesta di informazioni e servizi.	

3) L'evoluzione degli obiettivi di programmazione dell'Università di Pisa

- 2015-17** Nella programmazione in tema di prevenzione della corruzione 2015-17, deliberata dal CDA dell'Ateneo in data 28 gennaio 2015, si stabiliva che:
- 1) Si sarebbe sviluppata una maggiore integrazione del sistema di gestione del rischio corruttivo con il sistema di performance
 - 2) E che si sarebbe dato avvio ad un sistema di monitoraggio in funzione della presentazione degli esiti dell'applicazione delle procedure iniziate nel 2015.
- 2016-18** La pianificazione triennale di Ateneo in tema di prevenzione della corruzione 2016-18 è partita da questi due punti fondamentali, in funzione delle chiare indicazioni formulate sia dall'Anvur che dall'ANAC nel corso del 2015. L'Anvur infatti, nel **documento Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane**, pubblicato nella versione definitiva il 20 luglio 2015 afferma (pag.11):
- "Il Piano Integrato delle università va costruito quindi seguendo due principi di fondo:*
- 1) *L'assunzione della performance come concetto guida intorno al quale si collocano le diverse prospettive della trasparenza (concepita come obbligo di rendicontazione a studenti, famiglie, imprese e territorio) e della prevenzione alla corruzione (intesa come attività di contrasto e mitigazione dei rischi derivanti da comportamenti inappropriati e illegali);*
 - 2) *L'ancoraggio indissolubile della performance amministrativa con le missioni istituzionali dell'università e con le risorse finanziarie necessarie per perseguirle.*
- Di conseguenza, l'integrazione della pianificazione e della valutazione della performance va affrontata in due direzioni:*
- a) *Una interna al Piano Integrato, che mira a tenere insieme la dimensione operativa (performance), quella legata all'accesso e all'utilizzabilità delle informazioni (trasparenza) e quella orientata alla riduzione dei comportamenti inappropriati e illegali (anticorruzione);*
 - b) *L'altra esterna al Piano Integrato, che guarda alla coerenza con il sistema di programmazione strategica (pluriennale) e con quella economico-finanziaria (annuale) dell'ateneo."*
- La dimensione dell'integrazione fra Performance, Anticorruzione e trasparenza diventa oggetto, per Anvur, di specifica valutazione.
- ANAC a sua volta, nell'**Aggiornamento 2015 al Piano Nazionale Anticorruzione** attribuisce piena rilevanza alla realizzazione di effettivi sistemi di monitoraggio rispetto all'attuazione delle misure. Infatti, conclusivamente all'esposizione, pubblica quanto segue (pag 52):
- "Monitoraggio sull'effettiva attuazione delle misure. Il monitoraggio sull'attuazione delle misure non può essere rinviato a futuri aggiornamenti, ma dovrà essere definito, quanto ad attività e indicatori di verifica puntuale, nel PTPC del 2016. Il PTPC dovrà, poi, indicare i modi attraverso i quali il RPC, nella sua relazione annuale, dovrà dare conto dei risultati del monitoraggio. La mancata previsione degli strumenti, delle responsabilità e dei tempi per il monitoraggio delle misure sarà considerato come mancanza degli elementi essenziali del PTPC."**
- In risposta a tali input la pianificazione integrata di Ateneo, avviata in via sperimentale, ha adottato un approccio sostanzialmente operativo e si è rivolta alla strutturazione di un sistema di gestione del rischio corruttivo esteso a livello di Ateneo ma soprattutto ancorato a prassi consolidate, in grado di garantire la rendicontabilità ed il monitoraggio complessivo di quanto condotto.**
- 2017-19** Nel PNA 2016 l'ANAC riprende e conferma il modello di gestione del rischio corruttivo suggerito sia nel PNA 2013 che nel suo aggiornamento del 2015, sottolineando in più punti come l'applicazione sistematica dell'analisi organizzativa da una parte, e dell'analisi dei rischi dall'altra, permetta di meglio individuare le aree in cui concentrare l'attenzione e gli sforzi per prevenire la corruzione e disegnare strategie specifiche per il suo contrasto.
- La stessa ANAC rileva come i risultati conseguiti dalle amministrazioni, attraverso un'analisi parziale dei PTPC del 2016, siano da considerare, pur con qualche miglioramento, ancora sostanzialmente insufficienti con riguardo tanto alla capacità di valutazione del rischio quanto a quella di predisporre le necessarie attività di monitoraggio dell'efficacia delle misure preventive adottate.
- Il PNA 2016 evidenzia però un altro cardine delle strategie preventive che è quello della trasparenza, istituto profondamente riformato dall'emanazione del D.lgs 97/2016.

La definizione delle misure organizzative per l'attuazione effettiva degli obblighi di trasparenza diventano un contenuto indefettibile del PTPC di cui costituiscono parte integrante, anche se come apposita sezione.

L'approccio suggerito sia dall'Agenzia che dall'Autorità Nazionale Anticorruzione è confermato come a carattere organizzativo. Tale approccio diventa di fatto ineludibile nel momento in cui si intenda operare in queste tre dimensioni - analisi del rischio, sistemi di monitoraggio, attuazione del principio di trasparenza.

4) Le valutazioni e le analisi alla base del nuovo ciclo di programmazione 2017-19

Gli esiti dell'anno di programmazione 2016 sul processo d'integrazione dei sistemi di performance, prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza.

Con la programmazione integrata 2016-18 l'Ateneo ha perseguito l'obiettivo di **avviare un sistema di gestione del rischio corruttivo esteso a livello di Ateneo e integrato con il sistema di gestione della performance**, supportando l'acquisizione della struttura concettuale, metodologica e operativa necessaria. Tale processo d'integrazione si è basato su alcuni punti fondamentali:

- La definizione di un apposito obiettivo strategico: "Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione)"
- La definizione di obiettivi operativi necessari specifici in attuazione dell'obiettivo strategico
- L'avvio di un sistema di correlazione formalizzato fra progetti di performance e misure anticorruzione
- La creazione della base informatica e gestionale utile alla pianificazione delle attività, alla loro articolazione in fasi, all'assegnazione delle risorse necessarie, all'identificazione degli indicatori, alla rendicontazione di quanto condotto e, infine, al monitoraggio tramite estrazione dati e trattamento. Per tale attività si sono utilizzate le funzionalità del sistema di gestione della Performance MOBI, normalmente adottato dall'Ateneo e conosciuto da tutte le strutture organizzative.

Gli obiettivi di performance identificati come necessari per la realizzazione dell'obiettivo strategico, in particolare in funzione dell'avvio del sistema di gestione del rischio corruttivo, sono stati condotti ed hanno raggiunto il livello di sviluppo programmato.

Le strutture organizzative tanto centrali che periferiche, sono state supportate, attraverso attività formative e di consulenza, nel processo di identificazione delle possibilità di correlazione fra obiettivi di performance e misure di prevenzione della corruzione. La correlazione non ha tuttavia avuto carattere di obbligatorietà, come del resto definito nella Programmazione 2016-18.

Dal monitoraggio effettuato ai fini dell'estensione della relazione del RPC sugli esiti della programmazione 2016⁶⁴ è emerso che le strutture hanno prevalentemente individuato correlazioni con le misure relative all'informatizzazione dei processi e legate ad iniziative di trasparenza. Sono poi stati attivati i previsti progetti finalizzati a supportare le attività di analisi di contesto e la pianificazione delle iniziative formative (analisi dei fabbisogni formativi e predisposizione del piano formativo anticorruzione).

L'intensa attività normativa e regolamentare condotta a livello nazionale, in particolare a partire dalla seconda parte della primavera 2016, ha reso necessario valutare gli adeguamenti da adottare rispetto ad alcune delle misure identificate nell'atto di programmazione generale ed ha evidenziato la necessità di rafforzare le iniziative di coordinamento e supporto, tanto più nella considerazione della complessità organizzativa specifica dell'Ateneo, legata all'articolato assetto organizzativo, alle variegate tipologie di attività svolte, alla diverse componenti del personale dipendente (parte contrattualizzata, parte in regime di diritto pubblico), al complesso tessuto di relazioni sia interne che esterne.

Rispetto ad un quadro ancora tanto in evoluzione si sono ulteriormente evidenziate le difficoltà già identificate nel precedente documento di programmazione, riguardanti i seguenti assetti:

- Come lavorare alla missione istituzionale assegnata in prospettiva di prevenzione dei rischi corruttivi e in piena trasparenza;
- Come mantenere e semmai migliorare l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa, pur adottando misure di prevenzione;
- Comprendere le modalità con cui il perseguimento degli obiettivi di prevenzione della corruzione contribuisce al miglioramento della specifica attività individuale e organizzativa;
- Comprendere di quali natura siano gli effetti dell'attuazione della pianificazione in tema di prevenzione della corruzione rispetto al perseguimento degli obiettivi istituzionali.

⁶⁴ La relazione è pubblicata, come prescritto, nella sezione Altri Contenuti del sito Amministrazione Trasparente del sito di Ateneo: <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/itemlist/category/584-corruzione>

Il tema della trasparenza è stato affrontato dall'Università di Pisa, sicuramente almeno a partire dalla programmazione integrata 2016-18 in termini di performance organizzativa. Diversi progetti di performance sono stati realizzati nel corso del 2016 al fine di ottenere miglioramenti delle prestazioni in tale ambito.

Con la riforma del D.lgs 33/2013 ad opera del D.lgs 97/2016, questo tipo di approccio diventa quello prioritario, parte integrante del sistema di prevenzione del rischio corruttivo a livello nazionale.

Grandissima rilevanza viene attribuita al tema della trasparenza ***“Allo scopo di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche e di promuovere la partecipazione al dibattito pubblico, (...)”***⁶⁵

La realizzazione di tale obiettivo, di portata ancora non pienamente valutabile, viene affidata alla definizione di un ulteriore sistema di accesso alle informazioni, che si aggiunge all'accesso documentale (ex L.241/2000) o all'accesso civico, già normato dal D.lgs 33/2013⁶⁶. Si tratta del così detto *accesso generalizzato*⁶⁷, cioè dell'affermazione (e della realizzazione) del principio per cui “chiunque ha diritto di accedere ai dati e ai documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, ulteriori rispetto a quelli oggetto di pubblicazione ai sensi del presente decreto, nel rispetto dei limiti relativi alla tutela degli interessi giuridicamente rilevanti secondo quanto previsto dall'art.5 bis.”⁶⁸

La pianificazione di performance in materia di trasparenza non può prescindere quindi dalla necessità, introdotta dalla riforma del d.lgs 33/2013 di garantire la realizzazione del principio dell'accessibilità totale. Allo stesso tempo le modifiche introdotte al decreto in merito ai singoli obblighi di pubblicazione sono spesso consistenti e non sempre riguardano informazioni la cui rilevazione e organizzazione è già realizzata attraverso specifici processi organizzativi.

In alcuni casi i nuovi obblighi, risultanti del combinato disposto delle numerose norme introdotte nel corso del 2016, con le indicazioni, spesso molto puntuali, prodotte dall'ANAC attraverso le proprie delibere, determinano la necessità di identificare e precisare procedimenti ancora non attivati.

Ne deriva che ***l'attività di strutturazione e aggiornamento del sito Amministrazione trasparente***, avviata nelle precedenti annualità e che ha visto la popolazione delle relative sotto-sezioni, una prima articolazione della responsabilità circa l'attuazione del sistema e la definizione di responsabilità specifiche rispetto alla gestione del processo di produzione e pubblicazione dell'informazione, ***deve essere in parte sostanzialmente ripresa con riguardo sia ai contenuti oggetto di pubblicazione, sia ai processi con cui si arriva alla produzione di tali contenuti, sia all'organizzazione dell'informazione.***

A ciò si aggiunga il fatto che l'Università di Pisa sta avviando in processo di riorganizzazione piuttosto esteso, presentato dal Direttore Generale nel corso della seduta del Consiglio di Amministrazione del 26 gennaio 2017 e, dopo la validazione del Senato Accademico, definitivamente approvato nella seduta del CDA del 16 febbraio 2017. Tale processo sarà realizzato gradualmente, e seguirà degli step programmati sulla base delle priorità dell'organizzazione e degli utenti.

Le ricadute di ciò sul sistema di pubblicazione delle informazioni obbligatorie è rilevante, in quanto il percorso dei flussi informativi è fortemente ancorato alla struttura organizzativa e alle competenze e attività degli uffici.

⁶⁵ Art. 5 comma 2 Dlgs 33/2013

⁶⁶ Il D.lgs 33/2013 è stato modificato in modo profondo dal D.lgs 97/2016 **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.**

⁶⁷ Definizione adottata dall'ANAC nelle **LINEE GUIDA RECANTI INDICAZIONI OPERATIVE AI FINI DELLA DEFINIZIONE DELLE ESCLUSIONI E DEI LIMITI ALL'ACCESSO CIVICO DI CUI ALL'ART. 5 CO. 2 DEL D.LGS. 33/2013** Delibera 1309 del 28 dicembre 2016

⁶⁸ ⁶⁸ Art. 5 comma 2 Dlgs 33/2013

5) Le fasi di gestione del rischio secondo il modello PNA- Aggiornamento 2015

Fasi di realizzazione del sistema di gestione del rischio corruttivo secondo il modello suggerito dal PNA	Dettaglio sui contenuti / elementi che è necessario prendere in esame per la realizzazione della fase sulla base delle indicazioni fornite dal PNA 2012 e dal PNA 2015
ANALISI DI CONTESTO La lettura del contesto è funzionale ad ottenere le informazioni necessarie a: Comprendere come il rischio corruttivo possa verificarsi all'interno dell'amministrazione In considerazione della sua articolazione in strutture territoriali, delle sue dinamiche sociali, economiche e culturali o per via delle sue caratteristiche organizzative interne	ESTERNO Tale analisi deve prendere in considerazione il territorio su cui insiste l'amministrazione Anche in riferimento alle variabili: • Culturali • Criminologiche • Sociali • Economiche • E al sistema di relazioni che intercorre con tale ambito di riferimento INTERNO. In particolare si richiede di analizzare il sistema delle responsabilità e il livello di complessità dell'organizzazione, con riguardo: • Agli organi di indirizzo • La struttura organizzativa • Ai ruoli e le responsabilità • Alla cultura organizzativa (in particolare rispetto alla cultura dell'etica) • Ai sistemi e i flussi informativi • Ai processi decisionali (formali e informali) • Alle relazioni interne ed esterne.
MAPPATURA INTEGRALE DEI PROCESSI GESTITI DALL'AMMINISTRAZIONE	Tale mappatura è finalizzata da una parte a comprendere ed analizzare TUTTA l'attività svolta dall'amministrazione, non solo in relazione alla realizzazione del prodotto/ servizio erogato, ma anche in relazione a tutte le dinamiche di tipo relazionale, organizzativo, sociale, economico etc potenzialmente a rischio corruttivo. I processi devono essere descritti e analizzati nelle loro interrelazioni reciproche. Per ciascuna descrizione è necessaria almeno l'individuazione delle responsabilità e delle strutture organizzative che intervengono, ma vengono identificati come elementi per la descrizione del processo: • L'origine del processo (input) • L'indicazione del risultato atteso (output) • L'indicazione della sequenza di attività che consente di raggiungere il risultato (fasi, tempi, vincoli, risorse, interrelazioni tra processi).
IDENTIFICAZIONE DELLE AREE DI RISCHIO	La mappatura svolta deve essere rianalizzata (possibilmente attraverso l'attività di gruppi di lavoro) in funzione di dell'identificazione di Aree di attività a rischio corruttivo particolarmente elevato Sono identificate dalla normativa di riferimento, dal PNA 2012, integrate dalle linee guida AN-VUR 2015 ⁶⁹e ancora dallo stesso aggiornamento 2015 al PNA alcune aree generali sulle quali necessario appuntare l'attenzione. Queste si richiede siano integrate da ulteriori aree di rischio che rispecchino le specificità funzionali e di contesto.
LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO	La valutazione del rischio prevede secondo lo schema ANAC, più sottofasi: IDENTIFICAZIONE DI EVENTI CORRUTTIVI, anche ipotetici, che possono realizzarsi nelle diverse fasi di svolgimento dei singoli processi, relativi alle aree di rischio individuate. A tal fine è necessario prendere in considerazione numerose fonti informative interne ed esterne: procedimenti disciplinari, segnalazioni, report di uffici di controllo, incontri con il personale e i loro responsabili, la mappatura dei processi e dei procedimenti, etc; dati giudiziari ed altri dati di contesto esterno. ANALISI DEL RISCHIO La fase ha l'obiettivo di - Individuare il livello di esposizione al rischio delle attività e dei processi analizzati, prendendo in considerazione le cause, la loro numerosità e combinazione, (per esempi vedi PNA 2015) - Individuare gli eventi rischiosi più rilevanti PONDERAZIONE DEL RISCHIO. La fase ha l'obiettivo di stabilire un ordine di priorità tra i rischi individuati nelle fasi e sottofasi precedenti, anche tenendo in considerazione gli obiettivi dell'organizzazione e il contesto in cui opera. <u>L'aggiornamento 2015 al PNA suggerisce di adottare un criterio di prudenza e di sottoporre al trattamento un ampio numero di processi.</u>
TRATTAMENTO DEL RISCHIO	E' la fase in cui l'amministrazione progetta le misure da attuare, prevedendo delle scadenze per la loro realizzazione. Le misure possono essere obbligatorie (o generali), cioè legate ad

⁶⁹ Anvur: Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle Università statali italiane

Fasi di realizzazione del sistema di gestione del rischio corruttivo secondo il modello suggerito dal PNA	Dettaglio sui contenuti / elementi che è necessario prendere in esame per la realizzazione della fase sulla base delle indicazioni fornite dal PNA 2012 e dal PNA 2015
	obblighi di legge, o ulteriori (o specifiche), cioè inserite nel PTCP a discrezione dell'amministrazione. L'identificazione della misura concreta da attuare deve rispondere a 3 requisiti: Efficacia nella neutralizzazione delle cause del rischio. Dipende quindi da un'adeguata comprensione delle cause dell'evento rischioso. Sostenibilità economica e organizzativa delle misure. Una non adeguata valutazione di questi aspetti porterebbe alla definizione di PTCP irrealistici e quindi inapplicati Adattamento alle caratteristiche specifiche dell'organizzazione: la strategia di prevenzione deve essere personalizzata sulla base delle esigenze peculiari di ogni singola amministrazione. Per ogni misura devono essere descritti: • Tempistica (con indicazione delle fasi per l'attuazione) • I responsabili dell'attuazione della misura • Gli indicatori di monitoraggio e i valori attesi.
MONITORAGGIO DEL PTCP E DELLE MISURE	Relativamente al monitoraggio del PTCP è necessario indicare modalità, periodicità e relative responsabilità. E' opportuno verificare tutte le fasi di gestione del rischio. Le risultanze devono essere espresse in corso di pianificazione e nell'ambito della relazione annuale del RPC. Il monitoraggio sull'attuazione delle misure: lo strumento di controllo e di monitoraggio è costituito dagli indicatori di monitoraggio. Per le organizzazioni più complesse è auspicabile vengano effettuate verifiche infra-annuali al fine di applicare correttivi alle criticità emerse, in modo tempestivo.

SEZIONE TERZA (PARTE II): TRASPARENZA

14. Evoluzione del concetto di trasparenza dell'attività della pubblica amministrazione

Già abbiamo avuto modo di dire nella parte I del presente piano, di come le recenti modifiche apportate dal D.Lgs 97/2016 al D.Lgs 33/2013 abbiano rafforzato il ruolo strategico della trasparenza dell'azione amministrativa, nell'ambito delle azioni volte alla prevenzione della corruzione, consentendosi la tracciabilità dei procedimenti amministrativi, unitamente ad una forma di rendicontazione dell'azione pubblica nei confronti dei portatori di interesse.

E' noto come il concetto di trasparenza abbia subito nel corso degli anni una profonda evoluzione; l'accezione di cui al Decreto Legislativo n. 33/2013 è non solo più ampia ma anche diversa, per finalità, rispetto al concetto di trasparenza introdotto con la legge 241/90 finalizzata, quest'ultima, a favorire la partecipazione del singolo al procedimento amministrativo e a concorrere così, anche attraverso l'istituto dell'accesso ai documenti amministrativi, alla formazione delle determinazioni della PA che lo riguardano direttamente. Diverso e ben più ampio il concetto di trasparenza che viene qui in esame, finalizzato a garantire il livello essenziale di trasparenza dell'azione amministrativa atto a dare conto all'esterno dell'utilizzo e dell'impiego delle risorse pubbliche (cd. *accountability* della P.A.) e a favorire così un controllo generalizzato e diffuso sull'operato dell'amministrazione.

La trasparenza così intesa concorre ad attuare i principi costituzionali di eguaglianza, di imparzialità, di buon andamento, responsabilità, efficacia ed efficienza nell'utilizzo delle risorse pubbliche nonché di lealtà nel servizio alla collettività.

Così infatti recita l'articolo 1, comma 1, del D.Lgs 33/2013, come risultante dalle modifiche apportate:

“La trasparenza è intesa come accessibilità totale dei dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, allo scopo di tutelare i diritti di cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrativa e favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche”

L'accessibilità totale pertanto, non è più solo alle *informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni*, come era nella versione previgente della norma, ma ai *“dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni”*; è evidente il “cambio di passo” e di difficile previsione l'impatto che ciò

potrà determinare nell'ordinaria gestione, in particolare in amministrazioni così complesse come quella universitaria.

Il comma 2 dell'articolo prosegue: *“La trasparenza, nel rispetto delle disposizioni in materia di segreto di Stato, di segreto d'ufficio, di segreto statistico e di protezione dei dati personali, concorre ad attuare il principio democratico e i principi costituzionali di eguaglianza, di imparzialità, buon andamento, responsabilità, efficacia ed efficienza nell'utilizzo di risorse pubbliche, integrità e lealtà nel servizio alla nazione. Essa è condizione di garanzia delle libertà individuali e collettive, nonché dei diritti civili, politici e sociali, integra il diritto ad una buona amministrazione e concorre alla realizzazione di una amministrazione aperta, al servizio del cittadino”*.

15. Cosa è stato fatto

L'Università di Pisa è sempre stata molto sensibile al tema della trasparenza. In applicazione del D.Lgs 150/2009 si è dotata del primo Piano per la Trasparenza e l'integrità per il triennio 2011-2013, nominando come Responsabile della Trasparenza l'allora direttore amministrativo, dott. Riccardo Grasso, successivamente nominato con la definizione della nuova *governance* - direttore generale. Lo stesso direttore generale è stato nominato dallo stesso Consiglio di amministrazione anche Responsabile della prevenzione della corruzione, rispondendo così anche alle finalità del legislatore che indirizza verso un unico soggetto l'attribuzione delle due funzioni (così l'articolo 43 del d.Lgs 33/2013 per cui Il *Responsabile della prevenzione della corruzione svolge, di norma, le funzioni di responsabile della trasparenza*”).

Il Piano è stato aggiornato negli anni successivi fino a confluire, a partire dal 2014, con riferimento al triennio 2014-2016, nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione, così come previsto dall'allora articolo 10 del D.Lgs 33/2013, prima che intervenisse la modifica apportata dal D.Lgs 97/2016 che, come è noto, ha abrogato la previsione di adozione del Piano triennale per la trasparenza e l'integrità, prevedendo l'obbligo di indicare, in un'apposita sezione del PTPC, i responsabili della trasmissione dei dati e delle informazioni la cui pubblicazione è prevista come obbligatoria e i responsabili della pubblicazione dei documenti.⁷⁰

A partire dall'anno 2016, con l'adozione del Piano Integrato della performance, anticorruzione e trasparenza, già in sostanza erano state anticipate le finalità del legislatore, rispondendo alle direttive Anvur e a quelle dell'ANAC, diventando la programmazione e pianificazione in tema di trasparenza e integrità parte essenziale del PTPC e al tempo stesso una Sezione del Piano integrato.

Questa integrazione, in costante e continua evoluzione, si intende ora rafforzare ulteriormente con il presente Piano.

Venendo agli obiettivi conseguiti nell'anno 2016, l'anno appena trascorso è stato un anno caratterizzato da significativi interventi sul versante della trasparenza e dell'accountability.

L'Università, avendo riguardo a quelli che sono i suoi fini e attività istituzionali, ha una grande **responsabilità**; in primo luogo nei confronti degli studenti e delle loro famiglie, ma anche nei confronti dei soggetti, enti, istituzioni con cui si relaziona e, da ultimo, nei confronti dell'intera collettività. L'università infatti, avendo come fini istituzionali la ricerca, la formazione, lo sviluppo e la trasmissione delle conoscenze, concorre al progresso culturale, civile ed economico del paese. Una responsabilità in sempre continua crescita se pensiamo che le missioni istituzionali dell'università non sono più solo fare ricerca e formazione, ma tutto ciò che va sotto l'espressione di quella che è ormai nota come **Terza missione**, ricomprendendo in essa il trasferimento delle conoscenze, competenze, capacità di innovare; il trasferimento tecnologico, le attività di divulgazione culturale e scientifica⁷¹.

Ed è nei confronti di tutti i soggetti portatori di interesse con cui si relaziona (studenti, personale, enti, istituzioni, imprese, collettività) che l'Università ha il dovere di svolgere in piena trasparenza le proprie attività per la realizzazione delle quali vengono impiegate prevalentemente risorse di provenienza statale e pubblica.

⁷⁰ Il Piano triennale di prevenzione della corruzione (PTPC) e il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità (PTTI) sono consultabili sul sito dell'ateneo, alla sezione “amministrazione trasparente” alla voce “altri contenuti”, corruzione <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item-list/category/341>

⁷¹ L'Università di Pisa con delibera adottata dai propri organi di governo nel maggio 2013, ha adottato il “documento concernente la “Politica della Qualità di ateneo” con cui sono stati individuate le categorie dei principali portatori di interessi e assunti gli impegni verso di loro

L'Università infatti è un'organizzazione complessa e peculiare, dove coesistono due logiche distinte, l'una accademica e l'altra amministrativo-gestionale, che concorrono, seppur con diverse responsabilità e ruoli, al perseguimento del fine comune. **La trasparenza permea tutte le sfere del suo agire.**

Basti pensare a tutto il complesso sistema AVA (autovalutazione, valutazione e accreditamento delle sedi e dei corsi di studio) introdotto dalla riforma Gelmini. L'intero processo si fonda su un'intensa attività di autovalutazione in quanto l'università è tenuta a dichiarare le finalità formative e i risvolti occupazionali, le modalità di erogazione della didattica e di verifica degli apprendimenti degli studenti, nonché di dar conto della valutazione periodica del funzionamento dei corsi, anche tramite il coinvolgimento degli studenti. Le schede Uniche dei corsi di studio (SUA_CdS), che rappresentano gli strumenti di rilevazione previsti dal sistema AVA, sono pubblicate on line; esse descrivono dettagliatamente metodi, contenuti e obiettivi formativi di tutti i corsi di studio erogati dall'ateneo a beneficio innanzi tutto degli studenti e delle loro famiglie, ma anche di tutti i soggetti portatori di interesse attori coinvolti nel processo di formazione.

Sul versante amministrativo-gestionale gli obblighi sempre crescenti cui è stata soggetta nel corso degli ultimi anni la pubblica amministrazione sono ben noti e hanno rischiato, e rischiano, di far perdere di vista le reali finalità perseguite dal legislatore. La conseguenza è che la "cultura dell'adempimento" finisce con l'avere il sopravvento su aspetti che invece dovrebbero essere prioritari, quali la cultura dell'etica, della legalità e dell'integrità.

Tra le operazioni di *accountability* condotte nel 2016 si annovera, in concomitanza con la chiusura del precedente mandato rettorale, il volume *L'ateneo di Pisa nella stagione del cambiamento. Bilancio di un mandato:2010-2016* e lo studio condotto sull'impatto economico dell'ateneo sul territorio (urbano, area vasta, regione toscana ed infine nazionale) i cui risultati sono confluiti nel volume il recente *Rapporto di sostenibilità* –parte prima – "*L'impatto economico dell'ateneo sul territorio*" e, infine, del *Rapporto di sostenibilità. Seconda parte. Aspetti economici, sociali ed ambientali delle attività dell'Ateneo*", di cui abbiamo avuto modo di trattare già ampiamente nell'ambito del presente Piano.

Da segnalare l'avvio dell'intensa attività volta alla riprogettazione della Sezione Amministrazione Trasparente <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/itemlist/category/341-amministrazione-trasparente>, non solo per rispondere alle esigenze di adeguamento alle modifiche introdotte dal più volte citato D.Lgs 97/2016, ma anche nell'ottica e con la finalità di rendere più intellegibili e fruibili i dati.

La relazione del responsabile della Prevenzione della corruzione e della trasparenza, pubblicata sul sito a metà gennaio 2017, ritiene soddisfacente il livello di attuazione, anche se permangono spazi di miglioramento che si intendono perseguire con obiettivi futuri.

Il Nucleo di valutazione, nella sua funzione di Organismo di valutazione interna, ha attestato l'assolvimento degli obblighi di trasparenza con delibera 29 gennaio 2016 con riferimento all'anno 2015, ed è ora chiamato a tale attestazione con riferimento all'anno 2016⁷².

16. Obiettivi futuri

Il perseguimento e la realizzazione di azioni di miglioramento dei livelli di trasparenza e di accessibilità delle informazioni da parte degli *stakeholders*, sia interni che esterni, costituisce obiettivo strategico dell'ateneo per il triennio 2017-2019, ma il perseguimento della trasparenza si ottiene non solo attraverso l'individuazione di obiettivi strategici a ciò direttamente indirizzati, ma anche con una opportuna disseminazione di punti di controllo nelle attività operative che a vario titolo sono collegate al perseguimento dei fini istituzionali.

Nell'allegato 2 al Piano, in cui sono riportate le misure di prevenzione della corruzione che l'ateneo intende attuare nel triennio, sono evidenti i collegamenti degli obiettivi di performance in materia di trasparenza con quelli che sono gli obiettivi strategici che l'ateneo si prefigge di conseguire per il perseguimento dei propri fini istituzionali.

⁷² Il termine di tale adempimento, che è normativamente fissato al 15 gennaio di ciascun anno con riferimento all'anno precedente, è infatti stato posticipato con delibera ANAC al 31 marzo 2017, con obbligo di pubblicazione nella sezione "amministrazione trasparente", sotto-sezione di primo livello "disposizioni generali", sottosezione di secondo livello "Attestazioni OIV o struttura analoga".

Il Documento di attestazione e la Scheda di sintesi sono pubblicati nella sezione "Amministrazione trasparente" sotto-sezione di primo livello "Disposizioni generali", sotto-sezione di secondo livello "Attestazioni OIV o di struttura analoga".

Tutto ciò è in linea con gli indirizzi contenuti nel programma rettorale del nuovo rettore, Prof Paolo Maria Mancarella in modo che concetti di trasparenza, legalità, integrità diventino asse portante dell'agire quotidiano, di fare dell'ascolto dei soggetti portatori di interesse con cui l'università interagisce, un meccanismo di rilevazione sistematica delle esigenze e dei bisogni provenienti dall'esterno in modo da trarre elementi per migliorare la propria performance accademica e amministrativa e di instaurare così circoli virtuosi che possano avere ricadute positive.

Al fine di aprire un dialogo con i vari soggetti, esterni ed interni, portatori di interesse, con l'attivazione della Sezione "amministrazione trasparente" era stato attivato l'indirizzo di Posta elettronica: *trasparenzanticorruzione@unipi.it*, allo scopo di raccogliere osservazioni, comunicazioni dei cittadini, associazione di consumatori, rispondere a suggerimenti e feedback pervenuti dal pubblico. Il canale tuttavia risulta essere stato scarsamente utilizzato per le finalità per le quali è stato attivato ed è stato prevalentemente utilizzato come sorta di canale per richiesta informazioni. Ciò denota la necessità di intraprendere azioni di comunicazione più efficaci e integrare l'intervento con ulteriori azioni. Queste trovano la loro naturale declinazione in obiettivi strategici in tema di trasparenza e comunicazione.

Occorrerà poi valutare l'impatto che determinerà l'istituto dell' "accesso civico generalizzato" introdotto dal D-Lgs 97/2016, per cui si renderà necessario adottare idonee misure organizzative, oltre che regolamentari interne, già allo studio dell'amministrazione. In particolare, sul primo versante, il modello organizzativo approvato dagli organi, per cui si rinvia alla Sezione I del presente Piano, prevede la creazione di un ufficio/punto di raccordo (URP) che svolga attività di supporto, consulenza, monitoraggio nella gestione delle richieste in modo da poter consentire omogeneità di indirizzo nei riscontri e anche una sistematica rilevazione delle richieste e della loro tipologia. Tutti elementi che consentiranno anche di effettuare un'analisi più accurata del contesto interno e acquisire così informazioni utili al fine di intraprendere misure correttive.

17. La sezione "amministrazione trasparente"

Nella Tabella di cui all'allegato 4 al presente Piano, rispondendo alle prescrizioni ANAC è riportata l'indicazione, per ogni tipologia di dato oggetto di obbligo di pubblicazione, dell'ufficio responsabile della trasmissione del dato/informazione⁷³, e dell'ufficio responsabile della pubblicazione nella sezione del sito "amministrazione trasparente". Si tratta tuttavia di una individuazione del tutto transitoria, legata alla situazione contingente del passaggio dalla "precedente" alla nuova organizzazione cui sono inevitabilmente correlate allocazioni di responsabilità in relazione alle diverse aggregazioni di competenze, e che, come tale, sarà oggetto di revisione una volta implementato il nuovo modello organizzativo che secondo il cronoprogramma della direzione generale dovrebbe decollare con il mese di giugno dell'anno in corso.

L'evoluzione del Piano si denota anche nel cambio di indirizzo che ha ispirato l'impostazione originaria, nel tentativo di razionalizzare gli interventi volti a favorire la circolazione e la pubblicazione dei dati nell'ottica di contenere il più possibile la frammentazione delle responsabilità, in modo da rendere più governabile il processo.

⁷³ Nel caso in cui i dati da pubblicare siano prodotti/detenuti da più uffici o dai diretti interessati, l'ufficio che gestisce l'istruttoria del procedimento principale cui i dati si riferiscono, funge da raccordo per l'acquisizione dei dati oggetto di pubblicazione obbligatoria.

SEZIONE QUARTA: LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

18. Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance: aggiornamenti fatti nel 2016 e questioni ancora da approfondire

16.1 Il concetto di Performance

Nel contesto del decreto Brunetta la *performance* è intesa come il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita. In termini più immediati, la *performance* è il risultato che si consegue svolgendo una determinata attività. Pertanto la misurazione della performance è utilizzata come elemento fondamentale per il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi pubblici.

In una situazione dove le risorse destinate dallo Stato alle università (FFO in primis) vedono una progressiva riduzione, e si creano finanziamenti direttamente correlati a specifiche progettualità, emerge con sempre maggiore evidenza la necessità che il vertice politico e gestionale dell'Ateneo dispongano di un cruscotto di indicatori adeguato. Il SMVP e le sue filiere di monitoraggio sono senz'altro già parte di questo sistema in divenire, specialmente nei casi in cui si tenga sotto controllo l'andamento di obiettivi operativi necessari per il perseguimento di quelli strategici, strettamente legati alle missioni istituzionali.

Ancora una volta ritorna il leitmotiv della natura unitaria degli obiettivi del sistema di performance, dove personale contrattualizzato e non (docenti) collaborano per il raggiungimento dei fini dell'istituzione. L'assetto generale delle regole dell'accademia dovrà migliorare su questo punto, dove ancora i diversi stati giuridici del personale ostano ad un'armonica applicazione dei principi e delle logiche di pianificazione, nonché delle conseguenze, positive o meno, per il singolo, a valle della rendicontazione delle attività.

Pur con queste oggettive limitazioni l'indirizzo della direzione generale è nel senso di rafforzare la cultura della valutazione a tutti i livelli, e di sensibilizzare i responsabili e personale sulle reali finalità del sistema, di natura organizzativa appunto, in quanto finalizzata al miglioramento dei servizi ed alla valorizzazione della professionalità dei singoli, e non prevalentemente retributiva, come purtroppo troppo spesso viene percepita.

Le modalità di misurazione e valutazione della performance individuale sono riportate nel Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP) approvato dal Consiglio di amministrazione nel luglio 2012⁷⁴. La Direzione Generale ha più volte sottolineato l'importanza e la finalità prima di tale documento, come strumento guida per il monitoraggio e miglioramento continuo delle performance di tutte le strutture dell'Ateneo, nonché per la misurazione e valorizzazione di quelle individuali. La sua prima applicazione integrale è stata fatta per la distribuzione dei compensi incentivanti per l'anno 2014, relativamente al personale tecnico amministrativo di tutte le categorie.

A titolo di esempio si riporta l'istogramma che riassume i punteggi medi ottenuti nella 4 tipologie di comportamenti organizzativi, previsti per la valutazione del personale senza incarichi di responsabilità, dal SMVP nella sua versione originaria del 2012.

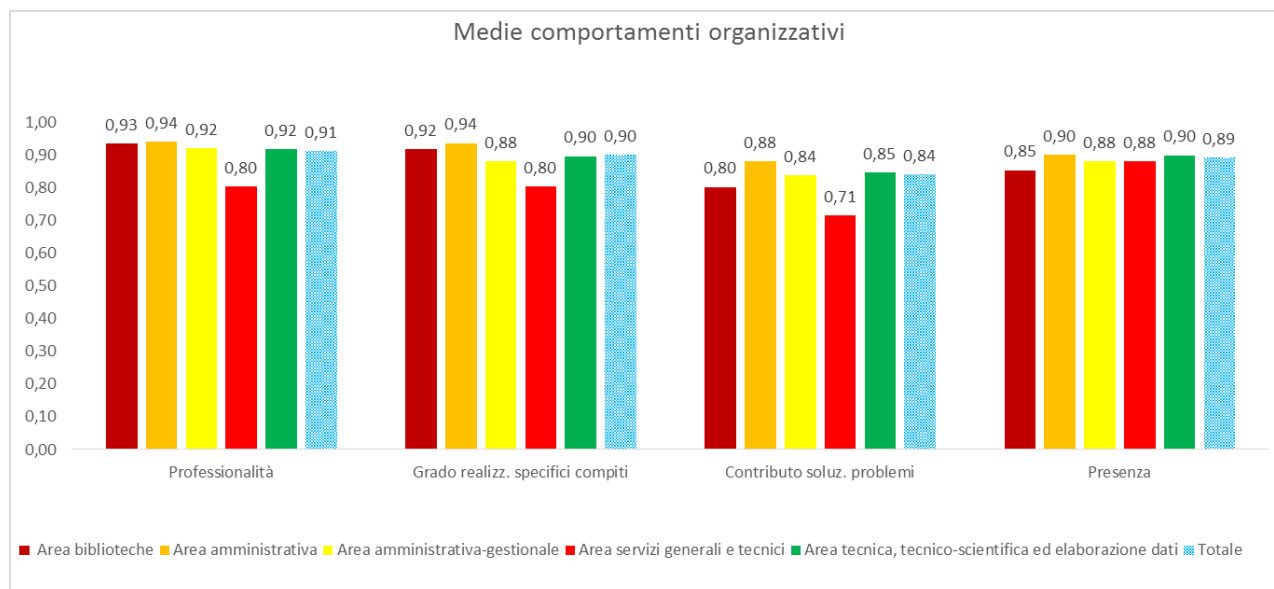
E' da sottolineare che il quarto non presuppone una valutazione di merito da parte del dirigente, ma risulta direttamente agganciato alla percentuale di presenza in servizio complessiva nell'anno di riferimento.

⁷⁴ Il testo è disponibile su <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/2804-sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance>

I dati risultano dai punteggi riguardanti un numero certamente significativo di unità di personale, come riportato di seguito.

Area biblioteche	Area amministrativa	Area amministrativa-gestionale	Area servizi generali e tecnici	Area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati	Totale
73	442	24	148	529	1216

Graf. 1



16.2 L'aggiornamento del sistema di fine 2016

Il Sistema in vigore è stato aggiornato con delibera CdA del 27/10/2016⁷⁵, anche a valle di un confronto costruttivo con le Organizzazioni sindacali. Si sono meglio definiti i soggetti coinvolti nelle attività e le loro rispettive competenze, sia per quanto riguarda il sistema degli obiettivi operativi annuali (dirigente di riferimento, responsabilità di obiettivo, fase etc...) sia per la gestione delle valutazioni individuali. A quest'ultimo proposito si sono variate (per il personale B, C e D senza incarico, è stato sostituito il 4° parametro) le percentuali del punteggio totale da assegnare in base al sistema obiettivi (prima 40%, ora 60) e quelle da dare in relazione alle valutazioni sui singoli indicatori dei comportamenti organizzativi (prima 60%, ora 40); per tale personale, si è sostituito il 4° parametro, prima relativo alla percentuale di presenza in servizio, con quello relativo alla "continuità dell'apporto lavorativo".

Punto di particolare importanza è quello relativo all'introduzione dei concetti di "percentuale di realizzazione" (PdR) e "percentuale di affidamento" (PdA). Lo spirito della modifica è quello rendere il più trasparente possibile il processo di autovalutazione dei risultati conseguiti, da parte, prima del Responsabile dell'obiettivo, poi del Dirigente di riferimento. Il target pianificato può non essere completamente conseguito, sia per cause imputabili comunque all'efficacia del gruppo di lavoro, sia per accadimenti di vario genere (es. modifiche normative, sopravvenuta carenza di risorse, mutamenti di indirizzo politico dell'ateneo/struttura) che abbiano inciso *ab externo* sull'andamento lavori. In questo secondo caso sarebbe irrazionale imputare il gap creatosi al gruppo di lavoro, che può dare comunque completo affidamento al Dirigente di riferimento sulla capacità (potenziale) di conseguire il risultato pianificato. In questo caso la possibilità di valorizzazione della PdA (in misura > PdR e fino al 100%), ottiene 2 risultati:

⁷⁵ Il testo è disponibile ancora su [https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/2804-sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-perfor-](https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/2804-sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance)
[mance](https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/2804-sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance)

- a) evitare l'interesse a rappresentazioni non del tutto oggettive dei risultati conseguiti;
- b) evitare irrazionali penalizzazioni economiche per il personale coinvolto in obiettivi raggiunti < 100% per cause "esterne"

Ovviamente l'attribuzione di una PdA rientra nella discrezionalità tipica del Dirigente di riferimento, che deve essere adeguatamente motivata in sede di approvazione della rendicontazione finale, utilizzando l'apposito campo di MOBI, destinato alla sua autovalutazione dei risultati dell'obiettivo.

Tanto premesso, ogni singola di valutazione individuale è precompilata con tutte le informazioni riguardanti la partecipazione di tutte le categorie di personale agli obiettivi dell'esercizio, con le percentuali di raggiungimento di obiettivo e fase e la relativa rendicontazione definitiva (PdR e se PdR < 100% anche possibile PdA).

Altri aggiornamenti hanno riguardato la specificazione di una serie di casi particolari, riguardanti sia il valutato che il valutatore, dove si è resa maggiormente chiara la procedura (es trasferimenti del personale, afferenze multiple e scadenza del mandato del Direttore in corso d'anno); in ultimo è stata fatta una rivisitazione delle procedure di conciliazione, compresa la composizione della Commissione di garanzia, di cui all' art 81 del CCNL.

16.3 I punti ancora da rivisitare

Le integrazioni fatte hanno sicuramente migliorato l'impianto delle procedure di valutazione individuale, superando alcuni aspetti di rilevata criticità nella gestione del ciclo precedente, ma l'impostazione generale del SMVP necessita di una rivisitazione complessiva, anche dal punto di vista formale, essendo i riferimenti ad indirizzi nazionali ancora riferiti alla CIVIT.

Altra questione da approcciare con progressività e, come detto in precedenza, quella relativa alla compresenza nei ruoli gestiti dal sistema obiettivi di personale docente e tecnico-amministrativo. Per il personale che opera nei dipartimenti, sistemi, centri di ateneo il ruolo di dirigente di riferimento è attribuito al responsabile della struttura, ruolo ricoperto dal personale docente (direttore, presidente) Con tale specifica caratteristica dell'università ci si deve confrontare anche in termini di azioni per la trasparenza e misure anticorruzione.

Si possono quindi individuare, tra gli altri, i seguenti punti di attenzione:

- a) necessità di ripensamento sul modello da utilizzare per la valutazione della performance organizzativa (conferma o meno del modello CAF sperimentato solamente nel 2011)
- b) miglioramento della rete di rapporti interna al sistema obiettivi, con il progressivo superamento della situazione attuale, per la quale tutti gli obiettivi, sia strategici che operativi sono considerati di fatto di analoga rilevanza;
- c) collegamento più stretto tra performance e pianificazione di bilancio;
- d) definizione chiara di obiettivo individuale e di struttura;
- e) piano degli indicatori e metodologia per loro allocazione sugli obiettivi strategici ed operativi;

ELENCO ALLEGATI

All.1 Obiettivi strategici – 2017/2019

All.2 *Obiettivi operativi necessari - 2017 (in corso di definizione)*

All.3 Misure di prevenzione della corruzione

All.4 Tabella adempimenti per la trasparenza