

**Il nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e la pianificazione integrata 2019-21
(Performance Anticorruzione e Trasparenza)
Sala Convegni Polo Piagge Via Matteotti – PISA 28 maggio 2019**

LA PIANIFICAZIONE ANTICORRUZIONE 2019-21 programmazione, operatività e strumenti

**Dott.ssa Marina Mazzoni
Unità trasparenza anticorruzione DPVCI
Università di Pisa**

Misura di riferimento: 08- FORMAZIONE- A- Formazione generale e specifica

A-Formazione generale e specifica: Erogazione, e frequenza, di azioni formative in tema di prevenzione della corruzione e trasparenza

PROGRAMMAZIONE

Sintesi degli anni precedenti

Sottotitolo:

DOMANDE

e

RISPOSTE

Programmazione 2016-18 e 2017-19

La prevenzione della corruzione è un affare per pochi?

Modello esteso a tutte le strutture di Ateneo

Sappiamo di non sapere: come possiamo programmare il nostro apprendimento?

Diversi piani della programmazione per diverse sfide: un percorso complesso ha bisogno di un tempo lungo che può essere suddiviso in step intermedi. Programmazione triennale ed operativa annuale

Come integriamo la prevenzione della corruzione con quello che facciamo tutti i giorni?

Avviata integrazione con sistema performance a partire dalla programmazione (vecchio MOBI, poi U-GO)

Cosa sono le misure di prevenzione che dobbiamo programmare?

Prima familiarizzazione con alcuni concetti (trasparenza; conflitto d'interesse e sue articolazioni; informatizzazione; misure organizzative; segnalazione di illeciti; controllo sulle partecipazioni; formazione e sensibilizzazione)

Programmazione 2018-21

Esiste un metodo per arrivare a capire di cosa abbiamo bisogno?

Avvio del Sistema di Gestione del Rischio Corruttivo di Ateneo: dall'autovalutazione all'identificazione della tipologia degli interventi

L'obiettivo generale del PTPCT dal 2016-18

2016 & 2017

Fornire una prima struttura concettuale...

2018

...ma anche metodologica ed operativa...

2019

... che renda concretamente perseguibili gli obiettivi programmati in tema di promozione della legalità e della trasparenza...

2020

... in una connessione stretta con la programmazione della performance.

...gli obiettivi programmati?



OBIETTIVI STRATEGICI ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA (2019-21)

Revisione e miglioramento della regolamentazione interna di ateneo (a partire da codice etico e di comportamento)

Promozione delle pari opportunità per l'accesso ai ruoli dell'ateneo, ai finanziamenti per la ricerca, agli incarichi di responsabilità (trasparenza ed imparzialità dei processi di valutazione)

Incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholder, sia interni che esterni

Miglioramento del ciclo della performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione).

Miglioramento delle attività programmatiche dell'Ateneo e delle Strutture.

- ▶ Gli Obiettivi Strategici individuati dal PTPCT costituiscono una sorta di «scelta» degli obiettivi identificati per lo sviluppo delle missioni.
- ▶ Sono trasversali: integrano e sostengono gli altri obiettivi, individuando con quali criteri ed in base a quali principi ispiratori si deve sviluppare la programmazione.

→ NEL 2019 -20 **Miglioramento continuo del nuovo apparato organizzativo.**

una struttura
concettuale,
metodologica
ed operativa

che renda
concretamente
perseguibili
gli obiettivi
programmati in
tema di..

Gli obiettivi sono concretamente perseguibili se:

- ▶ Sono chiari
- ▶ Sono fondati su un'analisi, ed identificati come un'esigenza
- ▶ Sono assunti in termini di responsabilità
- ▶ Sono organizzati e strutturati in azioni
- ▶ Si rinforzano gli uni con gli altri perché fanno parte di una visione complessiva
- ▶ Possono contare su risorse e strumenti

Le prospettive temporali della programmazione

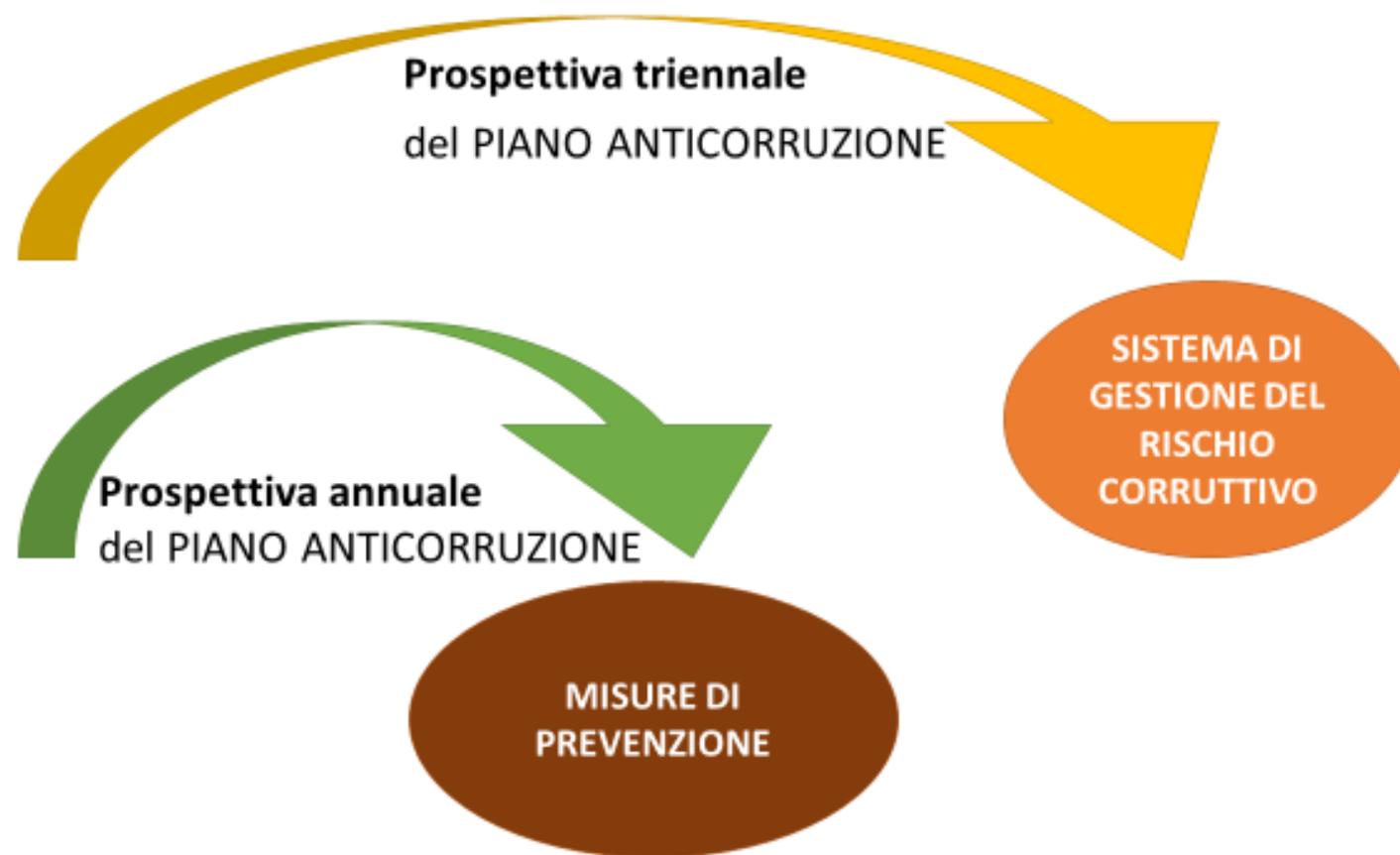
Dimensione triennale: acquisizione nel tempo di metodologia e competenze

-> SGRC (2019-21)

Dimensione annuale:

Programmazione ed attuazione degli interventi identificati come necessari

-> MISURE (2019)



PERCHE' DUE PROSPETTIVE TEMPORALI PER LA PIANIFICAZIONE ANTICORRUZIONE/TRASPARENZA



SAPERE COME INDIVIDUARE, ANALIZZARE E VALUTARE I PROPRI RISCHI E' UTILE PER CAPIRE DOVE SONO I PROBLEMI E QUALI SONO I PIU' URGENTI

PROGRAMMARE E REALIZZARE INTERVENTI SOSTENIBILI PER RISOLVERE ALCUNI PROBLEMI E RIDURRE I RISCHI PIU' URGENTI

METODOLOGIA ANAC 2013

CRITICITA':

1. **NON SI EVIDENZIANO LE MISSIONI DELL'ORGANIZZAZIONE**
2. **ANALISI MOLTO DI DETTAGLIO SU TUTTI I PROCESSI E LORO FASI (ONEROSA!)**
3. **FASE DI VALUTAZIONE: TECNICAMENTE NON ADEGUATA ALLO SCOPO (ANAC RIVEDRA' NEL 2019) ED ALL'UTILIZZO**

1 ANALISI DI CONTESTO

• **Inquadrare il contesto** esterno ed interno di riferimento per la struttura con una **visione orientata a comprendere eventuali influenze di tipo corruttivo**

2 MAPPATURA DEI PROCESSI

• ANAC raccomanda e adotta un **ALTO LIVELLO DI DETTAGLIO**, fino alla singola attività.

3 INDIVIDUAZIONE DEI RISCHI, DEFINIZIONE DEL REGISTRO, e DELLE AREE DI RISCHIO.

• ANAC raccomanda di ipotizzare **TUTTI i rischi possibili** di malamministrazione e corruzione e di «metterli in fila», in un **registro dei rischi**.

4 ANALISI, PONDERAZIONE, CLASSIFICA DEI RISCHI

• I **CRITERI DI VALUTAZIONE** riguardano **IMPATTO e PROBABILITA'** e prevedono l'uso di una **SCALA NUMERICA**.

5 TRATTAMENTO DEL RISCHIO

• **Pianificazione ed attuazione delle Misure** obbligatorie e delle Misure specifiche/ulteriori individuate dall'Amministrazione.

6 MONITORAGGIO e CONTROLLO

• **Monitorare e controllare** l'attuazione del PTPCT e delle Misure obbligatorie e specifiche

IL SGRC DI ATENEO E LE SUE FASI

- Metodologia (o procedura)
- di analisi ed autovalutazione dei rischi,
- e di successiva programmazione e attivazione di interventi,
- finalizzata a gestire, contenere, ridurre il rischio di corruzione e/o di cattiva amministrazione

2018

SINTETIZZATE E COLLEGATE ALCUNE FASI

PIU' VALUTAZIONE IN FUNZIONE DELLE MISSIONI

**VERSO MAGGIORE
TRASPARENZA/CONDIVISIONE/ BUONE
PRATICHE**

1 MAPPATURA/RICOGNIZIONE PROCESSI

2 ANALISI DI PROCESSO: OBIETTIVO/PARTECIPANTI/RELAZIONI CON ALTRI PROCESSI E STRUTTURE (CONTESTO DI SVOLGIMENTO DEL PROCESSO)

3 INDIVIDUAZIONE DEI RISCHI RISPETTO AD OBIETTIVO DI PROCESSO -> VALORIZZAZIONE DELLA MISSIONE ISTITUZIONALE

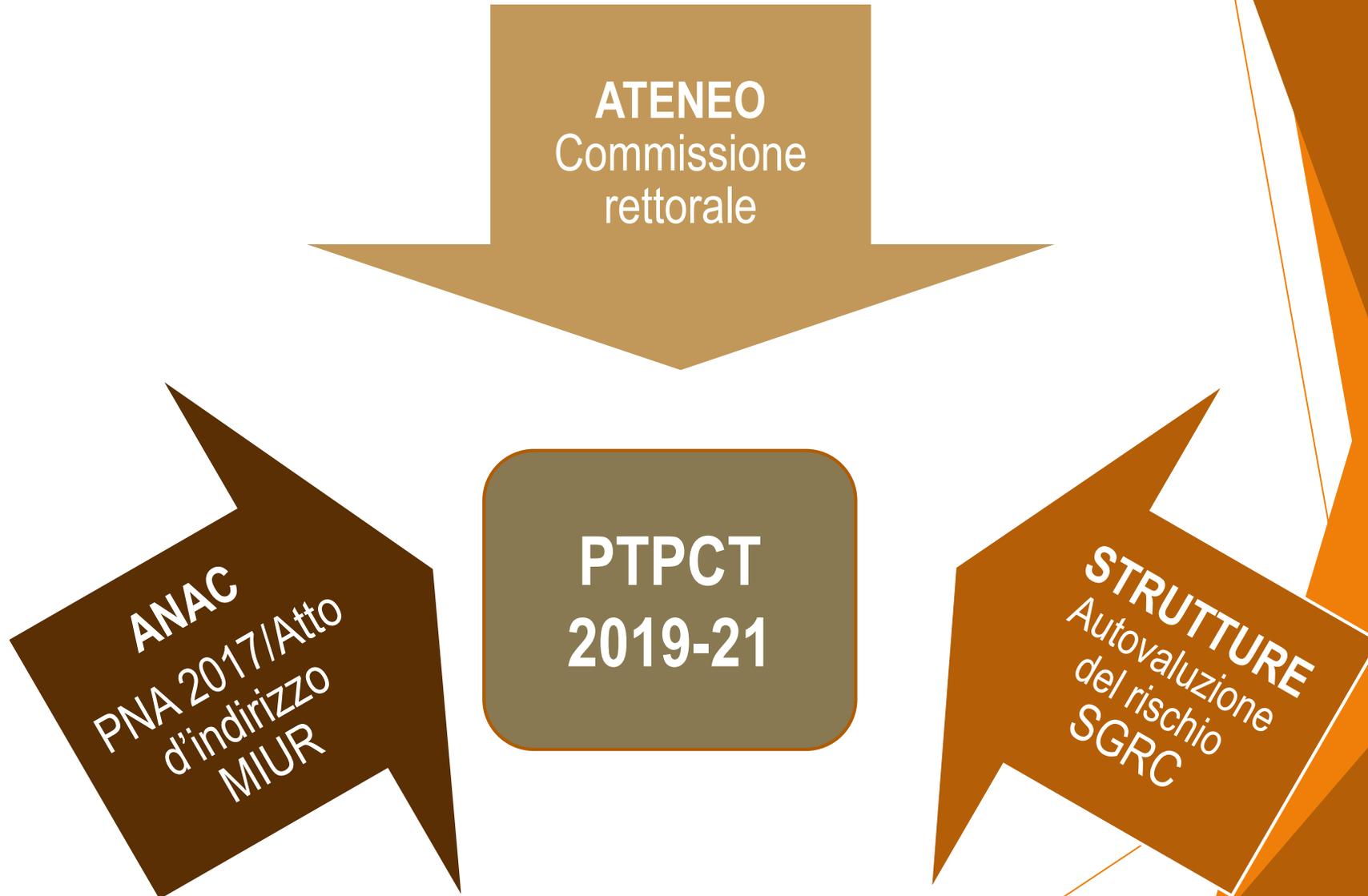
4 ANALISI E VALUTAZIONE DEI RISCHI (CHECK LIST/ SCALA DI VALUTAZIONE) E LORO PONDERAZIONE QUALI/QUANTITATIVA

5 SCELTA DEI RISCHI PIU' RILEVANTI (CONSIDERATE LE MISSIONI) E PROPOSTA DI TRADUZIONE IN OBIETTIVO

6 GESTIONE DELL'OBIETTIVO INTEGRATO: PIANIFICAZIONE-ATTUAZIONE-MONITORAGGIO E VALUTAZIONE (TRATTAMENTO DEL RISCHIO)

TRASPARENZA- CONDIVISIONE DELLE ESPERIENZE

INPUT ALLA PROGRAMMAZIONE 2019-21



PROPOSTE DALLA COMMISSIONE RETTORALE: GLI INTERVENTI PROGRAMMATI

1. **Interventi programmati ed inseriti in PTPCT**
2. **Tempistica**
3. **Modalità di realizzazione**

| CALENDARIZZAZIONE | MISURA |
|-------------------|---|
| Entro 30/6/2019 | Revisione del regolamento sulle chiamate dei professori di prima e seconda fascia |
| Entro 31/12/2019 | Unificazione e revisione del codice etico e del codice di comportamento |
| Entro 31/12/2019 | Revisione regolamento spin off |
| Entro 30/06/2020 | Istituzione (e regolamentazione) del servizio ispettivo |
| Entro 31/12/2020 | Disciplina concernente i finanziamenti alla ricerca e il rating |

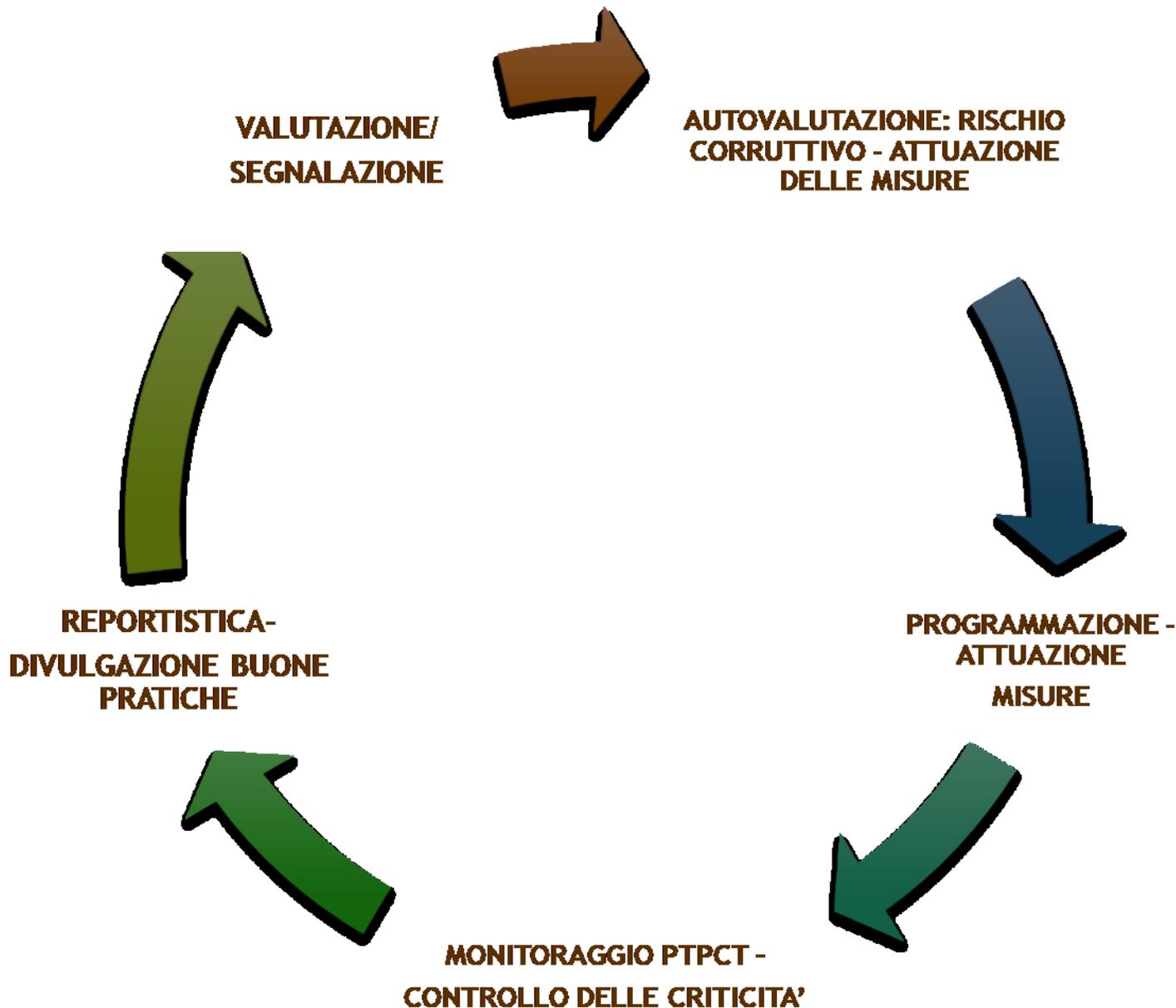
II CICLO DEL CONTROLLO

LE STRUTTURE: autovalutazione, autocontrollo, programmazione, attuazione, condivisione informazioni

RPCT: monitoraggio, individuazione situazioni critiche, valorizzazione esperienze positive, reportistica sul sistema proposta programmazione generale

C.d.A: programmazione generale e strategie sulla base di evidenze e richieste dalle strutture.

N.d.V: valutazione del sistema, richiesta informazioni, eventuale definizione indicatori



OPERATIVITA'

Programmazione triennale (2018): cosa abbiamo fatto

Fatta la formazione, **le strutture hanno:**

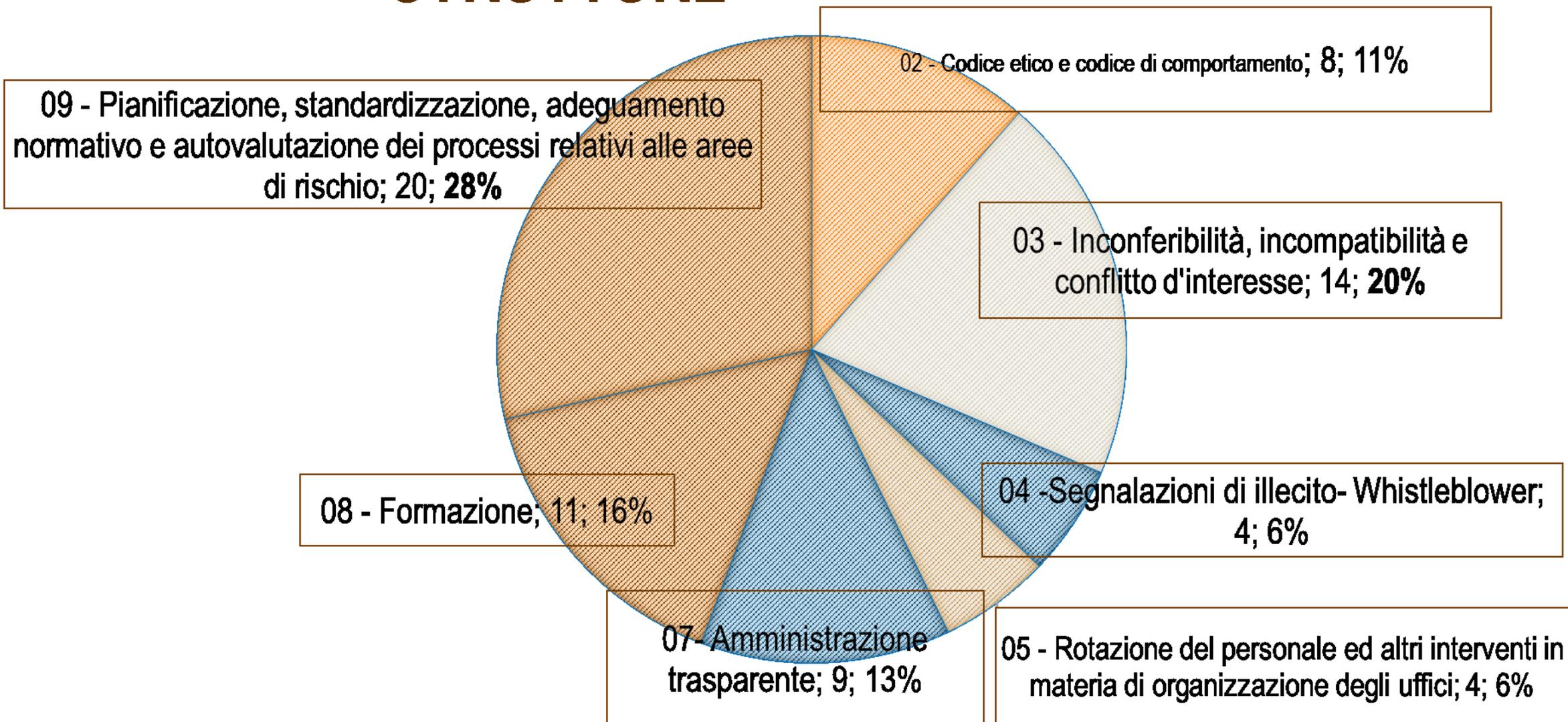
- ▶ Definito gruppi di lavoro
- ▶ Identificati i processi da analizzare
- ▶ Definito l'obiettivo del processo analizzato ed altri elementi descrittivi (processo a monte e valle, partecipanti, altre osservazioni)
- ▶ Identificati almeno 2 rischi per processo
- ▶ Analizzato il livello di ciascuno dei rischi individuati
- ▶ Scelto quale sottoporre ad un'attività di riduzione (misura)
- ▶ Formulato una proposta di trattamento e l'hanno trasmessa al RPCT

Programmazione triennale (2018): i risultati

| Tipologia di struttura | n. di strutture totali | n. frequentanti le attività formative Personale TA** | n. frequentati le attività formative docenti** | n. attività di supporto in sede/a distanza | n. strutture che hanno inviato le analisi | % strutture che hanno inviato le analisi sul totale |
|----------------------------|------------------------|--|--|--|---|---|
| Direzioni e Rettorato | 13 | 55 | -- | 9 | 10 | 77% |
| Dipartimenti | 20 | 49 | 7 | 10 | 11 | 55% |
| Centri di Ateneo e Sistemi | 8 | 15 | 1 | 4 | 6 | 75% |
| TOTALI | 41 | 119 | 8 | 23 | 27 | 66% |

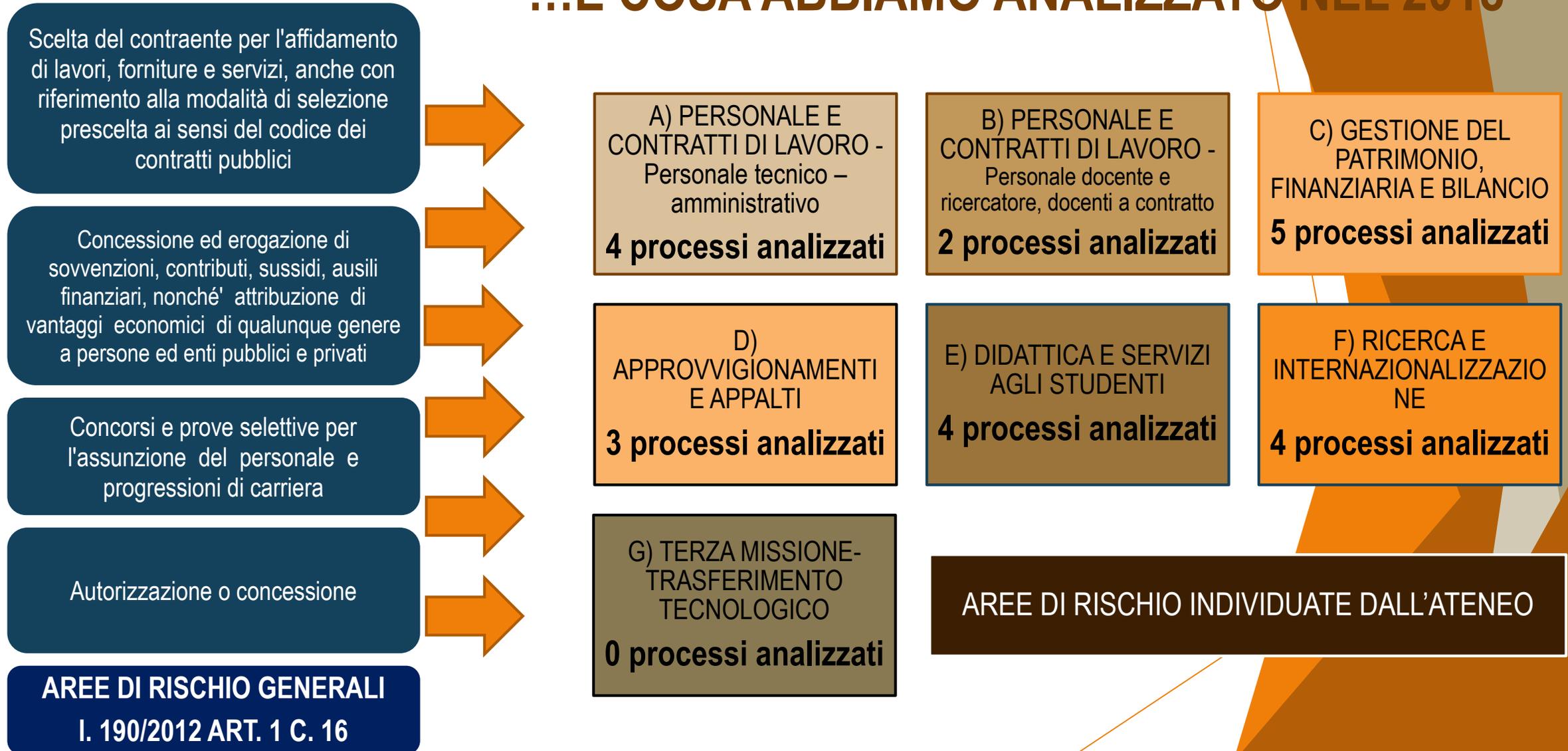
****fonte dati Direzione del Personale**

AREE D'INTERVENTO PROPOSTE DALLE STRUTTURE



AREE DI RISCHIO: GENERALI E SPECIFICHE ...

...E COSA ABBIAMO ANALIZZATO NEL 2018



PTPCT 2019/21: Programmazione TRIENNALE

COSA FACCIAMO:

- ▶ Continua l'attività del 2018.
- ▶ Consolidare le competenze rispetto alla metodologia di analisi e formarsi
- ▶ Proseguire nella definizione di una mappa dei rischi di Ateneo e per singola struttura.
- ▶ Processi da analizzare: minimo 1- massimo 3!

Il SGRC...cioè:

- ▶ Individuazione del gruppo di lavoro, individuazione del processo e sue caratteristiche
- ▶ Individuazione rischi
- ▶ Valutazione del rischio
- ▶ Ponderazione e definizione priorità intervento
- ▶ Proposta intervento
- ▶ **Programmazione intervento**

new

COME FACCIAMO

Obiettivo «contenitore»:

Attuazione del Sistema di Gestione del Rischio corruttivo e programmazione delle azioni di trattamento

Obiettivo coordinato con quello della struttura di supporto DVPCI

new

4 fasi che corrispondono a misure identificate nel PTPCT

- 1) Mis. di formazione: identificare bisogni/ interessi per migliorare le competenze specifiche in tema di AT
- 2) Mis. di autovalutazione del rischio: le analisi del modello SGRC
- 3) Mis.: programmare una misura precisa (vedi PTPCT 2019) adatta al rischio individuato, integrando missione-performance-anticorruzione/trasparenza-risorse necessarie
- 4) Mis. di monitoraggio: rendicontiamo ciò che abbiamo fatto, complessivamente, nell'anno in tema di...

PTPCT 2019/21: Programmazione ANNUALE

COME

...ridurre/risolvere un problema/ attuare un intervento di miglioramento

1) OBIETTIVI DI PERFORMANCE

- ▶ Interamente dedicati all'attuazione MISURE
- ▶ Obiettivi di performance che sviluppino dimensione Anticorruzione-Trasparenza in una o più fasi
- ▶ Obiettivi di performance che sono al tempo stesso MISURE..
NOTA BENE: senza forzature!

2) ATTIVITA' EXTRA PERFORMANCE

- ▶ Rendicontare e poter dimostrare quanto fatto= essere trasparenti

NOTA BENE:

Registrare le attività per monitorare l'andamento nel tempo!

COSA

Allegato Misure
Contiene interventi specifici, su base lavoro anno precedente (2018)

Scegliere misure in grado di contrastare il rischio/la criticità individuata.

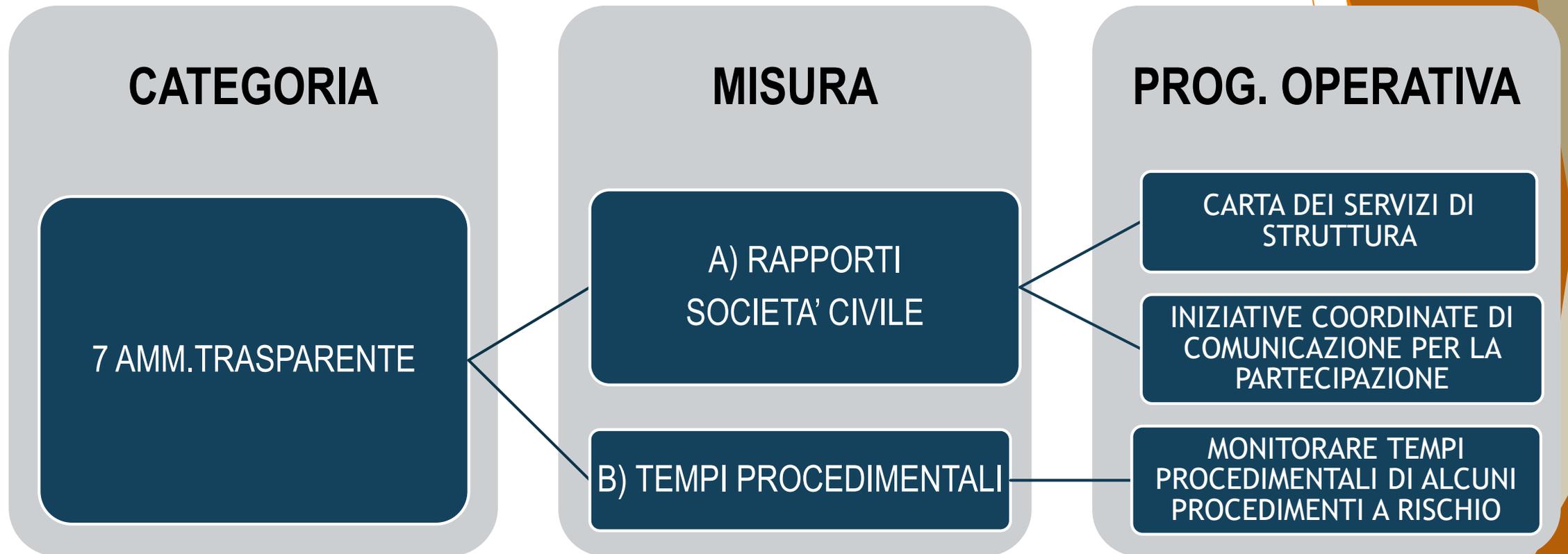
E' possibile attivare più Misure, coordinandole, in modo da agire sulla criticità attraverso più fronti ed in modo integrato.

- ▶ Misurare e valutare prima di programmare
- ▶ Programmare
- ▶ Attuare e Monitorare
- ▶ Valutare



Rendicontare cioè rendere trasparente e dimostrabile quanto fatto

ALLEGATO MISURE: CATEGORIE/MISURE/AZIONI



NOTA BENE!

**MISURE CON CONTENUTO
PRECISO, ANCHE SE
DESCRITTO IN SINTESI**

L'ALLEGATO MISURE: cosa riporta il documento

- ▶ **Misure obbligatorie per alcune strutture**
- ▶ **Misure obbligatorie per tutte le strutture**
- ▶ **Misure raccomandate**

- **Categoria -> Misura-> Attività Prevista**
- **Le strutture coinvolte**
- **L'indicazione delle Aree di processo di cui la misura riduce il rischio.**
- **L'obiettivo strategico di riferimento**

NOTA BENE!

**MISURE CON CONTENUTO
PRECISO, ANCHE SE
DESCRITTO IN SINTESI**

L'ALLEGATO MISURE

alcune attività previste per tutte le strutture,

Obiettivo SGRC (più tipi di intervento coordinati fra loro)

- 01-PIANO INTEGRATO-
A-Autovalutazione dei
rischi
- 01-PIANO INTEGRATO-
B- Monitoraggio
dell'attuazione del PTPCT
- 08- FORMAZIONE- B2-
Prima strutturazione
Sistema di Audit sul SGRC
- 09-ANALISI,
MONITORAGGIO,
TRATTAMENTO DEI
RISCHI- A
Programmazione
trattamento del rischio di
struttura

05 ROTAZIONE DEL PERSONALE ED ALTRI INTERVENTI DI ORGANIZZAZIONE

- B1- Mappatura dei
processi
- B2-Valutazione processi
da riorganizzare.
Supporto
all'identificazione dei
processi da coinvolgere
nell'azione di
riorganizzazione.
- B3-Verifica modello
organizzativo anche ai
fini della prevenzione
dei rischi corruttivi

07 AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE

- A1 (FORMAZIONE) per
una prima strutturazione di
una **carta dei servizi di
struttura**
- A2- Partecipazione della
società civile. Promozione
di **iniziative che facilitino
la partecipazione**
/rendono trasparente
l'attività di UNIPI
- C- **Rete dei referenti:**
consolidare la rete ed
istituire la figura del
referente AC
- D-1 **Pubblicare criteri e
modalità di valutazione**
(dalle prove di concorso
alle prove d'esame.
Scrivere e pubblicare
come facciamo i processi

08 FORMAZIONE

- **A- Formazione
generale e specifica -
Erogazione, e
frequenza, di azioni
formative in tema di
prevenzione della
corruzione e
trasparenza**
- B-Azioni di
accompagnamento:
**Divulgazione e
condivisione di
riflessioni** esperienze
buone pratiche

09-PIANIFICAZ. , STANDARDIZZ. ; adeguamento a norme ; valutazione dei processi

- B1 Definire **procedure
per gestire rischi che
la struttura ha
individuato al proprio
interno.**
- B2 Informatizzare delle
attività e dei processi.
- B3 Prima strutturazione
di un **sistema di
controllo interno e**
delle relative azioni di
monitoraggio

Criticità nella programmazione operativa annuale- Le Misure

- **Integrazione forzata e non chiarita** fra Obiettivo performance e Misura
- **Pregiudizi (esp. le MISURE anticorruzione appesantiscono l'attività e non servono)**
- Idea della prevenzione come **facoltativa** perché aggiuntiva rispetto attività istituzionale
- Necessario il **coinvolgimento di TUTTI** (amministrativi, docenti....)

E' difficile capire ...

- **cosa è una MISURA** di prevenzione
- **cosa si deve prevenire?**
- In che senso l'obiettivo può realizzare una **MISURA**
- **Cosa raggiungere,**
- **quando e come misurare** quanto fatto

.....**EPPURE...** dal 2016 cerchiamo di parlare di.....

Integrare
Performance
ed
AntiCorruz.

Parlare di
prevenzione
della
corruzione

Integrare
Misure e
Missioni

Applicativi e
prassi
conosciuti

Cosa significa correlare l'obiettivo ad una misura di prevenzione?

Alcune possibili domande da farsi...

- a) L'obiettivo realizza in toto una misura di prevenzione fra quelle identificate nel Piano Anticorruzione in vigore? Quale misura?, In che termini e con quali attività, per quali risultati la realizza?
- b) L'obiettivo prevede alcune fasi in cui viene sviluppata una misura di prevenzione di potenziali rischi connessi ai processi necessari alla realizzazione del progetto, e/o mira al miglioramento della trasparenza interna e verso l'esterno? Sulla base di quali valutazioni abbiamo scelto quella misura? Quali rischi potenziali intende ridurre?

Le correlazioni non evidenziate!

- ▶ E' un errore diffuso quello di non verificare se quello che abbiamo intenzione di fare è di per se una misura di prevenzione

Esempi di correlazioni non adeguate:

- ▶ Frasi come: «esiste una correlazione della Misura con l'obiettivo» .. E basta... non spiegano la correlazione.
 - ▶ Descrizione dell'obiettivo di performance ripetuta nel campo della correlazione con Misura Anticorruzione.
 - ▶ Individuare una misura senza sapere di cosa si tratta o senza leggere quello che per essa è previsto nel PTPCT
- (Esempio da UGO 2019 . Misura x - 07- AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE- A1-Trasparenza interna e servizi)

The background features abstract geometric shapes in shades of orange and brown. On the left, a vertical orange bar is partially visible. On the right, there are several overlapping, angular shapes in various tones of orange and brown, creating a dynamic, layered effect. The central area is a plain white space where the text is located.

STRUMENTI

A livello nazionale: Piattaforma ANAC per il monitoraggio dei PTPCT

La nuova Piattaforma: caratteristiche

2 aree di implementazione

- ▶ Pubbliche Amministrazioni
- ▶ ENTI CONTROLLATI E PARTECIPATI

3 sezioni

- ▶ Anagrafica
- ▶ Programmazione delle misure
- ▶ Monitoraggio dell'attuazione delle misure programmate

Per gli Enti controllati e partecipati alcuni adattamenti: •nominalistico-definitori; •di struttura; •di merito

OBIETTIVI Piattaforma ANAC

1. Permettere il confronto tra amministrazioni e tra Enti controllati e partecipati
2. Facilitare la reportistica
3. Facilitare il «passaggio di consegne»
4. Verificare l'effettiva attuazione delle misure generali previste
5. Oggettività del monitoraggio attuazione PTPCT: azioni fatte? Si/No.

Le P.A. e gli Enti Controllati:

1. **Definiscono un Piano Triennale di Prevenzione e trasparenza che contiene le Misure previste dalla Legge.**
2. **Attuano le misure**
3. **Attestano l'attuazione**

STRUMENTI

INFORMAZIONI

AREA WEB DEDICATA:
AREA ANTICORRUZIONE E
TRASPARENZA

UNIPI INFORMA

trasparenzanticorruzione
@unipi.it

REPORT E MONITORAGGI

SUPPORTO

FORMAZIONE

CONSULENZA ANCHE IN SEDE

MODELLI E NOTE OPERATIVE

SCAMBIO ESPERIENZE

INFORMATIZZAZIONE MODELLI SGRC

SEQUENZA GUIDATA DELLE
FASI DI ANALISI

ARCHIVIAZIONE DELLE ANALISI
PRECEDENTI

CONFRONTO FRA VALUTAZIONI

MONITORAGGIO

RISORSE E STRUMENTI 3: PROGETTAZIONE MISURE

ALLEGATO MISURE

CLASSIFICAZIONE

CONTENUTI

RESPONSABILITA'

COLLABORAZIONI

INDICAZIONE DELLE AREE DI RISCHIO

OBIETTIVI OPERATIVI

OBIETTIVI DI COORDINAMENTO

OBIETTIVI COORDINATI

ATTUAZIONE DI SPECIFICHE MISURE

PROGETTI ED OBIETTIVI A SUPPORTO DEL SISTEMA DI PREVENZIONE 2019-21

OBIETTIVI DI COORDINAMENTO

• **Monitoraggio del nuovo modello organizzativo e adozione di interventi volti a migliorarne l'efficacia e l'efficienza**

• **Consolidamento e sviluppo (...) del Sistema di Gestione del rischio corruttivo (SGRC) di Ateneo e delle relative azioni di monitoraggio**

OBIETTIVI COORDINATI

• **Mappatura dei processi dell'Amministrazione Centrale**

• **Attuazione del Sistema di Gestione del Rischio Corruttivo (SGRC) di Ateneo e programmazione delle azioni di trattamento**

ATTUAZIONE SPECIFICA MISURE

• **Partecipazioni e adempimenti correlati**

• **Revisione e miglioramento di alcuni regolamenti di Ateneo**

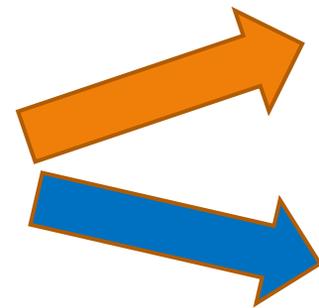
• **Implementazione di un sistema di monitoraggio delle richieste di accesso (documentale, civico semplice e civico generalizzato) correlato all'analisi delle criticità più ricorrenti e proposte per una loro possibile risoluzione**

Obiettivo: Attuazione del SGRC di Ateneo e programmazione MISURE

Completa il ciclo del SGRC intervenendo sulle criticità:

- ▶ Poche competenze, focalizzare la preparazione
- ▶ Applicazione sistematicamente metodologia per individuare e analizzare criticità/rischi:
adottare criteri e metodologie standardizzati ed omogenei
- ▶ Rendere conseguenti analisi e programmazione.
- ▶ Sapere individuare **MISURE** coerenti con i rischi da ridurre
- ▶ Sistematica di monitoraggio, valutazione dei risultati, trasparenza, circolazione delle informazioni ed esperienze

La «separazione dei compiti» :



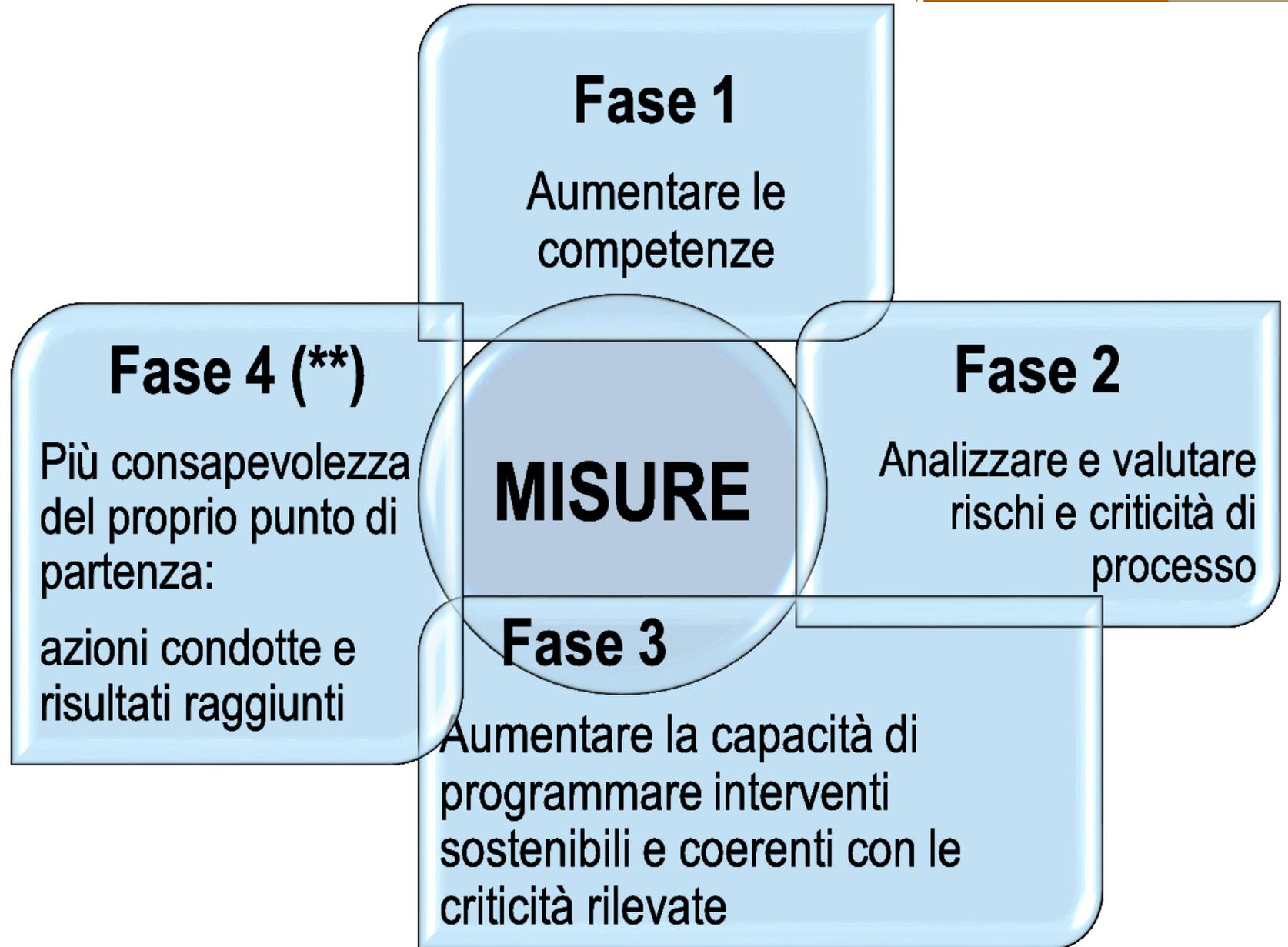
**L'RPCT guida e coordina
(obiettivo DPVCI coordinato)**

Strutture lavorano sui contenuti

DaMISURE correlate con gli obiettivi di performance...

A.... MISURE PROGRAMMATE NEGLI obiettivi di performance.

**Rendere
concretamente
perseguibili gli
obiettivi
programmati**



Attuazione del SGRC di Ateneo e programmazione delle azioni di trattamento...

Una tempistica da gestire in funzione dei contenuti!

- **Fase 1:** *Misura 08 formazione-B2 prima strutturazione di un sistema di Audit SGRC*
- Da subito fino al 31 /07/ 2019
- **Fase 2:** *Misura 01 Piano integrato-A- Autovalutazione del rischio*
- Da subito fino al 15/10/2019
- **Fase 3:** *Misura 09 Analisi, monitoraggio trattamento A Programmazione trattamento del rischio di struttura* Dal termine della fase 2 fino al 15/11/2019
- **Fase 4:** *Misura 01 Piano integrato-B- Monitoraggio dell'attuazione del PTPCT*
- Da subito fino al 30/11/2019(**)

() Per esempio: la Misura a cui è riferita la presente attività formativa è: 08- FORMAZIONE- A- Formazione generale e specifica A-Formazione generale e specifica: Erogazione, e frequenza, di azioni formative in tema di prevenzione della corruzione e trasparenza”**

AREA WEB: Anticorruzione e Trasparenza

You are here: Home/ATENEO/Amministrazione/Direzione Programmazione, Valutazione e Comunicazione istituzionale/Area anticorruzione e trasparenza

<https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/itemlist/category/376-area-anticorruzione-e-trasparenza>

Pagina web: **MODULISTICA E NOTE OPERATIVE**

Dott.ssa Marina Mazzoni

Responsabile Unità Trasparenza Anticorruzione

Direzione programmazione, Valutazione e Comunicazione istituzionale. Università di Pisa Tel. 050- 2212546

Mail: trasparenzanticorruzione@unipi.it
marina.mazzoni@unipi.it

...GRAZIE PER L'ATTENZIONE