



UNIVERSITA' DI PISA

# PIANO INTEGRATO PERFORMANCE, TRASPARENZA ED ANTICORRUZIONE

## 2016 – 2018

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

# Sommario

<b>SEZIONE PRIMA: INQUADRAMENTO STRATEGICO</b> .....	<b>3</b>
<b>0. Introduzione al piano integrato performance, trasparenza, anticorruzione</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Inquadramento strategico dell'ateneo</b> .....	<b>6</b>
1.1 Posizionamento dell'ateneo nel panorama nazionale e internazionale.....	6
1.2 L'Università di Pisa nei ranking internazionali .....	7
<b>2. Il contesto interno ed esterno</b> .....	<b>9</b>
2.1 Il contesto interno .....	9
2.2 Tabelle sull'organizzazione e dimensionali.....	11
2.3 Contesto esterno .....	18
2.3.1 Rapporti con il territorio .....	18
<b>3. Linee generali di sviluppo</b> .....	<b>19</b>
<b>SEZIONE SECONDA: PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b> .....	<b>21</b>
<b>4. Gli obiettivi strategici 16-18 e la pianificazione della performance</b> .....	<b>21</b>
4.1 Dagli obiettivi strategici a quelli operativi .....	24
<b>5. Schema degli obiettivi operativi necessari 2016</b> .....	<b>26</b>
<b>6. MOBi</b> .....	<b>26</b>
<b>7. Miglioramento del Ciclo di gestione della performance</b> .....	<b>26</b>
<b>SEZIONE TERZA: PIANO PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE</b> .....	<b>28</b>
<b>8. Premessa</b> .....	<b>28</b>
8.1 Analisi del contesto esterno .....	31
8.1.1 Esperienze di riferimento, fonti e sistemi informativi .....	32
8.2. Analisi di contesto Interno: alcuni spaccati in funzione di successive valutazioni. ....	33
8.2.1. Articolazione delle responsabilità e organizzazione amministrativa .....	33
8.2.2. Il personale: un sistema di relazioni ancora in via di assestamento .....	36
<b>9. La pianificazione strategica triennale in tema di prevenzione dei fenomeni corruttivi..</b> <b>38</b>	
9.1 Gli obiettivi della pianificazione 2016-18 .....	39
9.2 Il Punto di partenza: il ciclo della Performance .....	40
9.2.1 Tempi e fasi di realizzazione dell'integrazione. ....	42
9.2.2 Le responsabilità.....	43
9.2.3 La struttura di supporto all'attuazione del Piano .....	45
9.3 Graduale avvio di un Sistema di Ateneo per la Gestione del rischio corruttivo .....	46
9.4 Le Misure e l'articolazione generale della pianificazione triennale 2016-2018. ....	49
9.4.1 Analisi delle criticità, scelte di pianificazione e progressione temporale nell'adozione delle Misure a carattere generale .....	50
<b>10. La pianificazione operativa delle misure anticorruzione. Anno 2016</b> .....	<b>61</b>
10.1 I criteri di valutazione del rischio adottati .....	61
10.1.1 Aree di rischio generali .....	63
10.1.2 Aree di rischio specifiche .....	65
10.2 Il trattamento del rischio .....	67
10.2.1 Le misure e loro classificazione.....	67
10.2.2 Il collegamento operativo tra aree di rischio, misure di prevenzione, obiettivi e fasi del sistema di performance. ....	68
10.3 Indicatori: di realizzazione, di miglioramento, di efficacia. ....	70
<b>11. Risultati attesi, analisi e riesame</b> .....	<b>72</b>

11.1 Strategia di aggiornamento e valutazione.....	72
--	----

## SEZIONE QUARTA: COMUNICAZIONE E TRASPARENZA.....73

<b>12. Piano della Trasparenza .....</b>	<b>73</b>
<b>13. Cosa è stato fatto .....</b>	<b>73</b>
13.1 Il questionario sul benessere organizzativo.....	74
<b>14. Obiettivi futuri .....</b>	<b>77</b>
<b>15. Adempimenti obblighi in materia di trasparenza .....</b>	<b>78</b>

## SEZIONE QUINTA: LA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....79

<b>16. Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance .....</b>	<b>79</b>
16.1 Il concetto di Performance .....	79
16.2 L'aggiornamento del sistema.....	80

## ELENCO ALLEGATI.....82

<b>17. Allegato 1: il quadro degli obiettivi operativi necessari 2016 .....</b>	<b>82</b>
<b>18. Allegato 2: le misure di prevenzione .....</b>	<b>82</b>
<b>19. Allegato 3: trasparenza, responsabilità del dato e della sua pubblicazione .....</b>	<b>82</b>

## SEZIONE PRIMA: INQUADRAMENTO STRATEGICO

### 0. Introduzione al piano integrato performance, trasparenza, anticorruzione

Il panorama normativo degli ultimi anni è stato caratterizzato da una rapida evoluzione e stratificazione di interventi in tema di valutazione, trasparenza e anticorruzione, apparentemente sordinati ma in realtà uniti da un filo conduttore comune essendo tutti finalizzati ad assicurare liceità, trasparenza, efficacia, efficienza ed economicità all'azione amministrativa, nell'osservanza dei principi costituzionali di buon andamento e imparzialità della pubblica amministrazione.

Come è noto, il Dlgs 150/2009 prevede l'adozione, entro il 31 gennaio di ciascun anno di riferimento del **Piano della Performance**, si tratta, come definisce l'articolo 10, comma 1 della legge, di un documento programmatico triennale .. *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.*

L'Università di Pisa si è dotata del primo Piano della Performance nel 2011, per il triennio 2011-2013, in un percorso che non poteva che essere di graduale implementazione in ragione sia della complessità organizzativa che caratterizza gli atenei in generale e, nello specifico, l'ateneo pisano, sia in ragione del complesso processo riorganizzativo che ha interessato gli atenei per effetto della riforma Gelmini di cui alla legge 240/2010 a partire dall'anno 2011<sup>1</sup>.

Entro la stessa cadenza temporale di cui sopra (31 gennaio di ciascun anno) le Università, in quanto pubbliche amministrazioni di cui all'art. 1, comma 2 del D.Lgs 165/2001, sono altresì tenute all'adozione dei seguenti ulteriori documenti programmatici:

- **Piano triennale di prevenzione della corruzione** (PTPC) previsto dalla Legge 6 novembre 2012, n. 190 *“disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e della illegalità nella pubblica amministrazione”*, nota come *“legge anticorruzione”*, che 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;
- **Programma triennale per la trasparenza e l'integrità** (PTTI) di cui al Decreto legislativo 14 marzo 2013 ,n. 33 recante *“riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità. Trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni, che ha in parte modificato la disciplina sul piano PTTI di cui all'art. 11 del D.Lgs 150/2009, che definisce le modalità di attuazione degli obblighi di trasparenza e indica le iniziative volte a garantire un adeguato livello di trasparenza dell'attività amministrativa, nonché le iniziative previste per garantire la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità. Poiché la trasparenza costituisce un asse portante e imprescindibile per assicurare liceità all'azione amministrativa, l'art. 10 del D.Lgs 33/2013 prevede che le misure del programma sono collegate, sotto l'indirizzo del responsabile, con le misure e gli interventi previsti dal Piano di prevenzione della corruzione. A tal fine, prosegue la norma, il programma di norma costituisce una sezione del piano di prevenzione della corruzione.*

---

<sup>1</sup> Il Piano della performance a partire dal piano 2011-2013, così come le Relazioni sulla performance riferite a ciascun anno sono consultabili sul sito dell'ateneo alla sezione *“Amministrazione trasparente”*, al seguente link: <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/2749-piano-della-performance>

L'ateneo si è dotato del primo PTTI per il triennio 2011-2013, approvato con delibera del Consiglio di amministrazione nel marzo 2011, aggiornato negli anni successivi fino a confluire, a partire dal 2014, relativamente al triennio 2014-2016, nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione, così come previsto dall'articolo 10 del D.Lgs 33/2013 appena richiamato.<sup>2</sup> Il PTPC e il PTTI relativi al triennio 2015-2017 sono stati approvati delibera del Consiglio di amministrazione nella seduta del 28 gennaio 2015.

**Le recenti Linee guida ANVUR,<sup>3</sup>** adottate dall'Agenzia nell'esercizio delle funzioni di valutazione delle attività amministrative degli atenei attribuite con D.L. n. 69/2013, convertito in Legge n. 98/2013, indirizzano gli atenei, a partire dall'anno 2016, 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** (L. 6 novembre 2012, n. 190), della **trasparenza** (D.Lgs 14 marzo 2013 n. 33). Con ciò nel duplice intento di richiamare l'attenzione delle università ad una maggiore consapevolezza nell'adozione di tali documenti e, al contempo, di rispondere anche ad esigenze di semplificazione e di alleggerimento burocratico. Con le richiamate Linee guida viene meno infatti anche la coerenza di scadenze e adempimenti fissate dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (C.I.V.I.T.).<sup>4</sup> Viene pertanto meno ogni esigenza di standardizzazione del Piano, purché vengano rispettati i contenuti essenziali indicati dall'ANVUR e dall'ANAC.

Le richiamate Linee guida indicano anche i criteri che saranno seguiti dall'Agenzia nella valutazione del Piano e delle Relazioni sulla performance, già a partire dal 2016.

Le linee guida dell'Anvur hanno il pregio di riportare ad unitarietà ed a sistema ciò che, a dire il vero, esisteva già a livello normativo, ma che si era perso in fase attuativa, discostandosi dalle reali finalità del legislatore. L'opportunità di garantire una integrazione tra il PTTI e il Piano della Performance era già stata infatti messa in evidenza dalla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (C.I.V.I.T.) di cui all'art. 13 del D.Lgs 150 con delibera n. 6/2013, esigenza poi recepita a livello normativo con il già richiamato art. 10, comma 3 del D.Lgs 33/2013, che prevede appunto *gli obiettivi indicati nel programma triennale sono formulati in collegamento con la programmazione strategica e operativa dell'amministrazione, definita in via generale nel Piano della performance* "La promozione di maggiori livelli di trasparenza costituisce un'area strategica di ogni amministrazione, che deve tradursi nella definizione di obiettivi organizzativi e individuali.

Le linee guida dell'Anvur sottolineano inoltre la necessità di superare la cultura del mero adempimento burocratico e andare verso la logica delle **finalità programmatiche e organizzative** del Piano (in sostanza il Piano integrato diventa un atto di governo dell'università) e di assicurare **l'ancoraggio tra performance e missione istituzionale** (didattica, ricerca, "terza missione), evidenziando l'importanza della sinergia tra la componente accademica e quella tecnico-amministrativa e la rilevanza delle attività amministrative e tecniche quale supporto indispensabile al perseguimento degli obiettivi strategici.

<sup>2</sup> 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>

<sup>3</sup> <http://www.anvur.org/attachments/article/833/Linee%20Guida%20Atenei.pdf>

<sup>4</sup> 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

Da quanto appena indicato emerge poi la necessità di garantire coerenza, anche temporale, tra le programmazioni a vari livelli: programmazione ministeriale, programmazione triennale ateneo, assegnazione FFO, documenti di programmazione economica e finanziaria.

Due sono pertanto le forme di integrazione da tenere presenti nella elaborazione del Piano: una esterna, finalizzata ad assicurare coerenza con il sistema di programmazione strategica e con quella economico-finanziaria, e l'altra interna, finalizzata a tenere insieme la dimensione operativa (performance), quella legata alla pubblicità e accesso alle informazioni (trasparenza) e quella orientata alla riduzione e prevenzione dei comportamenti illegali e inappropriati (anticorruzione).

Da tenere in debito conto anche l'**Aggiornamento 2015 al Piano Nazionale Anticorruzione adottato dall'Autorità nazionale Anticorruzione (ANAC)** con determinazione n. 12 del 28 ottobre 2015, che richiama l'attenzione delle pubbliche amministrazioni su alcune indicazioni in relazione agli esiti dell'indagine condotta dall'Autorità su un campione di 1911 amministrazioni, comprese le Università.

L'anno 2016, come tiene a sottolineare l'Anvur, costituisce un anno sperimentale anche in ragione del fatto che non appare del tutto chiaro come deve essere assicurata l'integrazione interna tra i Piani considerando anche che il PTPC mantiene comunque una sua autonomia rispetto al Piano della performance, continuando ad essere l'ANAC l'Autorità di indirizzo, vigilanza e controllo, ed essendo legato a diverse fasi temporali per gli adempimenti correlati (15 dicembre dell'anno di riferimento per il piano anticorruzione; 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento per il Piano della Performance). Ulteriori modifiche nel panorama normativo si preannunciano poi per effetto della Legge 7 agosto 2015, n. 124 "*Deleghe al governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche* in forza della quale il governo è delegato ad adottare disposizioni integrative e correttive in materia di prevenzione della corruzione, di pubblicità e trasparenza da parte delle pubbliche amministrazioni, e dell'adozione del nuovo Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2016-2018.

In un percorso, come quello delineato, che non può che essere di graduale implementazione in ragione delle complessità di varia natura che vengono in rilievo, si è cercato di garantire un sempre maggiore collegamento tra il Piano della Performance e i documenti di programmazione a vari livelli.

Il primo elemento di criticità è dato tuttavia proprio dal disallineamento temporale che esiste tra la programmazione a livello ministeriale e quella cui sono tenuti gli atenei ai sensi dell'art. 1-ter del decreto legge 31 gennaio 2005, n. 7 convertito con legge 31 marzo 2005, n. 43. La norma da ultimo richiamata prevede infatti che le università adottino, entro il 30 giugno di ciascun anno "*programmi triennali coerenti con le linee generali di indirizzo definite con decreto del Ministro dell'istruzione, dell'università e della ricerca...*", senonché le ultime linee di indirizzo ministeriali sulla programmazione degli atenei si riferiscono al triennio 2013 – 2015, di cui al DM 15 ottobre 2013, n. 287.

Anche per quanto concerne lo stanziamento del Fondo per il Finanziamento Ordinario (FFO) che rappresenta la maggiore fonte di finanziamento delle Università e che ha subito una drastica riduzione negli ultimi anni per effetto della politica di contenimento perseguita dallo stato, sono noti i tardivi tempi di adozione del relativo decreto ministeriale, normalmente alla fine dell'anno cui si riferisce; solo con il 2015 si è registrata una anticipazione dei tempi che, si confida, venga confermata e migliorata anche per il futuro (è infatti dell'8 giugno del 2015 il decreto ministeriale concernente i criteri di ripartizione dell'FFO per l'anno 2015).

In questo generale clima di incertezze, è evidente l'oggettiva difficoltà di efficaci 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 un coordinamento con i documenti di programmazione strategica dell'ateneo e con i documenti di programmazione economico-finanziaria. In particolare con:

- a) documento di programmazione strategica 2013-2015/2014-2016 adottato dall'Università ai sensi della legge n. 43/2005, in conformità al DM 15 ottobre 2013, n. 827, concernente la programmazione del sistema universitario per il triennio 2013-2015;
- b) con i documenti programmatici di definizione delle politiche della Qualità, della didattica e della ricerca;
- c) con la relazione di accompagnamento al bilancio unico di ateneo per l'esercizio 2016 e pluriennale 2016-2018, con gli indirizzi assunti dagli organi di governo negli atti programmatici.

Il processo di definizione dell'albero della performance (vedi § 4) è stato avviato a settembre 2015 sulla base della sopra richiamata documentazione, tenendo 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 2014; alla definizione degli obiettivi strategici da perseguire nel triennio 2016-2018, ha fatto seguito la fase di negoziazione per l'individuazione degli obiettivi operativi che si è conclusa agli inizi di dicembre, in concomitanza con la definizione del bilancio unico di previsione per l'esercizio 2016 e pluriennale 2016-2018.

## **1. Inquadramento strategico dell'ateneo**

### **1.1 Posizionamento dell'ateneo nel panorama nazionale e internazionale**

Alcuni cenni storici utili anche ad inquadrare il contesto attuale.

L'Università di Pisa si caratterizza per essere una delle università più antiche e prestigiose in Europa. Sebbene alcuni studiosi facciano risalire l'origine dell'ateneo addirittura all'XI secolo, l'inizio di un vero Studio Pisano risale al 1338, ad opera del conte Fazio della Gherardesca. La nascita ufficiale dell'Università di Pisa avviene nel 1343 quando il Papa Clemente VI, con la famosa bolla "In supremae dignitatis" emessa il 3 settembre 1343, concesse allo Studio Pisano il riconoscimento di studio Generale dotato degli insegnamenti di teologia, diritto canonico e civile, medicina. Con l'avvento dello Stato italiano, con la legge 31 luglio 1862, l'ateneo viene riconosciuto come una delle sei Università primarie nazionali, insieme a Torino, Pavia, Bologna, Napoli e Palermo. Viene poi riconosciuta come università di rango dalla riforma Gentile e inserita nella tabella A dalla legge 1923 risultando interamente finanziata dallo stato. Nel corso del novecento l'ateneo si è ulteriormente espanso e sono state istituite le facoltà di Ingegneria, Farmacia, Economia e Commercio Lingue e letterature straniere e Scienze politiche. La svolta epocale si è avuta con la legge 68/89 e il riconoscimento dell'autonomia alle università, da coniugarsi necessariamente con una maggiore responsabilizzazione nella programmazione e nell'utilizzo delle risorse, fino ad arrivare ai giorni nostri, nel XXI secolo, con la Riforma Gelmini di cui alla legge 30 dicembre 2010, n. 240 ed il profondo processo riorganizzativo che ha interessato il sistema universitario nazionale in generale e l'ateneo di Pisa in particolare.

L'articolo 3 del nuovo Statuto, emanato con decreto rettorale 1 agosto 2013, così recita: *"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."*

Oggi l'Università di Pisa si colloca tra i mega atenei italiani, con oltre 50.000 studenti, circa 1500 unità di personale docente e quasi altrettante di personale tecnico-amministrativo. Le origini dell'università di Pisa

fanno sì che essa possa vantare un gran numero di corsi di studio di illustre tradizione e un'offerta formativa completa e variegata.

Certo, questo non è sufficiente in un panorama nazionale e internazionale estremamente concorrenziale, in cui le sfide si fanno sempre più competitive e che richiede progettualità, politiche programmatiche per mantenere alto il livello di attrattività. Per questo a partire dall'a.a. 2014/2015 l'ateneo ha investito molto nell'internazionalizzazione della didattica e della ricerca per aprirsi a panorami sempre più ampi. A partire dall'anno 2014 è stato dato un notevole impulso alla sottoscrizione di Accordi quadro con atenei stranieri e nell'a.a. 2014/2015 ha avuto avvio il processo di internazionalizzazione della didattica raggiungendo 11 titoli doppi nel 2015 e sono state altresì messe in atto di azioni sinergiche per l'incremento degli studenti *incoming* ed *outgoing* con raggiungimento di risultati soddisfacenti. L'obiettivo strategico 2016 -2018 è proseguire nella politica di sviluppo e di promozione della didattica e ricerca internazionale attraverso l'intensificazione di accordi di collaborazione e il potenziamento della partecipazione dei nostri ricercatori a progetti comunitari e bandi competitivi e la creazione di nuove strategie di attrazione per incrementare il numero di studenti internazionali e la valorizzazione degli studenti in mobilità incoming. Ma l'attenzione è stata posta anche sulle modalità di erogazione della didattica, potenziando le modalità di erogazione della didattica on line, in coerenza con gli indirizzi della programmazione triennale ministeriale. Si è passati così da 1 a 5 corsi di studio interamente erogati in modalità e-learning, infine l'impegno profuso sul versante dell'informatizzazione e del rinnovo tecnologico che coinvolge non solo la gestione delle carriere degli studenti ma anche altri importanti processi.

## 1.2 L'Università di Pisa nei ranking internazionali

Per quanto riguarda il tema della valutazione del sistema universitario italiano, nel 2015 è uscita la consueta classifica elaborata da **CENSIS-Repubblica**, che colloca l'Università di Pisa al quarto posto tra i mega atenei, quelli con più di 40.000 iscritti, dietro a Bologna, Padova e Firenze.

L'Ateneo pisano si piazza invece al 24° posto complessivo nella classifica elaborata dal quotidiano "**Il Sole 24 Ore**" ([http://www.ilsole24ore.com/speciali/classifiche\\_universita\\_2015/home.shtml](http://www.ilsole24ore.com/speciali/classifiche_universita_2015/home.shtml)) sulla base di dodici parametri, mantenendo la stessa posizione dell'anno precedente.

Tra i ranking internazionali sulle migliori università al mondo, si segnalano quelli pubblicati dall'**ARWU** di Shanghai e dal **QS World University Rankings**, sicuramente i due più autorevoli, di cui si riportano in modo sintetico i risultati ottenuti dall'Ateneo pisano.

### ARWU di Shanghai

Secondo il prestigioso Academic Ranking of World Universities ([www.shanghairanking.com](http://www.shanghairanking.com)) elaborato dalla "Jiao Tong" University di Shanghai, nel 2015 l'Università di Pisa continua ad essere la migliore in Italia nella prestigiosa classifica internazionale, collocandosi tra il 150° e il 200° posto al mondo, insieme a quelli di Milano, Padova, Roma "La Sapienza" e Torino, ma confrontando le schede delle singole istituzioni emerge che Pisa è in effetti in seconda posizione, dietro solo alla Sapienza. Tra il 201° e il 300° posto, si collocano le Università di Bologna, di Firenze e il Politecnico di Milano, mentre altri 12 atenei sono tra il 301° e il 500° posto.

Anche per il 2015 l'Università di Pisa conferma la sua tradizione di eccellenza anche per quanto riguarda il macro settore delle Scienze naturali e matematiche, dove si piazza tra il 101° e il 150° posto al mondo, e i campi disciplinari della Matematica, in cui è prima in Italia e tra il 76° e il 100° posto al mondo, della Fisica, dove è tra il 101° e il 150°, e della Chimica, tra 151° e 200°.

In generale, l'Italia piazza 20 atenei tra i primi 500 al mondo, in una classifica dominata dalle università degli Stati Uniti, con 146 tra le prime 500, seguite dalla Germania (39), dal Regno Unito (37) e dalla Cina (32).

### QS World University Rankings

Nel 2015, la classifica mondiale compilata dall'Agenzia QS ([www.topuniversities.com/university-rankings](http://www.topuniversities.com/university-rankings)), ha introdotto un cambiamento nel modo in cui vengono calcolate le "Citations per Faculty", uno degli indicatori usati per stilare il ranking. L'Agenzia QS ha introdotto una nuova metodologia che vuole compensare il grande numero di citazioni generate da ricercatori che operano nel settore delle "life sciences" e, a un livello minore, delle "natural sciences". Ciò ha finito per penalizzare fortemente la gran parte degli atenei italiani, compresa Pisa, che è scesa dal 245° al 367° posto.

### QS World University Rankings by Subject

Nel 2015, nel "QS World University Rankings by Subject" (<http://www.topuniversities.com/subject-rankings>) - la classifica elaborata da QS che da cinque anni valuta le università del mondo anche nei singoli ambiti disciplinari - l'Ateneo pisano continua a eccellere in particolare nella **Fisica**, posizionandosi al 30° posto nel mondo. La classifica registra inoltre un salto in avanti dell'**Informatica**, che sale tra il 51° e 100° posto al mondo.

In tutto l'Università di Pisa ottiene posizionamenti in 13 delle 36 discipline valutate dall'agenzia, andando a coprire tutti gli ambiti disciplinari. Gli altri 11 posizionamenti di prestigio sono i seguenti: nel settore "Engineering & Technology" sale l'**Ingegneria elettrica ed elettronica**, tra il 101°-150° posto, mentre l'**Ingegneria meccanica, aeronautica e della produzione** compare tra il 201°-250° posto. Nelle "Natural Sciences", oltre al successo della Fisica, l'Ateneo ottiene tra il 101° e 150° posizione nella **Matematica** e tra il 151° e 200° nella **Chimica**.

Rispetto allo scorso anno l'Ateneo pisano sale nella **Medicina** che, nel settore delle "Life Sciences & Medicine", si piazza al 101°-150° posto. Stabile invece la disciplina di **Farmacia**, che si mantiene nella posizione 151°-200°, mentre compare per la prima volta **Scienze biologiche**, tra il 301° e il 350° posto. Nei ranking delle "Arts and Humanities" l'Ateneo si posiziona tra il 151° e il 200° posto in **Filosofia** e in **Lingue Moderne**, e tra il 201° e 250° posto in **Lingua e letteratura inglese**. Rimane stabile la **Statistica**, che nelle "Social Sciences and Management" è tra il 151° e 200° posizione.

Per l'edizione 2015, il QS World University Rankings by Subject ha preso in esame 3.551 università nel mondo, inserendo in classifica 894 istituzioni in totale. L'indagine si basa principalmente su qualità della ricerca, indici di occupabilità dei laureati, numero di citazioni e impegno a favore dell'internazionalizzazione.

Da segnalare anche la partecipazione dell'ateneo l'**U-Multirank** (<http://www.umultirank.org>) un progetto finanziato dall'Unione Europea comparso per la prima volta nel 2014 che ha valutato le performance di oltre 1.200 istituti di 83 Paesi del mondo, in specifici ambiti accademici (economia, ingegneria elettrica, ingegneria meccanica e fisica). L'U-Multirank non è stato concepito come una tradizionale classifica, ma come uno strumento utilizzabile on line dagli utenti che cercano informazioni su uno specifico ateneo e vogliono mettere a confronto le sue performance con quelle di altre università. Nel 2015 è stato consultato da oltre 85.000 studenti.

## 2. Il contesto interno ed esterno

### 2.1 Il contesto interno

Come abbiamo innanzi detto oggi l'Università di Pisa si colloca tra gli atenei grandi dimensioni, contando oltre 50.000 studenti<sup>5</sup>, 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 ha nel dipartimento l'articolazione organizzativa di base per il perseguimento delle finalità istituzionali della didattica e della ricerca, cui si affiancano i Centri di ateneo per 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. Lo statuto prevede inoltre la costituzione di Scuole interdipartimentali, come struttura di raccordo tra più dipartimenti, raggruppati in relazione a criteri di affinità disciplinare riguardanti l'offerta didattica, con funzioni di coordinamento e di razionalizzazione delle attività didattiche nonché di gestione di servizi comuni. Ad oggi l'ateneo consta di venti dipartimenti, sei centri di ateneo e una scuola interdipartimentali, per l'area di Ingegneria.

L'ateneo poi, nell'ottica di perseguire obiettivi di razionalizzare e ottimizzazione imposti anche dalla riforma, ha istituito:

- il Sistema Museale di Ateneo (SMA), un sistema unitario e coordinato delle strutture museali dell'università, denominate "poli museali", 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, denominate "poli bibliotecari", 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, denominate "poli informatici", 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.

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

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 13,16% del personale docente), 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

---

<sup>5</sup> Il dato, pari a 50084 unità è rilevato al 20 gennaio 2016 ed è riferito all'a.a. 2015/2016; fonte del dato Ufficio Programmazione e valutazione dell'ateneo

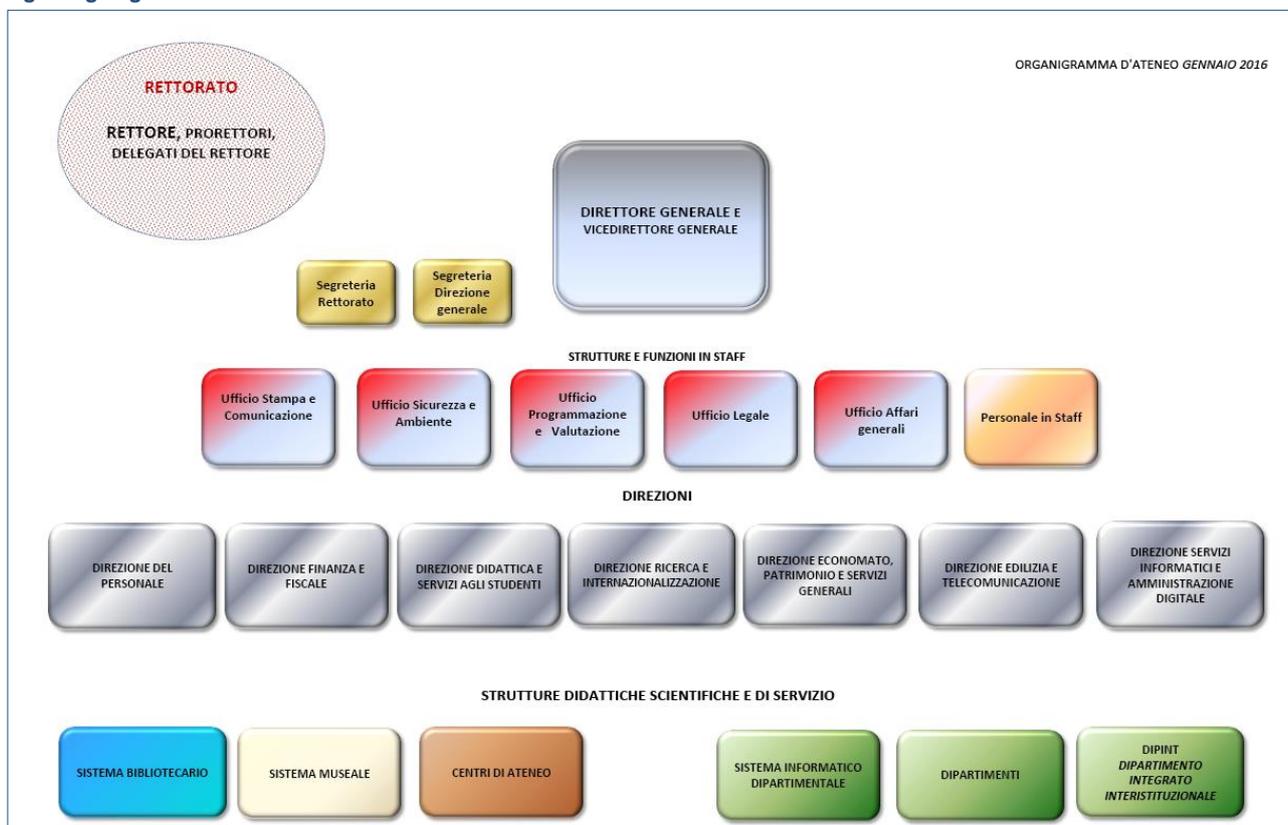
tratta di una struttura di supporto organizzativo, gestionale e amministrativo preposta all'erogazione di servizi amministrativi finalizzati a promuovere, supportare e valorizzare le attività di ricerca e formazione svolte in modo integrato, in campo biomedico e farmaceutico, dalle strutture dell'università e dell'AOUP. I dipartimenti universitari dell'area medica si avvalgono del supporto organizzativo, gestionale e amministrativo del DIPINT per le attività amministrativo-gestionali e didattiche di loro pertinenza esclusiva secondo modalità definite dalla normativa interna di ateneo e, ove necessario, da specifiche norme di coordinamento tra il DIPINT ed i dipartimenti interessati.

Il DIPINT è posto funzionalmente alle dipendenze del direttore amministrativo dell'Azienda, fatte salve tutte le attività non integrabili o riferite a procedure universitarie per le quali lo stesso è posto alle dipendenze del direttore generale dell'Università.

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.

Nell'esercizio della propria autonomia organizzativa l'Università di Pisa ha poi ritenuto, nella ridefinizione del proprio sistema di governante e architettura organizzativa, 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. Questo contribuisce ad accrescere la complessità del sistema.

Fig.1 Organigramma di Ateneo



(Fonte: Ufficio Organizzazione)

## 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	
<b>GIURISPRUDENZA</b>	DIR-L	DIRITTO DELL'IMPRESA, DEL LAVORO E DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI	
	GAC	GIURISPRUDENZA	
	LMG	GIURISPRUDENZA	
	SGA	SCIENZE DEL GOVERNO E DELL'AMMINISTRAZIONE DEL MARE	
	WAM	SCIENZE DEL GOVERNO E DELL'AMMINISTRAZIONE DEL MARE	
<b>ECONOMIA E MANAGEMENT</b>	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	
	WMR-LM	MARKETING E RICERCHE DI MERCATO	
	WSG-LM	STRATEGIA, MANAGEMENT E CONTROLLO	
<b>CIVILTA' E FORME DEL SAPERE</b>	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	
	WSC-LM	SCIENZE PER LA PACE: COOPERAZIONE INTERNAZIONALE E TRASFORMAZIONE DEI CONFLITTI	
	WSR-LM	STORIA E CIVILTA'	
	<b>PATOLOGIA CHIRURGICA, MEDICA, MOLECOLARE E DELL'AREA CRITICA</b>	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	
<b>MEDICINA CLINICA E SPERIMENTALE</b>	DIE-L	DIETISTICA (ABILITANTE ALLA PROFESSIONE SANITARIA DI DIETISTA)	
	IFE-L	INFERMIERISTICA (ABILITANTE ALLA PROFESSIONE SANITARIA DI INFERMIERE)	
	OST-L	OSTETRICIA (ABILITANTE ALLA PROFESSIONE SANITARIA DI OSTETRICA/O)	

DIPARTIMENTI		
Denominazione	COD CDS	Denominazione CdS
	RIP-L	TECNICA DELLA RIABILITAZIONE PSICHIATRICA (ABILITANTE ALLA PROFESSIONE SANITARIA DI TECNICO DELLA RIABILITAZIONE PSICHIATRICA)
	SMO-L	SCIENZE MOTORIE
	TNP-L	TERAPIA DELLA NEURO E PSICOMOTRICITÀ E DELL'ETÀ EVOLUTIVA (ABILITANTE ALLA PROFESSIONE SANITARIA DI TERAPISTA DELLA NEURO E PSICOMOTRICITÀ E DELL'ETÀ EVOLUTIVA)
	WIO-LM	SCIENZE INFERMIERISTICHE E OSTETRICHE
	WMO-LM	SCIENZE E TECNICHE DELLE ATTIVITÀ MOTORIE PREVENTIVE E ADATTATE
<b>RICERCA TRASLAZIONALE E DELLE NUOVE TECNOLOGIE IN MEDICINA E CHIRURGIA</b>	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
<b>BIOLOGIA</b>	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
<b>CHIMICA E CHIMICA INDUSTRIALE</b>	CHI-L	CHIMICA
	STC-L	CHIMICA PER L'INDUSTRIA E L'AMBIENTE
	WCH-LM	CHIMICA
	WCI-LM	CHIMICA INDUSTRIALE
<b>FISICA</b>	FIS-L	FISICA
	WFI-LM	FISICA
<b>INFORMATICA</b>	INF-L	INFORMATICA
	WBI-LM	INFORMATICA PER L'ECONOMIA E PER L'AZIENDA (BUSINESS INFORMATICS)
	WIF-LM	INFORMATICA
	WTW-LM	INFORMATICA E NETWORKING
<b>MATEMATICA</b>	MAT-L	MATEMATICA
	WMA-LM	MATEMATICA
<b>SCIENZE DELLA TERRA</b>	GEO-L	SCIENZE GEOLOGICHE
	WGE-LM	SCIENZE E TECNOLOGIE GEOLOGICHE
	WGF-LM	GEOFISICA DI ESPLORAZIONE E APPLICATA
	WSM-LM	SCIENZE AMBIENTALI
<b>FARMACIA</b>	CTF-LM5	CHIMICA E TECNOLOGIA FARMACEUTICHE
	FAR-LM5	FARMACIA
	PES-L	SCIENZE DEI PRODOTTI ERBORISTICI E DELLA SALUTE
	WNU-LM	SCIENZE DELLA NUTRIZIONE UMANA

DIPARTIMENTI		
Denominazione	COD CDS	Denominazione CdS
INGEGNERIA CIVILE E INDUSTRIALE	IAS-L	INGEGNERIA AEROSPAZIALE
	ICE-L	INGEGNERIA CIVILE AMBIENTALE E EDILE
	ICH-L	INGEGNERIA CHIMICA
	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
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
	SMA	SCIENZE MARITTIME E NAVALI
	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 QUALITÀ 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
	WILT-LM	LINGUISTICA E TRADUZIONE
	WLE-LM	LETTERATURE E FILOGIE EURO - AMERICANE

DIPARTIMENTI		
Denominazione	COD CDS	Denominazione CdS
	WSA-LM	FILOLOGIA E STORIA DELL'ANTICHITA'
	SSN-L	SCIENZE DEL SERVIZIO SOCIALE
	SPN-L	SCIENZE POLITICHE
	STR-L	SCIENZE DEL TURISMO
	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 Interdipartimentali e di Ateneo

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 sUII'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

SISTEMI		
	POLO 3- Museale storico	Museo di Anatomia Museo di Anatomia Patologica Museo Egittologico Museo Veterinario Antiquarium 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

Tab.4 Amministrazione centrale

AMMINISTRAZIONE CENTRALE	
Rettorato	Segreteria Rettorato
Direzione Generale	Segreteria Direzione generale
Uffici di Staff Direzione Generale	Ufficio Affari generali
	Ufficio Legale
	Ufficio Programmazione e Valutazione
	Ufficio Stampa e Telecomunicazione
	Ufficio Sicurezza e ambiente
Funzioni di Staff Direzione Generale	Organizzazione dei Servizi Amministrativi e Tecnici
	Sezione Protocollo
	Job Placement e Progetti a Sostegno dell'Occupazione e Inclusionione Sociale
	Osservatorio Statistico
Direzione del Personale	
Direzione Finanza e Fiscale	
Direzione Ricerca e Internazionalizzazione	
Direzione Didattica e Servizi agli Studenti	
Direzione Edilizia E Telecomunicazione	
Direzione Economato, Patrimonio e Servizi Generali	
Direzione Servizi Informatici e Amministrazione Digitale	

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 popolazione studentesca, numerosità del personale docente e tecnico amministrativo, con distribuzione nei nuovi dipartimenti. I dati sono forniti dall'Ufficio statistico di ateneo e dalla Direzione del Personale e affari generali.

**Tab. 5 Iscritti ai CdS a tutti gli anni di corso negli ultimi 3 a.a.**

	AA_2013_14	AA_2014_15	AA_2015_16 Al 01/02/2016
<b>ISCRITTI TOTALI</b>			
Corsi di Laurea, CU e magistrale	47055	47269	48727

(Fonte: elaborazioni UPV su dati ESSE3)

**Tab.6 Immatricolati negli ultimi 3 a.a.**

	AA_2013_14	AA_2014_15	AA_2015_16 Al 01/02/2016
<b>IMMATRICOLATI</b>			
Corsi di Laurea triennale e CU	8159	8716	8762
Corsi di Laurea magistrale (iscr. 1° anno)	3275	3281	2835
Corsi di Dottorato	232	234	232
Scuole di specializzazione	239	229	28

(Fonte: elaborazioni UPV su dati ESSE3; il dato sulle Scuole Specializzazione 15/16 è attualmente parziale in ragione delle tempistiche dei concorsi)

**Tab.7 Laureati negli ultimi 3 anni solari**

<b>LAUREATI</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Triennali	3866	3620	3830
Lauree ciclo unico	666	781	849
Lauree spec. e magistrali	2183	2132	2222
<b>Totale</b>	<b>6715</b>	<b>6533</b>	<b>6533</b>

(Fonte: elaborazioni UPV su dati ESSE3)

**Tab.8 Dottori di ricerca negli ultimi 3 anni solari**

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>DOTTORI RICERCA</b>	<b>237</b>	<b>209</b>	<b>257</b>

(Fonte: elaborazioni UPV su dati ESSE3)

**Tab.9 Andamento personale docente diviso per ruolo (PO,PA,RU) negli ultimi 3 anni (31/12)**

<b>CORPO DOCENTE</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Professori Ordinari	388	358	345
Professori Associati	488	558	585
Ricercatori	611	507	422
Assistenti (r.e.)	2	1	0
Ricercatori T.D.	28	73	74
Professori T.D (art. 6, c, 11 legge 240/2010) e legge 230/2005	0	0	3
<b>Totale</b>	<b>1517</b>	<b>1497</b>	<b>1429</b>

(Fonte: Direzione del personale)

Tab.9 bis Docenti per dipartimento

<b>SITUAZIONE 31-12-15</b>						
<b>Dipartimento</b>	<b>PO</b>	<b>PA</b>	<b>RU</b>	<b>RU TD</b>	<b>Professori T.D. L 240/10 e L 2030/05</b>	<b>Totale Dipartimenti</b>
BIOLOGIA	8	24	20	3	-	<b>55</b>
CHIMICA E CHIMICA INDUSTRIALE	8	28	18	2	-	<b>56</b>
CIVILTA' E FORME DEL SAPERE	30	35	29	2	-	<b>96</b>
ECONOMIA E MANAGEMENT	19	35	14	2	1	<b>71</b>
FARMACIA	11	22	17	2	-	<b>52</b>
FILOLOGIA, LETTERATURA E LINGUISTICA	28	42	30	4	-	<b>104</b>
FISICA	17	37	18	5	-	<b>77</b>
GIURISPRUDENZA	25	27	23	3	-	<b>78</b>
INFORMATICA	20	19	12	6	-	<b>57</b>
INGEGNERIA CIVILE E INDUSTRIALE	26	35	23	8	-	<b>92</b>
INGEGNERIA DELL'ENERGIA, DEI SISTEMI, DEL TERRITORIO E DELLE COSTRUZIONI	10	29	16	2	-	<b>57</b>
INGEGNERIA DELL'INFORMAZIONE	25	28	18	5	-	<b>76</b>
MATEMATICA	22	29	20	2	-	<b>73</b>
MEDICINA CLINICA E SPERIMENTALE	14	47	31	6	1	<b>99</b>
PATOLOGIA CHIRURGICA, MEDICA, MOLECOLARE E DELL'AREA CRITICA	18	22	21	-	-	<b>61</b>
RICERCA TRASLAZIONALE E DELLE NUOVE TECNOLOGIE IN MEDICINA E CHIRURGIA	14	43	27	5	1	<b>90</b>
SCIENZE AGRARIE, ALIMENTARI E AGRO-AMBIENTALI	17	20	24	3	-	<b>64</b>
SCIENZE DELLA TERRA	10	15	11	5	-	<b>41</b>
SCIENZE POLITICHE	10	26	17	6	-	<b>59</b>
SCIENZE VETERINARIE	13	22	33	3	-	<b>71</b>
<b>Totale Docenti</b>	<b>345</b>	<b>585</b>	<b>422</b>	<b>74</b>	<b>3</b>	<b>1.429</b>

(Fonte: Direzione del personale)

Tab.10 Andamento del personale TA (Ruolo e TD) negli ultimi 3 anni (31/12)

	<b>2013 Totale</b>	<b>2014 Totale</b>	<b>2015 T.IND</b>	<b>2015-T.DET</b>	<b>2015 Totale</b>
<b>DIRIGENTI</b>	7	7	7	-	<b>7</b>
<b>EP</b>	87	86	80	2	<b>82</b>
<b>D</b>	423	410	408	23	<b>431</b>
<b>C</b>	771	776	757	22	<b>779</b>
<b>B</b>	215	211	199	7	<b>206</b>
<b>CEL</b>	54	51	40	14	<b>54</b>
<b>OPE. agricoli</b>	13	9	-	9	<b>9</b>
<b>Totali</b>	<b>1.570</b>	<b>1.550</b>	<b>1.491</b>	<b>77</b>	<b>1.568</b>

(Fonte: Direzione del personale)

## 2.3 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.

Questo 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 inteso in tutte le sue implicazioni; in primis con riferimento alle attività istituzionali (didattica, ricerca e terza missione) ma anche con riferimento alla valutazione della 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.

### 2.3.1 Rapporti con il territorio

Da segnalare la peculiarità del sistema universitario pisano costituito, oltre che dall'Università di Pisa, da 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 di studio e conseguono il titolo di laurea. I rapporti di collaborazione con le due Istituzioni sono andati intensificandosi nel corso degli ultimi anni attraverso progetti di ricerca condivisi, corsi di studio comuni e servizi integrati.

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

Per quanto attiene ai rapporti tra ateneo e gli enti pubblici del territorio si segnala il Protocollo sottoscritto tra Regione Toscana, Comune di Pisa e Università di Pisa per interventi di rilancio turistico, culturale e economico della città di Pisa. In particolare, per la parte di interesse dell'Ateneo, il protocollo conferma la priorità del completamento della Cittadella Galileiana all'interno dell'area Ex Vecchi Macelli, con la predisposizione di una città della scienza. Ulteriori priorità previste dal Protocollo riguardano il consolidamento strutturale e il ripristino della funzionalità del Palazzo della Sapienza e la realizzazione del Polo Museale Storico di Ateneo presso l'Orto Botanico. Sono previsti specifici accordi attuativi che dovrebbero essere stipulati entro l'anno 2016.

Una descrizione completa e dettagliata dell'impatto socio economico dell'ateneo sul territorio sarà oggetto del Bilancio di Mandato (novembre 2010-Ottobre 2016), obiettivo strategico che l'ateneo intende perseguire entro la scadenza del mandato del rettore in carica. Un'operazione di grande comunicazione e trasparenza che vorrà essere anche un aggiornamento del Bilancio sociale, di cui l'università di Pisa si è dotata per la prima volta nel maggio 2013

E poi c'è il ruolo e i rapporti con l'Azienda Ospedaliero –universitaria pisana (AOUP), cui abbiamo già avuto modo di accennare

Il sistema produttivo riproduce quello tipico italiano, caratterizzato da una elevata presenza di piccole, medie imprese con scarsa propensione all'innovazione e allo sviluppo di nuovi prodotti con scarsa 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**

E' noto come nel corso degli ultimi anni, a partire dal 2009 sia andata progressivamente diminuendo l'assegnazione del Fondo di finanziamento ordinario (FFO), principale fonte di finanziamento per le università, e come sia andata progressivamente incrementando la parte di fondo destinata alla quota "premiale" rispetto alla quota "base"

In un periodo di scarsità di risorse e limitazioni del turn over, con l'approvazione del bilancio unico di previsione per l'esercizio 2016 e del bilancio pluriennale 2016-2018 avvenuta con delibera del consiglio di amministrazione del 18 dicembre del 2015, prosegue la politica di investimento portata avanti dall'ateneo e la manovra espansiva dell'ateneo in tutti i settori strategici. Sono previsti infatti investimenti per 39 milioni di euro e consolidata e rafforzata la manovra espansiva per più di 10 milioni di euro, le risorse impegnate nella ricerca, nella didattica, nell'internazionalizzazione e nei servizi per gli studenti (in quest'ultimo settore che in particolare cresce del 25% rispetto all'anno precedente).

Prosegue anche la politica di investimento e valorizzazione nelle risorse umane sia personale docente che tecnico-amministrativo; nel 2016 sono previste con circa 150 ulteriori assunzioni nelle diverse fasce della docenza e circa 70 per il personale tecnico –amministrativo. Continua poi la politica di investimento e valorizzazione del patrimonio immobiliare. Nel 2016 è previsto l'acquisto della restante porzione dell'ex Benedettine da destinare all'uso di polo didattico, dove si concentreranno le attività di alta formazione dell'Ateneo; con il completamento dei lavori nel complesso degli ex-Salesiani, che darà una soluzione definitiva alle esigenze del settore umanistico, e continua altresì l'opera di consolidamento e di ristrutturazione del Palazzo della Sapienza, simbolo dell'università, che si confida possa giungere a termine e rivedere la riapertura entro il mese di ottobre.

Continua anche il consolidamento e il potenziamento del sistema di valutazione delle attività istituzionali, ormai entrato a far parte in modo sistematico dei processi. Per quanto attiene al sistema AVA (Autovalutazione, Valutazione periodica, Accredimento), per il 2016 l'ateneo si prefigge di ottenere l'accreditamento ministeriale dei corsi di studio in attivazione nell'a.a. 2016/17 oltre alla conferma dell'accreditamento iniziale per i (126) corsi di studio già attivati nell'attuale anno accademico e il conseguimento dell'accreditamento iniziale per le (3) lauree magistrali di nuova istituzione (Neuroscienze nella classe LM-6, Materiali e nanotecnologie nella classe nella classe LM-53 e Scienze dei servizi ecosistemici dell'agricoltura non alimentare e del verde urbano nella classe LM-73). Per quanto attiene la valutazione della qualità della ricerca, è in corso la valutazione per gli anni 2011-2014 (VQR 2011-2014), per cui è prevista l'adozione di specifiche misure organizzative e la messa in campo di risorse per supportare i docenti nelle varie fasi della procedura e nella selezione dei prodotti scientifici da sottoporre a valutazione, ma anche l'aggiornamento delle informazioni e dei dati, riferiti all'anno solare 2014, utili ai fini Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR 2011-2014), con la compilazione della SUA-RD per la Terza Missione.

Infine, in una logica di complementarietà e sinergia con quelle che sono le attività istituzionali dell'ateneo, obiettivo strategico dell'ateneo è il miglioramento del ciclo della performance in un'ottica integrata, così

come indicato dalle linee guida Anvur, per cui sono previste specifiche azioni tra cui, in primis, con l'inizio anno 2016, l'adozione di misure organizzative da parte della direzione generale che conducono ad unitarietà, le attività di coordinamento, supporto e consulenza, sia per quanto attiene la gestione del ciclo della performance e l'adozione/aggiornamento della documentazione ad esso correlata, sia per quanto attiene le attività che fanno capo al Responsabile della prevenzione della corruzione e al Responsabile della trasparenza, funzioni ricoperte dal Direttore generale.

## SEZIONE SECONDA: PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

### 4. Gli obiettivi strategici 16-18 e la pianificazione della performance

Nel periodo ottobre/dicembre 2015 il Rettore ha avviato il processo di programmazione degli obiettivi strategici in collaborazione con i Prorettori, il Direttore Generale e i Dirigenti. Tale processo è avvenuto in collegamento con la discussione delle linee di programmazione economico-finanziaria in modo che la distribuzione delle risorse tenesse conto non solo delle normali esigenze di funzionamento, ma anche degli obiettivi che sono espressione di scelte di natura politica e che scaturiscono dai programmi del Rettore, dalle delibere degli Organi di governo, dai confronti che avvengono a vari livelli con gli stakeholder interni ed esterni.

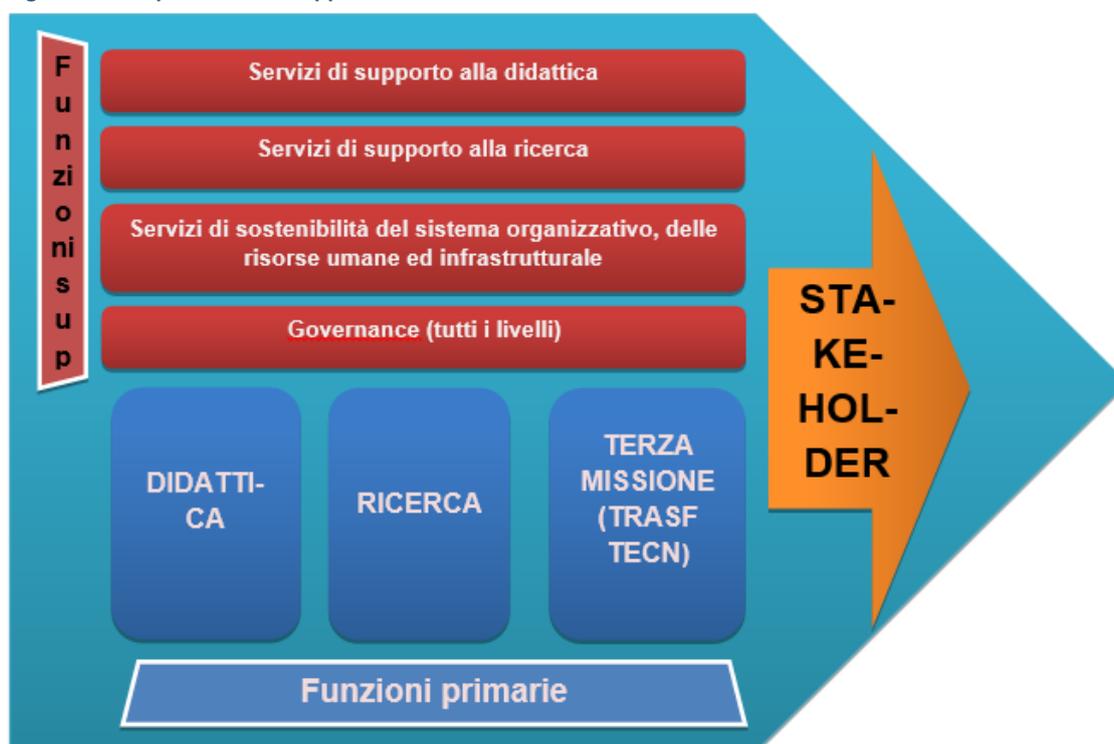
Il collegamento formale tra obiettivi strategici e programmazione economico-finanziaria ha ancora spazi di miglioramento, ma la direzione intrapresa appare positiva.

Gli obiettivi strategici 2016-18, che sono stati portati all'attenzione del CdA nella seduta del 18 dicembre 2015, sono il frutto di un affinamento dell'elenco già presente nel piano 2015-17. Essi riguardano le missioni, le aree strategiche principali, dettagliandosi poi in azioni strategiche più puntuali.

E' stata identificata una missione "gestionale", che raggruppa 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.

**Lo schema che segue riflette le 4 "missioni": le tre primarie, più direttamente legate al cd. "ruolo sociale" dell' Università e quella della gestione delle funzioni di supporto.**

Fig.2 Funzioni primarie e di supporto



Tab.11 2016: missioni, aree ed obiettivi strategici

MISSIONE	AREA STRATEGICA	COD STR	OBIETTIVO/INDIRIZZO STRATEGICO	Totale
DIDATTICA	FORMAZIONE	111	Incremento delle attività didattiche erogate tramite e-learning (formazione a distanza)	
		112	Accreditamento ANVUR dei CdS: conferma di quello iniziale e conseguimento di quello periodico (14-16)	
		113	Sostenibilità dell'offerta didattica	
	INTERNAZIONALIZZAZIONE	121	Promuovere e sostenere l'internazionalizzazione della didattica e della ricerca	
		122	Valorizzazione degli studenti in mobilità incoming al fine della creazione di un ambiente di apprendimento internazionale	
		123	Potenziamento del numero degli studenti internazionali iscritti ai corsi in lingua inglese offerti dall'Università di Pisa.	
	STUDENTI E LAUREATI	131	Azioni di orientamento in ingresso, in itinere e in uscita del percorso di studi ai fini della riduzione della dispersione didattica	
		132	Dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti	
		133	Valorizzare il potenziale di laureati attraverso lo sviluppo di strumenti di raccordo tra Università e Impresa e rafforzare le politiche di placement	
	<b>DIDATTICA Totale</b>			
RICERCA	RIC NAZ ED INTERNAZIONALE	211	Sostegno all'alta formazione dottorale	
		212	Investimenti su grandi attrezzature scientifiche e ottimizzazione della loro condivisione tra gruppi di ricerca ed interdipartimentale	
		213	Potenziamento della partecipazione a progetti comunitari e ai bandi competitivi	
		214	Potenziamento degli strumenti per la valutazione della qualità della ricerca	
<b>RICERCA Totale</b>				<b>4</b>
TERZA MISSIONE	INNOVAZIONE	311	Consolidamento delle azioni volte al sostegno dell'innovazione e dell'imprenditorialità	
	RAPPORTI CON IL TERRITORIO	321	Incremento e valorizzazione dei rapporti con il territorio	
<b>TERZA MISSIONE Totale</b>				<b>2</b>
GESTIONE	COMUNICAZIONE E IMMAGINE ESTERNA DELL'ATENEO	411	Promozione della comunicazione esterna di ateneo	
		412	Bilancio di mandato (ottobre 2010 – novembre 2016) ed impatto economico-sociale dell'ateneo sul territorio	
	421	Valorizzazione del patrimonio storico-artistico di ateneo come strumento per la diffusione e la promozione dell'immagine dell'Università, la conoscenza della sua storia, ricerca e didattica		
	422	Investimenti per un piano pluriennale volto all'adeguamento normativo ed al miglioramento della sicurezza e fruibilità dell'intero patrimonio immobiliare		

Tab.11 2016: missioni, aree ed obiettivi strategici

MISSIONE	AREA STRATEGICA	COD STR	OBIETTIVO/INDIRIZZO STRATEGICO	Totale
	<b>PATRIMONIO DELL'ATENEO (MOBILIARE ed IMMOB)</b>	423	Effettuazione di nuovi insediamenti con particolare riferimento al completamento del processo di trasferimento dell'ospedale a Cisanello	
		424	Investimenti per il patrimonio immobiliare	
	<b>PERSONALE</b>	431	Proseguire nella politica di reclutamento del personale docente in modo da garantire il ricambio generazionale e la sostenibilità dell'offerta didattica	
		432	Consolidamento attuale organico personale T.A. dell'ateneo assicurando il riequilibrio nella distribuzione del personale tra le strutture dell'ateneo	
	<b>ORGANIZZAZIONE</b>	441	Verifica e assestamento dell'apparato organizzativo, con particolare riferimento all'assetto organizzativo interno delle strutture didattiche, scientifiche e di servizio	
	<b>BILANCIO</b>	451	Ottimizzare l'uso complessivo delle risorse attraverso un sistema di monitoraggio basato sullo sviluppo della contabilità analitica	
		452	U-GOV contabilità economico patrimoniale	
		461	Unificazione e condivisione dei servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica e alla ricerca	
	<b>SERVIZI DI SUPPORTO ED INFRASTRUTTURE</b>	462	Costituzione di un Centro Interuniversitario di documentazione storica in area economica	
		463	Potenziamento dei servizi di supporto per ricerca e trasferimento tecnologico (14-16)	
		464	Semplificazione dei processi amministrativi e utilizzo nuove tecnologie (14-16)	
		465	Investimenti per incrementare il patrimonio bibliografico	
		466	Miglioramento della gestione degli asset materiali, immateriali e know how	
	<b>INFORMATICA</b>	471	Potenziamento e ottimizzazione delle infrastrutture informatiche con particolare riferimento all'e-learning, alla digitalizzazione ecc	
	<b>VALUTAZIONE TRASPARENZA ANTICORRUZIONE</b>	481	Sostenere e potenziare la valutazione delle attività istituzionali dell'ateneo	
		482	Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione)	
	<b>INTEGRAZIONE CON SSN</b>	491	Favorire i processi strategici di sviluppo in ambito biomedico e i processi di integrazione con l'AOUP	
<b>GESTIONE Totale</b>				<b>21</b>
<b>Totale complessivo degli obiettivi strategici</b>				<b>36</b>

Teoricamente ogni obiettivo 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.12 Tipologie di obiettivi operativi

Tipologie di aggregazione di attività	Responsabilità	Punti di misura & valutazione	Logica	Note
<b>Obiettivi Strategici</b>	Sempre struttura capofila come individuata dal CdA	Primario o mediato dagli indicatori degli obiettivi operativi necessari sottostanti	Top-down	Se primario gli indicatori sono definiti ex ante
<b>Obiettivi Operativi necessari (per il raggiungimento dell'Ob. Str.) OPN</b>	Struttura capofila o struttura che collabora.	Tendenzialmente primario o mediato dagli indicatori di fase (se presenti n° >1)	Top-down	Indicatori definiti ex ante
<b>Obiettivi Operativi espressamente dichiarati correlabili OPC</b>	Teoricamente qualsiasi struttura.	Tendenzialmente primario o mediato dagli indicatori di fase (se presenti n° >1)	Bottom-up	Indicatori definiti ex ante. Non incidono sulla valutazione del raggiungimento dell'obiettivo strategico
<b>Obiettivi Operativi autonomi OPA</b>	Teoricamente qualsiasi struttura.	Tendenzialmente primario o mediato dagli indicatori di fase (se presenti n° >1)	Bottom-up	Indicatori definiti ex ante
<b>Fasi (gruppi omogenei di attività interne ad un obiettivo operativo)</b>	Struttura capofila o struttura che collabora.	Diretto con indicatori di fase		Indicatori definiti ex ante

#### 4.1 Dagli obiettivi strategici a quelli operativi

Gli obiettivi operativi vengono poi sviluppati dal Direttore Generale e dai Dirigenti, con la collaborazione dei responsabili e del personale delle strutture coinvolte nella realizzazione degli obiettivi stessi. Per ciascun obiettivo operativo definito come “necessario” per la realizzazione di uno strategico vengono individuati:

- a) Situazione iniziale e motivazioni, che devono dimostrare la correlazione con uno strategico;
- b) Pianificazione;
- c) Risultati attesi;
- d) Uno o più indicatori di risultato, laddove possibile, vengono individuati indicatori quantitativi;
- e) 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.

Il dato importante, in continuità però con il piano 2015 (che per certi profili anticipava le ultime linee guida ANVUR) 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.13 Schema sintetico dello svolgimento completo di un ciclo di performance per l'anno 20xx

Processo	Tempistica e modus operandi	Output	Attori coinvolti
<b>Definizione ed eventuale rimodulazione degli obiettivi strategici</b>	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.
<b>Approvazione del Piano (integrato) della Performance, con individuazione analitica degli obiettivi necessari 20xx+1</b>	<b>Entro il 31 gennaio 20xx+1.</b> 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.
<b>Inserimento obiettivi operativi annuali in MOBi</b>	Normalmente entro <b>Marzo</b> , salvo esigenze sopravvenute. 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.
<b>Rendicontazione intermedia</b>	<b>Giugno-Luglio.</b>	Popolazione del DB MOBi.	Direttore Generale, Dirigenti, Responsabili di progetto, Ufficio programmazione e valutazione in Staff Direzione generale.
<b>Monitoraggio</b>	<b>Giugno-Ottobre.</b> 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.
<b>Rimodulazione obiettivi</b>	<b>Giugno-Novembre.</b>	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.
<b>Rendicontazione finale</b>	<b>Dicembre 20yy+1-Febbraio 20xx+2.</b>	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.
<b>Relazione annuale sulla Performance</b>	<i>Entro 30 giugno.</i>	Relazione annuale sulla Performance, che presente formalmente il DG per l'approvare del CdA.	Direttore Generale, Dirigenti, Responsabili di progetto, Ufficio programmazione e valutazione in Staff Direzione generale, CdA.
<b>Validazione della Relazione annuale sulla Performance. Proposta di valutazione del dirigente di vertice</b>	<i>Entro 15 settembre.</i>	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
<b>Valutazione individuale</b>	<i>Luglio-Novembre.</i>	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 scadente qualità della gestione (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 2016.

## 5. Schema degli obiettivi operativi necessari 2016

L'elenco completo è riportato nell'allegato 1.

## 6. MObi

Un sistema di gestione di un numero rilevante di obiettivi strategici (circa 35), con il loro deployment annuale in operativi (circa 180) 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/fasi<sup>6</sup>;
- gestisce totalmente in via telematica la fase di rendicontazione annuale e, in prospettiva (in sviluppo), anche quella a seguire di valutazione della performance individuale;

Sono in corso di implementazione alcune funzionalità aggiuntive per formalizzare la validazione iniziale delle proposte progettuali da parte dei dirigenti 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 dematerializzazione del processo di valutazione individuale del personale tecnico amministrativo di ogni categoria.

## 7. Miglioramento del Ciclo di gestione della performance

L'Ateneo ha preso in attenta considerazione le osservazioni che il NVA ha inserito nel suo report di validazione della Relazione sulla Performance 2014, 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, Piano della performance e sessione di Bilancio;
- b) Migliorare la strutturazione delle relazioni annuali delle Direzioni dell'amministrazione centrale, magari sulla base di un modello di autovalutazione, anche semplificato, per iniziare;

---

<sup>6</sup> 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.

- c) Evidenziare in tale modello adeguatamente il coordinamento tra iniziative contenute nel sistema obiettivi ed il complesso dell'ordinaria gestione delle strutture;
- d) Pianificare iniziative di formazione mirate alla stesura corretta di piani di obiettivo, specialmente in ordine agli indicatori di risultato;
- e) Stabilizzare il supporto al NVA, quando opera in funzioni di OIV (in modo che si possano svolgere audit in itinere, almeno su di un campione di obiettivi).

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 2016:

- a) Proseguire con le misure già poste in essere a fine 2015, 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) V. punto precedente, "autovalutazione complessiva: cioè su tutti gli obiettivi con un certo dirigente di riferimento, sommata ad una valutazione sull'andamento dei processi "core" di cui la Direzione ha l'ownership;
- d) Attivazione di uno o più eventi formativi nel corso del 2016, in collaborazione con la Direzione del Personale;
- e) Il supporto al Nucleo di valutazione interna nelle sue funzioni di OIV demandate all'organo dalla Legge 240/2010 è assicurato dall' Ufficio programmazione e valutazione, ufficio in staff alla direzione generale, di recente rivisto nella sua *mission*

## SEZIONE TERZA: PIANO PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE

### 8. Premessa

La legge 6 novembre 2012, n. 190 nota come “*legge anticorruzione*” è una legge tesa a prevenire il fenomeno corruttivo, nella consapevolezza che una efficace politica di repressione del fenomeno corruttivo deve porsi l’obiettivo di favorirne la prevenzione attraverso l’adozione di misure di contrasto del fenomeno stesso. Essa si colloca in una serie di riforme volte a rendere, da un lato, più efficiente l’azione amministrativa e dall’altro a ridurre il perimetro di operatività della PA in ragione della crescente crisi economico – finanziaria in cui versa il Paese.

Si tratta del primo intervento di tipo organico volto a prevenire il fenomeno corruttivo attraverso la definizione e l’attuazione di strategie di prevenzione che presuppongono una accurata *autoanalisi* organizzativa e che si colloca in una serie di interventi normativi stratificatisi nel corso degli anni, apparentemente sordinati, ma in realtà uniti da un filo conduttore comune essendo tutti finalizzati ad assicurare liceità, trasparenza, efficacia, efficienza ed economicità all’azione amministrativa, nell’osservanza dei principi costituzionali di buon andamento e imparzialità della pubblica amministrazione.

Si richiama, a tal fine, il **Decreto legislativo 150/2009**, più nota come “*Riforma Brunetta*” che ha introdotto il concetto di *performance* organizzativa e individuale e ha delineato il processo del ciclo di gestione della performance che prende avvio con l’adozione, da parte delle pubbliche amministrazioni entro il 31 gennaio di ciascun anno, di un documento programmatico triennale, denominato *Piano della Performance* e **che si** conclude il 30 giugno dell’anno successivo con *la Relazione* sulla performance, con cui viene dato conto dei risultati raggiunti dall’amministrazione, degli eventuali scostamenti rispetto a quanto prefissato, delle iniziative e azioni intraprese e che si intendono intraprendere per migliorare i processi gestionali e l’andamento generale dei servizi.

Ma si richiamano anche gli interventi normativi in materia di trasparenza e integrità intesa come accessibilità totale alle informazioni che riguardano l’organizzazione e le attività delle pubbliche amministrazioni, in una accezione più ampia rispetto a quella contenuta nella legge 241/90, fino all’adozione del D. Lgs 133/2013 di riordino degli adempimenti in materia di trasparenza e pubblicità dell’azione amministrativa, in attuazione della delega contenuta proprio nella legge 190/2012.

Da ultimo si richiama la recente **Legge 7 agosto 2015 n. 124/2015** “*Deleghe al governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche*”, in forza della quale il governo è delegato ad adottare disposizioni integrative e correttive in materia di prevenzione della corruzione, di pubblicità e trasparenza da parte delle pubbliche amministrazioni.

Il sistema delineato dalla Legge 190/2012 si articola su due livelli: un primo livello, quello nazionale, con l’adozione del Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) che individua le linee di indirizzo e individua nell’ANAC l’Autorità cui vengono demandati poteri di vigilanza, controllo e sanzionatori; un secondo livello, quello decentrato, che prevede, da parte di ogni singola amministrazione (e non solo), la nomina di un responsabile della prevenzione della corruzione e la predisposizione e adozione del Piano triennale per la prevenzione della corruzione che, sulla base degli indirizzi contenuti nel PNA, individua le aree a maggior rischio di corruzione e le misure organizzative atte a prevenirlo definendo, in sostanza, le strategie di prevenzione dell’ente. Per espressa previsione normativa, ma anche in conformità alle Linee di indirizzo di cui alle delibere CIVIT, ora ANAC, *le misure del programma triennale per la trasparenza e l’integrità sono collegate, sotto l’indirizzo del responsabile, con le misure e gli interventi previsti dal Piano di prevenzione della corruzione. A tal fine, prosegue la norma, il programma di norma costituisce una sezione del piano di prevenzione della corruzione.* (così art. 10 del D.Lgs 33/2013)

La trasparenza dell'azione amministrativa concorre ad attuare i principi costituzionali di eguaglianza, di imparzialità, di buon andamento, responsabilità, efficacia ed efficienza nell'utilizzo delle risorse pubbliche, integrità e lealtà nel servizio alla nazione; come tale essa diventa un asse portante e imprescindibile per assicurare liceità all'azione amministrativa. Da qui la naturale correlazione con la prevenzione dei fenomeni corruttivi.

Quello che viene a delinearsi, anche a livello nazionale, è un processo ciclico, destinato a perfezionarsi o modificarsi nelle strategie e linee di indirizzo sulla base del *feed back* ricevuto dalle amministrazioni. Per questo è prevista un'attività di monitoraggio e verifica sull'attuazione della normativa da parte delle PP.AA. demandata prima alla CIVIT, e ora all'ANAC.

L'Università di Pisa ha adottato il primo Piano Triennale per la Trasparenza e l'Integrità (PTTI) per il triennio 2011-2013, approvato con delibera del Consiglio di amministrazione nel marzo 2011, aggiornato negli anni successivi fino a confluire, a partire dal 2014, relativamente al triennio 2014-2016, nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC), così come previsto dall'articolo 10 del D.Lgs 33/2013 sopra richiamato<sup>7</sup>. Le funzioni di Responsabile di Prevenzione della corruzione sono state attribuite con delibera CdA n. 127/2013, al direttore generale, già Responsabile della trasparenza. Il 15 gennaio 2016 è stato pubblicato sul sito dell'università, alla Sezione amministrazione trasparente – altri contenuti- la relazione del Responsabile anno 2015 con riferimento al PTPC 2015-2017.

Nella parte introduttiva al Piano della Performance (PP) 2016-2018, cui pertanto in parte si rinvia, già abbiamo avuto modo di soffermarci sulle novità introdotte dalle **Linee guida ANVUR**<sup>8</sup> che indirizzano gli atenei 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** (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. Con le richiamate Linee guida viene meno infatti anche la cogenza di scadenze e adempimenti fissate dall'allora Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (C.I.V.I.T), purchè siano rispettati i requisiti minimi indicati per la redazione del Piano.<sup>9</sup>

L'Università di Pisa ha inteso allinearsi alle indicazioni di cui alle sopra richiamate Linee guida per cui il presente Piano, ferma restando la sua autonomia nei termini anzidetti, va a costituire una Sezione del Piano della Performance 2016-2018.

---

<sup>7</sup> 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>

<sup>8</sup> <http://www.anvur.org/attachments/article/833/Linee%20Guida%20Atenei.pdf>

<sup>9</sup> 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 vengono attribuite 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

Tuttavia il processo di integrazione non può che essere graduale e, per l'anno 2016 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, che, come innanzi detto, mantiene comunque una sua autonomia e un suo distinto processo di adozione, con scadenze temporali in parte diverse. Il termine per l'adozione del PTPC e del PTTI è lo stesso quello previsto per l'adozione del PP-31 gennaio di ciascun anno-, mentre diverso è il termine di adozione della relazione a consuntivo: 30 giugno dell'anno successivo per la relazione sulla Performance, 15 dicembre dell'anno di riferimento per la relazione del responsabile di Prevenzione della corruzione<sup>10</sup>. L'auspicio è che in sede di adozione dei decreti delegati previsti dalla Riforma Madia in tema di anticorruzione e trasparenza si vada verso il superamento di tali disallineamenti temporali ma che, soprattutto, si apportino interventi che tengano conto delle specificità legate alle diverse tipologie di amministrazioni.

Una delle principali cause che ha portato in sede applicativa a non cogliere appieno le finalità della legge 190 è ascrivibile proprio al fatto che né la legge, né il Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2013-2015 tiene conto del carattere disomogeneo delle pubbliche amministrazioni destinatarie degli adempimenti, come emerso anche in sede di incontro seminariale promosso dall'Anvur nel giugno dello scorso anno, in fase di adozione delle sopra richiamate Linee guida.

Lo schema di decreto delegato approvato dal Consiglio dei Ministri il 20 gennaio 2016 prevede interventi correttivi sotto questo profilo, demandando al Piano Nazionale 2016-2018 il compito di differenziare i principali rischi di corruzione e relativi rimedi in relazione alle dimensioni e ai diversi settori di attività degli enti. Nella predisposizione del presente Piano si è tenuto conto anche **l'Aggiornamento 2015 al Piano Nazionale Anticorruzione adottato dall'Autorità nazionale Anticorruzione (ANAC)** con determinazione n. 12 del 28 ottobre 2015 che richiama l'attenzione delle pubbliche amministrazioni su alcune indicazioni in relazione agli esiti dell'indagine condotta dall'Autorità su un campione di 1911 amministrazioni, comprese le Università.

Non pochi sono gli elementi di criticità e meritevoli di attenzione rilevati dall'Autorità che tuttavia, nel *Rapporto sullo stato di attuazione e la qualità dei piani triennali di prevenzione della corruzione nelle amministrazioni pubbliche per il triennio 2015-2017* realizzato dall'ANAC con la collaborazione di Formez e dell'Università di Tor Vergata, 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.AA<sup>11</sup>.

In generale dall'analisi dei campioni emerge anche per le università, come per la maggior parte delle amministrazioni, la mancanza di analisi del contesto esterno, mentre più accurato è l'analisi del contesto interno. In generale, è stata riscontrata anche per le università 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.

---

<sup>10</sup> Il termine del 15 dicembre quest'anno è stato prorogato al 15 gennaio 2016 proprio in ragione delle innovazioni introdotte dall'Aggiornamento al Piano Nazionale)

<sup>11</sup> 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](http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/AttivitaAutorita/Anticorruzione/PianiPrevenzioneCorruzione/_piani?id=ee0a8d810a778042003eb6d7529043be)

E' bene richiamare anche il concetto di **corruzione** che viene preso a riferimento nel presente documento, che si allinea con quello che ha informato la legge 190 e gli interventi successivi. L'accezione è 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 riscontrano 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.).

La strategia amministrativa volta alla prevenzione della corruzione deve essere pertanto più ampia e articolata e deve essere volta a individuare e attuare procedure e misure organizzative agendo sui controlli amministrativi, sulla trasparenza, sulla deontologia e sulla formazione del personale.

E' di tutta evidenza pertanto la complessità del processo e la definizione di efficaci strategie di prevenzione della corruzione avendo riguardo alla complessa organizzazione universitaria in generale, e di quella dell'Università di Pisa in particolare, come avremo modo di approfondire nei paragrafi seguenti.

## **8.1 Analisi del contesto esterno**

E' uscito a fine gennaio 2016 il Rapporto sulla corruzione della Pubblica amministrazione pubblicato da *Transparency International*. La fotografia scattata da Transparency, che misura in particolare la corruzione percepita, ci rappresenta un'Italia ancora in difficoltà sebbene la posizione in classifica sia migliorata rispetto allo scorso anno: l'Italia si colloca infatti al 61° posto al mondo, rispetto al 69° dello scorso anno, un risultato che ci vede alla pari del Senegal, Sudafrica e Montenegro e tra i paesi dell'Unione Europea solo la Bulgaria (69°) è in posizione peggiore. Tuttavia tale risultato, come ha tenuto a commentare il presidente dell'ANAC, va letto in positivo, considerando che l'avanzamento in classifica rispetto allo scorso anno denota un ritorno degli effetti degli interventi fatti e che si continuano a fare sul fronte della prevenzione della corruzione.

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 .

La normativa sulla prevenzione della corruzione si cala in un contesto di profondo cambiamento per le università sono impegnate appunto nel complesso processo di riforma delineato dalla legge Gelmini (che ha ridisegnato il sistema di *governance* degli atenei e l'architettura organizzativa) e negli interventi volti ad assicurare la sostenibilità economico-finanziaria delle politiche di ateneo a fronte di una sempre maggiore scarsità di risorse esterne e di richieste sempre più pressanti dal Ministero.

Per tale motivo, la legge 190/2012 e gli interventi che ne scaturiscono sono stati interpretati non nelle loro reali finalità ma come ulteriore adempimento burocratico avulso dal reale contesto. La diretta conseguenza è stata, nella maggior parte dei casi, come conferma anche l'indagine a campione condotta dall'ANAC, che i piani adottati si traducono in meri adempimenti formali, di osservanza della norma senza concentrarsi sulle reali finalità degli interventi e sulla reale efficacia delle misure di prevenzione

Gli atenei si sono trovati nella maggior parte dei casi sostanzialmente impreparati sia sotto il profilo culturale che organizzativo a recepire la normativa che, ricordiamo, ha carattere precettivo, e prevede l'adozione di misure obbligatorie e ulteriori misure da individuare in relazione al contesto di riferimento e alla specificità della singola amministrazione.

Ulteriore elemento di criticità, come già evidenziato, è il carattere non omogeneo delle amministrazioni e degli enti cui si rivolge, che richiede adattamenti e forme di flessibilità (le università hanno una loro specificità nel panorama delle pubbliche amministrazioni dato anche dalla coesistenza di componenti tecnico amministrativo e personale docente che soggiacciono a normative e discipline diverse, oltreché un'architettura organizzativa estremamente complessa).

#### 8.1.1 Esperienze di riferimento, fonti e sistemi informativi

Come è sicuramente stato possibile valutare, attraverso la lettura dei diversi paragrafi presenti nella SEZIONE PRIMA: INQUADRAMENTO STRATEGICO del Piano integrato, dedicati al Posizionamento dell'ateneo nel panorama nazionale e internazionale, ai rapporti con il territorio e alle Linee generali di sviluppo, l'Ateneo si pone in modo molto dinamico in relazione ad una serie di contesti estremamente differenziati, proprio in virtù della necessità di promuovere le proprie missioni istituzionali.

L'analisi stessa del suo posizionamento nei ranking internazionali rende evidente infatti che il contesto esterno di riferimento è quello globale, ma che al tempo stesso il ruolo dell'Ateneo nella dimensione territoriale (Pisa e area vasta costiera, oltre che regionale) determina dinamiche di sviluppo localizzate. Rispetto agli ambiti di sviluppo si possono considerare sinteticamente due dimensioni:

- quella legata al ruolo dell'Ateneo come polo di attrazione di un grande numero di studenti, con tutto ciò che comporta in relazione all'attivazione di servizi e infrastrutture, sia da parte dello stesso Ateneo che della città di Pisa, che della Regione Toscana in relazione al sostegno, per esempio, del diritto allo studio;
- quella dell'Ateneo come punto di partenza, ma anche di riferimento, per la definizione di relazioni a carattere scientifico e tecnologico in tutti gli ambiti.

Fare una valutazione puntuale del contesto esterno di riferimento diventa quindi un'operazione piuttosto complicata che troverà una prima concretizzazione nel corso del 2016, attraverso uno specifico obiettivo strategico inserito nel piano della Performance: **Bilancio di mandato (nov 2010-Ott 2016) e impatto socio economico sul territorio.**

Attraverso questo obiettivo sarà possibile fare una prima sistematica valutazione, a livello di Ateneo, dei sistemi di relazioni sociali ed economiche che l'Università di Pisa è in grado di attivare: i criteri e le modalità di analisi potranno supportare e costituire un riferimento per ulteriori fasi, gestite a livello decentrato dalle singole strutture.

Il tema è rilevante quando si passa all'analisi dei fattori di influenza del rischio corruttivo: se infatti esiste una dimensione di Ateneo, come si è detto vastissima se presa nel suo insieme, esiste anche una dimensione più ristretta e spesso, pur tuttavia, molto ampia. Essa è costituita dalle singole strutture organizzative, siano esse centrali e periferiche. In questo caso si può dire che l'insieme delle parti dà il tutto ma anche che il tutto non ne è la semplice sommatoria.

Da quali informazioni partire allora per effettuare un'analisi di contesto esterno considerando la sfera d'influenza più specifica delle singole strutture?

Le aree di rischio esplicitate nei paragrafi successivi costituiscono già una traccia. Infatti per l'attuazione dei processi ad essi relativi è necessario entrare in una dimensione di scambio con specifiche dimensioni economiche e sociali.

Un supporto a tale tipo di analisi è fornito inoltre dall'insieme delle informazioni pubblicate nella sezione Amministrazione trasparente di Unipi.it ma anche da altre basi informative ormai di uso comune, come possono essere gli applicativi di registrazione, a partire dal sistema di protocollazione, oppure come possono essere i sistemi per l'inserimento di informazioni sulla qualità SUA-CDS e SUA-RD.

## **8.2. Analisi di contesto Interno: alcuni spaccati in funzione di successive valutazioni.**

### **8.2.1. Articolazione delle responsabilità e organizzazione amministrativa**

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 tre 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 nelle diverse dimensioni del numero e della tipologia di strutture e articolazioni organizzative, nel numero dei corsi di laurea e laurea magistrale offerti, nel numero degli studenti immatricolati, iscritti, laureati e dei dottori di ricerca, nel numero e nella distribuzione dei docenti e, infine, nell'andamento numerico del personale tecnico amministrativo nell'ultimo triennio.

Qui di seguito si prova a riprendere la descrizione sintetica già anticipata in tale Sezione al fine di rendere più esplicite sia le molteplici articolazioni organizzative, sia i diversi sistemi di relazioni e decisionali che ne risultano.

La riorganizzazione avviata nel 2012 ha coinvolto in modo consistente l'articolazione e i contenuti dell'attività in particolare delle strutture periferiche dell'Ateneo: 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.

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.

Il personale amministrativo è quindi confluito nelle nuove strutture in base ai criteri di micro-organizzazione esplicitati dalla Direttiva sull'organizzazione dei servizi amministrativi e tecnici emanata il 13 settembre del 2012 con decorrenza dal 19 settembre dello stesso anno.

Il percorso di riorganizzazione era però stato definito in precedenza con le 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.

Di fatto l'organizzazione complessiva, prevista da tali documenti, prevede strutture di natura diversa, come di seguito sintetizzato.

**I Dipartimenti**, il cui elenco ed afferenza per settore è espresso nella sezione introduttiva al piano integrato, sono rappresentati e coordinati da un Direttore, individuato fra i docenti universitari della struttura.

Il Direttore è organo monocratico del Dipartimento ed è eletto dal Consiglio dello stesso. Ha quindi una funzione politica di rappresentanza, promozione e attuazione delle delibere del Consiglio ma anche una funzione gestionale e amministrativa relativa alle attività della struttura. E' dirigente di riferimento del personale tecnico amministrativo e nella suddetta Direttiva di organizzazione gli sono attribuite funzioni amministrative gestionali da esercitare in conformità con quanto stabilito nel Regolamento Generale di Ateneo. I servizi amministrativi dei Dipartimenti sono poi tutti coordinati da un Responsabile amministrativo individuato dalla Direzione Generale dell'Ateneo fra il personale di categoria EP di area amministrativa gestionale. Sono presenti, a seconda delle dimensioni sia economiche che organizzative complessive, da due a tre linee, denominate Unità, a cui sono attribuite responsabilità di supporto alle attività di didattica, di ricerca o di bilancio.

Con riguardo ai servizi tecnici invece è stata emanata una specifica Direttiva<sup>12</sup>, previa deliberazione del CDA, in cui sono state individuate le posizioni organizzative di coordinatore tecnico (personale di categoria EP) e responsabile tecnico (personale di categoria D).

Con recentissima deliberazione del CDA<sup>13</sup> è stata variata l'organizzazione delle attività amministrative di supporto ai **centri di Ateneo con autonomia gestionale e amministrativa**. Attualmente sono 6 i Centri di Ateneo a cui è stata attribuita autonomia gestionale e amministrativa.

Più in generale i Centri, nell'organizzazione definita dallo Statuto di Ateneo<sup>14</sup>, sono strutture, in alcuni casi interdipartimentali, a carattere trasversale, a cui è attribuita la funzione di promuovere formazione e/o ricerca o servizi di interesse comune o di rilevante impegno anche finanziario. Essi pertanto coinvolgono docenti afferenti a più dipartimenti. I Centri possono essere costituiti dal CDA anche per la fornitura di servizi di interesse comune o per la gestione e l'utilizzazione di servizi e apparecchiature complesse d'interesse a più Dipartimenti.

Ai centri che svolgono in modo permanente la propria attività per l'intero Ateneo possono essere assegnate, con delibera del CDA, risorse logistiche, di personale e strumentali.

Le norme generali per il loro funzionamento, previste dal Regolamento generale di Ateneo<sup>15</sup>, contemplano una figura di Direttore, a seconda dei casi nominato dal Rettore o eletto dal Consiglio del Centro, che presenta funzioni analoghe a quelle del Direttore di Dipartimento. La struttura di supporto ai Centri di Ateneo ha svolto fino a tutto il 2015 un'azione di coordinamento riguardo le attività gestionali di più centri di natura diversa. Nella delibera del CDA del dicembre 2015 si definisce che la funzione di coordinamento amministrativo venga attribuita al responsabile amministrativo di un Dipartimento.

Più complessa è la struttura organizzativa dei **Sistemi di Ateneo** (Sistema bibliotecario, Sistema Museale, Sistema informatico<sup>16</sup>) rispetto ai quali il Regolamento generale di Ateneo (riferendosi a quanto previsto dallo Statuto d'Ateneo art. 38 e 42), illustra, nel proprio Titolo V, le modalità di funzionamento e la struttura organizzativa.

In tutti e tre i casi è prevista la nomina, da parte del Rettore, di un Presidente scelto fra i professori in ruolo a tempo pieno, con funzioni politiche di rappresentanza, iniziativa e promozione, nonché di attuazione delle deliberazioni dei rispettivi comitati d'indirizzo e controllo, e poteri di tipo gestionale e dirigenziale. E' previsto

---

<sup>12</sup> Direttiva sull'organizzazione dei servizi tecnici delle strutture didattiche, scientifiche e di servizio. 18 dicembre 2014

<sup>13</sup> CDA del 18 dicembre 2015

<sup>14</sup> Statuto dell'Università di Pisa Titolo III, Art. 39 I centri, i consorzi e gli organismi associativi

<sup>15</sup> Regolamento generale di Ateneo: Le sezioni 1 e 2 dell'intero Capo III del Regolamento definiscono le norme di organizzazione e funzionamento dei Centri.

<sup>16</sup> La disposizione organizzativa dei Servizi

poi un coordinatore organizzativo del Sistema, scelto dalla Direzione generale di Ateneo, sentito il Presidente, come in tutti i casi analoghi.

Esiste però una sotto articolazione dei Sistemi che prevede l'identificazione di Specifici Poli. Ciascun polo prevede a sua volta l'elezione, da parte del rispettivo comitato scientifico, di un coordinatore scientifico scelto fra i professori. A questi è attribuita una responsabilità a carattere scientifico e politica, ma non gestionale. A ciascun polo del sistema il Direttore generale di Ateneo assegna un responsabile del polo medesimo scegliendo, a seconda di quanto è definito nel regolamento generale di Ateneo, nell'ambito del personale appartenente all'area delle biblioteche o all'area tecnica, tecnico scientifica ed elaborazione dati.

Caso a parte è costituito dal **Dipartimento integrato Interistituzionale (DIPINT)**.

Il Dipint nasce, dopo una prima fase sperimentale, in seguito ad un protocollo d'intesa (29 dicembre 2011) stipulato fra la Regione Toscana, le tre Università di Pisa, Firenze e Siena e le Aziende Ospedaliere Universitarie, per l'implementazione delle attività di didattica e ricerca all'interno delle AOU.

In base a detto protocollo d'intesa e in seguito alla stipula di una specifica convenzione (31 maggio 2012) con la Regione Toscana, che assegna i fondi per il suo funzionamento, il Dipint viene individuato come struttura fondamentale di supporto organizzativo e amministrativo delle funzioni integrate di didattica e ricerca svolte dalle strutture e dai Dipartimenti sia dell'Università che dell'Azienda.

Si definisce inoltre che, contrariamente a quanto avviene nei Dipartimenti dell'Università di Pisa in cui la funzione è retta da un professore, lo stesso debba essere diretto da un Dirigente universitario, nominato dal Direttore Generale dell'AOUP, d'intesa con il Rettore dell'Università. A tale Direttore sono assegnate tutte le funzioni amministrative gestionali (dirigenziali), compresa la funzione di consegnatario dei beni mobili.

L'attività del Direttore è annualmente valutata sia dal Direttore Amministrativo dell'Azienda che dal Direttore Generale di Ateneo. Questa non è la sola caratteristica di doppio riferimento amministrativo della struttura: al Dipint sono state assegnate, in seguito alla sua effettiva attivazione, (coincidente con l'avvio della riorganizzazione dell'Ateneo. 19 settembre 2012) unità di personale sia da parte dell'Università di Pisa (prevalentemente) che da parte dell'AOU. Il Direttore attribuisce risorse in funzione della realizzazione di progetti e programmi, siano essi relativi all'AOU o all'Università.

Il Dipint segue un regolamento di funzionamento, deliberato dal CDA dell'Università di Pisa e dal Senato Accademico nel luglio 2012, in base al quale sono definiti i criteri di nomina del Direttore, ripartite le funzioni di governance politica scientifica e gestionale fra più organi (Organo d'indirizzo, Comitato d'indirizzo, Comitato tecnico scientifico) anche perché è necessario coordinare le iniziative e le politiche di sviluppo con le linee d'indirizzo definite dalle norme regionali. La struttura infatti si sostiene con Fondi di provenienza Regionale (le modalità seguono un complesso meccanismo descritto nel regolamento di funzionamento), ma anche grazie a entrate derivanti da progetti integrati finanziati da terzi, con entrate derivanti da Fee commerciale e con Eventuali Entrate derivanti da Fee di cofinanziamento.

**Amministrazione centrale.** L'organizzazione dell'Ateneo prevede, ai sensi dell'art.42 dello Statuto, che per la gestione dei servizi funzionali alle attività istituzionali siano individuate strutture di livello dirigenziale, denominate Direzioni, cui è preposto un Dirigente, appartenente ai ruoli amministrativi. Le Direzioni sono articolate in settori e ulteriormente sotto-articolate in Unità. Il Direttore generale assegna personale di coordinamento ai settori e Incarichi di responsabilità alle unità.

Nel caso delle Direzioni, delle Sezioni e delle relative unità il collegamento con la componente docente non è immediato come avviene per tutte le strutture periferiche: il collegamento avviene infatti fra i Dirigenti e i prorettori di riferimento per il settore d'intervento.

La disposizione organizzativa del settembre 2012 prevede inoltre che possano essere costituiti uffici di Staff a supporto diretto della governance di Ateneo e segreterie, cioè strutture preposte a specifiche funzioni di supporto agli organi monocratici di livello più elevato (Direttore generale e Rettore) come precedentemente espresso. In altri casi possono essere istituite strutture a carattere temporaneo, cioè qualora sia necessario organizzare servizi al fine di realizzare programmi o progetti a termine o per lo svolgimento di funzioni di integrazione tra più strutture. In questo caso sono costituiti uffici e/o Unità di progetto a capo dei quali vi è un responsabile.

### 8.2.2. Il personale: un sistema di relazioni ancora in via di assestamento

Elemento specifico e caratteristico del sistema universitario, e di profonda diversità rispetto ad altre amministrazioni pubbliche, è la coesistenza di personale contrattualizzato e di personale in regime di diritto pubblico. Come riportato nella Sezione Prima del presente piano, nell'Ateneo di Pisa, il personale docente e ricercatore (cioè in regime di diritto pubblico) ha raggiunto, nel 2015, 1429 unità, mentre il personale Tecnico amministrativo (contrattualizzato) ha superato le 1500 (1568 unità). Oltre a questi sono presenti anche altre tipologie di lavoratori:

- 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 sono legate a vario titolo al perseguimento delle missioni istituzionali di didattica, ricerca, terza missione.

Sono infine presenti anche altre figure di supporto 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 (si veda <https://www.unipi.it/index.php/collaborazioni-e-incarichi/item/1908-elenco-dei-professionisti-per-affidamento-di-incarichi-tecnici-di-ingegneria-e-architettura>)

Le relazioni e le dinamiche che si instaurano fra le diverse categorie sono estremamente intrecciate: vi è non solo una linea di relazioni e di controllo di tipo amministrativo, legato ai ruoli professionali dell'amministrazione in senso stretto, ma vi sono sistemi di relazioni all'interno di ciascuna categoria professionale (esempio: docenti versus docenti) e fra categorie professionali diverse, in base all'attività da svolgere.

La riorganizzazione seguita alla riforma Gelmini, avviata nel settembre 2012, ha visto insomma l'aggregazione di tutto il personale, legato alla realizzazione specifica delle attività di didattica, ricerca e terza missione intorno ad un numero di strutture periferiche inferiore rispetto al passato.

Al tempo stesso molte funzioni di supporto e gestione sono state accentrate, con parziale spostamento di unità di personale tecnico e amministrativo dalla periferia al centro.

Ne è derivata una riorganizzazione delle dinamiche e delle relazioni fra categorie professionali, sia in funzione dei diversi numeri e proporzioni rispetto al passato, sia in funzione delle diverse attività da svolgere. Tali assetti, che solo ora cominciano ad assestarsi, vanno valutati rispetto agli effetti che possono avere in termini di prevenzione dei rischi corruttivi.

## 9. La pianificazione strategica triennale in tema di prevenzione dei fenomeni corruttivi

Nella programmazione in tema di prevenzione della corruzione, 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.

La pianificazione triennale di Ateneo in tema di prevenzione della corruzione parte 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.

Infatti nel **Box 3 Criteri di valutazione in merito alla struttura del Piano Integrato (pag 16)** si fa riferimento al fatto che dall'effettuazione dell'Analisi dei rischi e dalla trattazione in materia di Trasparenza e Anticorruzione dovrà emergere un *“Raccordo non formale con la pianificazione della performance organizzativa e individuale”*.

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.”*

L'approccio suggerito sia dall'Agenzia che dall'Autorità è a carattere organizzativo. Tale approccio diventa di fatto ineludibile nel momento in cui si intenda operare in queste due dimensioni ed è quindi quello che caratterizza la presente pianificazione, in situazione di parziale discontinuità rispetto alle precedenti.

### 9.1 Gli obiettivi della pianificazione 2016-18

Obiettivo fondamentale della pianificazione 2016-18 dell'Università di Pisa in materia di prevenzione della corruzione è quello di **fornire una prima struttura concettuale ma anche metodologica ed operativa che renda concretamente perseguibili gli obiettivi programmati in tema di promozione della legalità e della trasparenza in una connessione stretta con la programmazione della performance**. La seconda parte della sezione anticorruzione, come la parte relativa alla trasparenza, sono pertanto strettamente ancorati alla realizzazione degli obiettivi di performance e ne seguono lo stesso ciclo di gestione.

Questo fondamentale obiettivo generale si articola poi in tre ordini di obiettivi, definibili di secondo livello, corrispondenti alla necessità di:

1. Promuovere una cultura della legalità e della partecipazione secondo un approccio dinamico e positivo, il più possibile rivolto al tema dell'integrazione e del supporto reciproco, e al tempo stesso strettamente legato al perseguimento degli obiettivi istituzionali;
2. Realizzare le diverse fasi operative necessarie alla gestione del sistema;
3. Favorire l'autovalutazione e la valutazione del sistema in un'ottica di progressivo miglioramento.

Se tale è la struttura, i contenuti della pianificazione sono poi quelli legati alle metodologie da adottare, alle aree di rischio e alla loro valutazione, alle misure da adottare, alle responsabilità, ai tempi e alle risorse impiegati, così come in qualsiasi altro processo di programmazione.

#### Come si intende perseguire i tre obiettivi:

La pianificazione dell'Ateneo si attua in due tempi, perché corrisponde alla necessità di definire:

- Il quadro generale dello sviluppo delle fasi e delle misure connesse alla **realizzazione del sistema complessivo di gestione del rischio**;
- Il puntuale quadro operativo di realizzazione delle specifiche Misure, ad opera di tutte le strutture organizzative dell'Ateneo.

Come atto a valenza organizzativa, di competenza della Direzione Generale di Ateneo, nella sua duplice funzione di RPC e di RTI, la pianificazione ha come scenario di riferimento la programmazione degli obiettivi di Ateneo finalizzati 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.

Prende atto tuttavia di alcuni elementi di criticità che possono determinarsi nel processo di integrazione.

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.

Questo insieme di fattori rende pertanto necessario procedere in modo schematico, fornendo se possibile delle tracce di riferimento, e curando di prestare la necessaria attenzione al collegamento fra obiettivi, azioni da condurre, tempi di realizzazione, lavoro da impiegare e necessità di apprendimento.

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, in un primo momento, attraverso la proposta di procedure semplificate.

La scelta è dettata dal fatto che si rende necessario, in un contesto tanto esteso e articolato, considerare livelli differenziati, oltre che molteplici condizioni operative, e monitorare i progressi dell'insieme e delle singole strutture cercando al contempo di ridurre traumi e disfunzioni che comunque si possono verificare.

## 9.2 Il Punto di partenza: il ciclo della Performance

**Performance.** Il sistema di gestione della performance dell'Ateneo, pur con la presenza di alcune criticità, è attualmente consolidato. Tutte le strutture ne conoscono lo svolgimento:

- Individuano responsabili e personale impegnato;
- Programmano risorse, fasi di svolgimento e tempistica di attuazione;
- Utilizzano l'applicativo predisposto (MOBI);
- Effettuano le loro rendicontazioni intermedie e finali;
- E procedono ad un'autovalutazione della propria attività, sia pure con qualche difficoltà nell'individuazione degli indicatori oggettivi di riferimento.

Di conseguenza tutte le strutture sono consapevoli da una parte delle conseguenze dell'intero processo sul sistema premiale e sulla valutazione individuale e organizzativa e dall'altra di contribuire a realizzare, attraverso la propria programmazione di performance, gli obiettivi istituzionali dell'Ateneo.

Con l'attuazione del piano performance del 2015, tra l'altro, si è sostanzialmente raggiunto l'obiettivo del pieno coinvolgimento di tutto il personale amministrativo e tecnico dell'Ateneo nel sistema di gestione della performance.

**Anticorruzione.** Il piano anticorruzione ha avuto invece, a causa del deciso impulso normativo degli ultimi anni, un forte impulso formale, nel senso che ha risentito da una parte della necessità di adempiere a tutte le prescrizioni normative a carattere imperativo, dall'altro lato, rispetto al piano reputazionale, della necessità di dimostrare che tutto veniva fatto nel migliore dei modi.

L'attenzione si è concentrata sull'attuazione delle singole misure e, quando possibile, sugli esiti conclusivi dei processi di valutazione dei rischi, cioè sulle misure adottate. Occorre ora valorizzare il collegamento con gli

obiettivi generali dell'organizzazione, **che** consistono, in ogni caso, nel perseguimento delle missioni istituzionali di didattica, ricerca e terza missione. Al perseguimento di tali obiettivi è finalizzato infatti tutto l'apparato amministrativo e organizzativo dell'Ateneo.

Rispetto ai temi della prevenzione della corruzione sono state effettuate, in particolare negli ultimi due anni (2014 e 2015), iniziative di formazione generale e specifica. Si rende ora necessario approfondire, pur mantenendo e consolidando la dimensione formativa in senso stretto, anche la dimensione operativa di alcuni step successivi di rilevante importanza, quali:

- 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.

Di fatto occorre intensificare le iniziative e i processi che permettono di collocare gli interventi in materia di prevenzione della corruzione dentro l'organizzazione, così come già avviene per il sistema di Performance.

**Trasparenza.** Rispetto agli interventi in materia di Trasparenza, il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2015-17 dell'Università di Pisa ha seguito il dettato normativo ed ha portato ad una prima implementazione del sistema, con la creazione della sezione del sito AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE dell'Università di Pisa, la popolazione delle relative sottosezioni, una prima articolazione della responsabilità circa l'attuazione del sistema, in capo al Responsabile della trasparenza, e la definizione di responsabilità specifiche rispetto alla gestione del processo di produzione e pubblicazione dell'informazione.

L'approccio, in questo caso, è stato quello di fornire gli elementi essenziali perché il diritto al controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e l'utilizzo delle risorse pubbliche, previsto dalle norme di riferimento, potesse essere esercitato dal cittadino.

In quella fase di programmazione non si è invece approfondita la possibilità di esperire azioni finalizzate alla trasparenza e accessibilità delle informazioni non solo in funzione del cittadino, ma anche della stessa organizzazione. La pubblicazione delle informazioni rende infatti comparabile e apprezzabile l'attività delle diverse unità organizzative e delle singole strutture periferiche, ma potrebbe essere sviluppata focalizzandosi sui processi di condivisione di buone prassi, da una parte, e dall'altra sulla possibilità di accedere facilmente a Data Base utili anche in funzione del monitoraggio delle propria attività istituzionale.

La presente sezione del Piano Integrato, dedicata alla Prevenzione della corruzione, e la successiva, dedicata alla Programmazione delle iniziative per la Trasparenza e l'Integrità, partono da tutto quanto sopra appena esposto, proponendosi l'obiettivo di una maggiore focalizzazione sui processi con cui l'organizzazione arriva a realizzare i fini istituzionali, in generale, e in particolare sui processi da attuare perché l'integrazione fra le tre aree di pianificazione Performance, anticorruzione e trasparenza si realizzi effettivamente.

L'articolazione del piano prende atto del fatto che sistemi nati con impostazioni diverse riescono ad integrarsi se prima si procede ad un loro sostanziale percorso di allineamento, per realizzare il quale può rendersi necessario operare delle scelte di fondo rispetto alla struttura d'insieme, al metodo da seguire e alle cose da realizzare.

### 9.2.1 Tempi e fasi di realizzazione dell'integrazione.

In prima applicazione, l'attuazione di una reale e non formale integrazione fra il sistema di performance e la programmazione in tema di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza ha reso necessario uno scaglionamento della tempistica di condivisione delle strategie, degli obiettivi e delle relative fasi deliberative.

Conclusivamente, almeno per l'anno 2016, queste è previsto si svolgano secondo la seguente articolazione di tempi e modalità.

#### **FASE 1**

Nella seduta del Consiglio di Amministrazione dell'ATENEO del 18 dicembre 2015, come espresso più diffusamente nella sezione dedicata alla Performance del presente Piano integrato, è stata deliberata la pianificazione degli Obiettivi Strategici di Ateneo ed è stata definita una prima pianificazione degli obiettivi necessari alla loro realizzazione. In quell'occasione è stato individuato un obiettivo strategico: **Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione)**. Si è provveduto a raccogliere le proposte di dettaglio circa gli Obiettivi Necessari (per dettagli anche terminologici si veda la SEZIONE SECONDA: PERFORMANCE ORGANIZZATIVA) e a definire l'impianto della Pianificazione in tema di prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Questa è stata formulata a partire:

- Dalle evidenze espresse nella relazione del Responsabile della Prevenzione della Corruzione (RPC)
- Da quanto emerso nel corso delle azioni di monitoraggio rispetto agli adempimenti in materia di trasparenza
- Da quanto espresso nelle linee guida dell'Anvur per la gestione integrata del Ciclo della Performance
- Da quanto indicato nell'Aggiornamento 2015 al PNA,
- E infine, da quanto effettivamente sottoposto agli organi in materia di performance con riguardo ai contenuti degli Obiettivi Necessari di Ateneo.

Pertanto, nel corso della seduta di approvazione definitiva del piano Performance viene proposta solo una prima pianificazione in materia di Anticorruzione e Trasparenza che definisce il funzionamento del Sistema di Gestione del Rischio di Ateneo.

#### **FASE 2**

Nella fase di pianificazione operativa, come avviene tutti gli anni, le strutture inseriscono i propri obiettivi di performance nel sistema MOBI definendo se essi sono:

- Obiettivi Necessari (OPN)
- Obiettivi Correlati alla realizzazione degli obiettivi Strategici di Ateneo (OPC) e indicando l'obiettivo strategico di riferimento
- Oppure Obiettivi del tutto Autonomi, cioè proposti dalle strutture, secondo una logica di progettazione Bottom up.

E' in questa fase che le strutture definiscono l'articolazione operativa delle misure che intendono adottare e dei relativi contenuti specifici.

#### **FASE 3**

Le informazioni inserite dalle strutture nel sistema di gestione degli obiettivi MOBI circa l'attivazione delle misure sono monitorate e analizzate.

Le evidenze delle analisi vengono restituite alle strutture e costituiscono elemento statistico di riferimento per la definizione di eventuali correttivi.

In base alla:

- Valutazione dei dati di monitoraggio,
- Alla relazione sulla Performance dell'anno precedente realizzata entro il 30 giugno dalla Direzione Generale (relazione che comprende anche gli assetti relativi alla prevenzione del rischio corruttivo e alla promozione della trasparenza);
- Alle valutazioni di merito proposte dall'OIV (Nucleo di valutazione di Ateneo)

si procede all'aggiornamento della Pianificazione 2016 con il dettaglio delle misure adottate dall'insieme delle strutture, per l'anno in corso, presumibilmente entro il mese di settembre 2016.

Le strutture effettuano le rendicontazioni intermedie nei modi e nei tempi definiti per le rendicontazioni di performance.

L'RPC ha in questo modo la possibilità di verificare, anche in fase intermedia, il corretto svolgimento della pianificazione.

#### **FASE 4**

Entro la metà del mese di Dicembre 2016 il RPC pubblica nella sezione del sito Amministrazione Trasparente, la relazione sulle attività pianificate e condotte secondo la griglia di osservazione formulata dall'ANAC.

Entro il 30 giugno dell'anno successivo l'RPC realizza la nuova relazione sulla Performance, relativa a quanto condotto anche in tema di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza, rendendo evidenti le attività e i risultati ottenuti riguardo a quanto pianificato.

#### **9.2.2 Le responsabilità**

##### **Il Responsabile della Prevenzione della Corruzione**

**Il ruolo di RPC è ricoperto dal direttore generale, responsabile anche della trasparenza, funzione attribuita con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 127 del 20 marzo 2013.**

In quanto organo di governo, di indirizzo strategico dell'Università il CDA approva il Piano triennale della prevenzione della corruzione (PTPC) e il Piano per la trasparenza che, come abbiamo visto, vanno a costituire specifiche Sezioni del Piano integrato per la performance, la trasparenza e l'anticorruzione nella logica AN-VUR, pur mantenendo una loro autonomia e specificità.

**Le funzioni di RPC e di Responsabile della trasparenza sono rivestite dunque dal Direttore Generale.**

Fra i compiti principali del RPC, nella sua duplice veste anche di RPT, vi sono quelli di:

- Elaborare la proposta del PTPC e della sua sezione dedicata alla Trasparenza;
- Pubblicare tali documenti nel portale Amministrazione trasparente dell'Università;
- Monitorare, controllare e verificare la corretta attuazione di quanto pianificato;
- Elaborare proposte di modifica al Piano in caso di accertamenti di significative violazioni o di mutamenti nell'organizzazione;
- Verificare e chiedere delucidazioni anche per iscritto ai dipendenti su comportamenti che anche solo potenzialmente possono integrare corruzione;
- Individuare il personale da inserire in percorsi di formazione in tema di etica e di legalità;
- Redigere la relazione annuale secondo lo schema ANAC da pubblicare sul sito "amministrazione trasparente" entro il 15 dicembre di ciascun anno.

In base allo Statuto dell'Ateneo di Pisa art.17 il Direttore Generale cura l'attuazione dei programmi, dei progetti, degli obiettivi definiti dagli organi di governo, affidandone la gestione ai dirigenti e ai responsabili delle unità Organizzative, ai quali attribuisce anche le necessarie risorse. Riguardo ad essi il Direttore Generale può esercitare il potere sostitutivo, per motivi d'inerzia o di necessità e urgenza.

**I dirigenti** quindi sono tenuti alla corretta gestione dei programmi e dei progetti a loro affidati e delle risorse umane e strumentali assegnate. Essi provvedono all'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.

Inoltre, in quanto dipendenti dell'amministrazione, essi sono tenuti a rispettare le misure di prevenzione e contrasto della corruzione adottate dall'Ateneo e trasfuse nel PTPC. Sono responsabili inoltre per l'omissione totale o parziale o per ritardi nelle pubblicazioni prescritte. Nell'esercizio delle loro funzioni dirigenziali quindi *"tutti i dirigenti per l'area di rispettiva competenza"*<sup>17</sup>:

- *Svolgono attività informativa nei confronti del responsabile, dei referenti e dell'autorità giudiziaria (art. 16 d.lgs. n. 165 del 2001; art. 20 d.P.R. n. 3 del 1957; art.1, comma 3, l. n. 20 del 1994; art. 331 c.p.p.);*
- *Partecipano al processo di gestione del rischio;*
- *Propongono le misure di prevenzione (art. 16 d.lgs. n. 165 del 2001);*
- *Provvedono al monitoraggio delle aree nelle quali più elevato è il rischio di corruzione*
- *Assicurano l'osservanza del Codice di comportamento e verificano le ipotesi di violazione;*
- *Adottano le misure gestionali e intraprendono con tempestività le iniziative necessarie ove vengano a conoscenza di un illecito; avviano e concludono, se di loro competenza, i procedimenti disciplinari nei confronti del personale loro assegnato; segnalano tempestivamente le infrazioni delle quali siano venuti a conoscenza all'autorità disciplinare competente nei restanti casi.*
- *Osservano le misure contenute nel P.T.P.C. (art. 1, comma 14, della l. n. 190 del 2012)";*

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.

A partire dall'adozione del Piano 2016 -2018 il RPC intende poi avvalersi di una **rete di Referenti**, al fine di rendere più chiara e agevole la ripartizione dei compiti e delle responsabilità per l'attuazione degli obiettivi di trasparenza e delle misure di prevenzione della corruzione, in particolare in ottica di integrazione con il sistema di gestione della performance. I criteri di individuazione dei referenti sono ancora allo studio della direzione generale e si ritiene potranno essere definiti e pubblicizzati entro il primo semestre di vigenza del presente Piano.

Parimenti saranno definiti ed esplicitati anche i compiti cui saranno tenuti i referenti che, comunque, avranno il compito di tenere attivo un canale informativo con il Responsabile e la struttura di supporto. Ciò al fine di rendere disponibili quelle informazioni, circa lo stato di attuazione delle misure di prevenzione, utili al costante monitoraggio sull'attività svolta in tema di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza.

**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.

**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.

### 9.2.3 La struttura di supporto all'attuazione del Piano

Il Direttore generale, organo di vertice amministrativo dell'ateneo, già individuato come Responsabile del programma triennale per la trasparenza e l'integrità, e come Responsabile per la Prevenzione della Corruzione, nel nuovo percorso delineato dalle linee guida Anvur, ma anche allineandosi con le indicazioni contenute nell'Aggiornamento anno 2015 al PNA, ha adottato specifiche misure organizzative atte a favorire una visione e gestione integrata del ciclo della performance nell'ottica indicata dalle linee guida, individuando nell'Ufficio Programmazione e Valutazione, ufficio di staff al Direttore Generale, l'ufficio 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.

Tale ruolo potrà essere consolidato e rafforzato attraverso la creazione di una rete di referenti che si reputa necessaria per favorire il flusso di informazioni da e verso le strutture in considerazione dell'estrema complessità dell'architettura organizzativa dell'ateneo e della variegata tipologie di attività che lo caratterizzano.

### 9.3 Graduale avvio di un Sistema di Ateneo per la Gestione del rischio corruttivo

Il modello proposto dall'ANAC, anche nel recentissimo aggiornamento del Piano Nazionale Anticorruzione del 28 ottobre 2015, prevede lo svolgersi in sequenza di fasi strettamente collegate fra loro quali l'analisi del contesto, la mappatura dei processi e 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.

ANAC stessa 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 schematicamente nella **TABELLA 2 PC: Le fasi di gestione del rischio secondo il modello PNA- Aggiornamento**

**2015**, rimane sullo sfondo 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 propone anche un **modello, 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.

**TABELLA 2PC: 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
<p><b>ANALISI DI CONTESTO</b></p> <p>La lettura del contesto è funzionale ad ottenere le informazioni necessarie a:</p> <p>Comprendere come il rischio corruttivo possa verificarsi all'interno dell'amministrazione</p> <p>In considerazione della sua articolazione in strutture territoriali, delle sue dinamiche sociali, economiche e culturali o per via delle sue caratteristiche organizzative interne</p>	<p><b>ESTERNO</b></p> <p>Tale analisi deve prendere in considerazione il territorio su cui insiste l'amministrazione</p> <p>Anche in riferimento alle variabili:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Culturali</li> <li>• Criminologiche</li> <li>• Sociali</li> <li>• economiche</li> <li>• e al sistema di relazioni che intercorre con tale ambito di riferimento</li> </ul> <p><b>INTERNO.</b> In particolare si richiede di analizzare il sistema delle responsabilità e il livello di complessità dell'organizzazione, con riguardo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• agli organi di indirizzo</li> <li>• la struttura organizzativa</li> <li>• ai ruoli e le responsabilità</li> <li>• alla cultura organizzativa (in particolare rispetto alla cultura dell'etica)</li> <li>• ai sistemi e i flussi informativi</li> <li>• ai processi decisionali (formali e informali)</li> <li>• alle relazioni interne ed esterne.</li> </ul>
<p><b>MAPPATURA INTEGRALE DEI PROCESSI GESTITI DALL'AMMINISTRAZIONE</b></p>	<p>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.</p> <p>I processi devono essere descritti e analizzati nelle loro interrelazioni reciproche.</p> <p>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 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'origine del processo (input)</li> <li>• l'indicazione del risultato atteso (output)</li> <li>• l'indicazione della sequenza di attività che consente di raggiungere il risultato (fasi, tempi, vincoli, risorse, interrelazioni tra processi).</li> </ul>
<p><b>IDENTIFICAZIONE DELLE AREE DI RISCHIO</b></p>	<p>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</p> <p>Sono identificate dalla normativa di riferimento, dal PNA 2012, integrate dalle linee guida ANVUR 2015 <sup>18</sup> e ancora dallo stesso aggiornamento 2015 al PNA alcune</p>

<sup>18</sup> 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
	<p>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.</p>
LA VALUTAZIONE DEL RISCHIO	<p>La valutazione del rischio prevede secondo lo schema ANAC, più sottofasi:</p> <p><b>IDENTIFICAZIONE DI EVENTI CORRUTTIVI</b>, anche ipotetici, che possono realizzarsi nelle diverse fasi di svolgimento dei singoli processi, relativi alle aree di rischio individuate.</p> <p>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.</p> <p><b>ANALISI DEL RISCHIO</b> La fase ha l'obiettivo di</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A) 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)</li> <li>B) individuare gli eventi rischiosi più rilevanti</li> </ul> <p><b>PONDERAZIONE DEL RISCHIO.</b> 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></p>
TRATTAMENTO DEL RISCHIO	<p>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 obblighi di legge, o ulteriori (o specifiche), cioè inserite nel PTCP a discrezione dell'amministrazione.</p> <p>L'identificazione della misura concreta da attuare deve rispondere a 3 requisiti:</p> <p>Efficacia nella neutralizzazione delle cause del rischio. Dipende quindi da un'adeguata comprensione delle cause dell'evento rischioso.</p> <p>Sostenibilità economica e organizzativa delle misure. Una non adeguata valutazione di questi aspetti porterebbe alla definizione di PTCP irrealistici e quindi inapplicati</p> <p>Adattamento alle caratteristiche specifiche dell'organizzazione: la strategia di prevenzione deve essere personalizzata sulla base delle esigenze peculiari di ogni singola amministrazione.</p> <p>Per ogni misura devono essere descritti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tempistica (con indicazione delle fasi per l'attuazione)</li> <li>• i responsabili dell'attuazione della misura</li> <li>• gli indicatori di monitoraggio e i valori attesi.</li> </ul>
MONITORAGGIO DEL PTCP E DELLE MISURE	<p>Relativamente <b>al monitoraggio del PTCP è necessario</b> 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.</p>

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
	<b>Il monitoraggio sull'attuazione delle misure:</b> 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.

#### 9.4 Le Misure e l'articolazione generale della pianificazione triennale 2016-2018.

Il sistema di gestione oggetto della presente pianificazione affronta, come detto, le stesse fasi presenti nel modello promosso dal PNA ma le semplifica considerando, per ciascuna, specifiche forme di implementazione e prevedendo forme di supporto alla loro realizzazione e all'apprendimento degli schemi e delle metodologie da parte delle strutture.

La Pianificazione in materia di anticorruzione, quindi:

- 1 Esprime in forma sintetica le singole criticità da risolvere ed esplica le scelte di pianificazione per il triennio 2016-2018;
- 2 Definisce gli interventi, intesi come Misure a carattere generale e specifico, volti alla risoluzione delle criticità;
- 3 Definisce una classificazione degli interventi (Misure) in funzione della loro identificazione e monitoraggio;
- 4 Identifica il livello <sup>19</sup> di realizzazione delle Misure per ciascun anno di programmazione.

Le Misure (il cui elenco esteso è allegato al presente Piano, di cui costituisce parte integrante), così identificate e classificate, costituiscono l'elemento generale minimo della programmazione triennale e della successiva programmazione operativa. La classificazione delle misure permette infatti di ricondurre a tipologie omogenee di interventi le diverse iniziative promosse, sia nell'ambito più complessivo della programmazione triennale, sia in relazione alla programmazione operativa di performance.

Esse si concretizzano quindi in specifiche Attività, che costituiscono il contenuto proprio alla progettazione di Performance.

<sup>19</sup> Per la definizione e la classificazione dei livelli di realizzazione si veda la Tabella 4

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

Gli schemi di seguito illustrati rendono evidente l'articolazione dello sviluppo del Sistema di Gestione del Rischio nel triennio di programmazione.

Allo stesso tempo identificano le misure e richiamano gli Obiettivi strategici e Necessari già approvati dal CDA di Ateneo per l'attuazione del sistema.

La prospettiva triennale rende conto dei livelli di realizzazione attesi per la realizzazione della pianificazione.

Il collegamento delle iniziative (Misure) all'anno di realizzazione rende conto del progressivo evolversi del Sistema.

FASE DEL SISTEMA DI GESTIONE DEL RISCHIO	ANALISI DEL CONTESTO INTERNO/ESTERNO
Criticità da risolvere e scelte di pianificazione	<p>Si riscontra la necessità di sistematizzare e divulgare, anche attraverso azioni a carattere formativo e di accompagnamento, criteri, metodologie e sistemi informativi utili per l'attuazione, da parte delle strutture, delle loro specifiche analisi di contesto, interno ed esterno. Si rende inoltre necessaria un'azione di sensibilizzazione e diffusione di buone prassi</p> <p>SCELTE DI PIANIFICAZIONE:</p> <p>A causa delle criticità sopra elencate la pianificazione prevede l'adozione di una procedura semplificata di attuazione della fase relativa al Modello Anac e l'attivazione prioritaria di misure di accompagnamento al cambiamento. La pianificazione prevede una graduale attivazione della fase, secondo il modello ANAC, nella seconda parte del triennio di pianificazione.</p>

Azioni previste	Livello <sup>20</sup> di realizzazione atteso. Anno 2016	Livello di realizzazione atteso. Anno 2017	Livello di realizzazione atteso. Anno 2018
<p><b>MISURA DI CATEGORIA:</b> 11- Amministrazione trasparente</p> <p><b>MISURA:</b> A-Azioni di sensibilizzazione e miglioramento dei rapporti con la Società civile</p> <p><b>ATTIVITA':</b> 1-Obiettivo Strategico: Bilancio sociale, bilancio di mandato e impatto economico dell'ateneo sul territorio. OPN-Bilancio di mandato (Novembre 2010- Ottobre 2011) - Impatto economico e sociale sul territorio</p>	La Misura è attuata interamente nell'anno di riferimento.		
<p><b>MISURA DI CATEGORIA:</b> 12- Formazione</p> <p><b>MISURA:</b> A-Formazione generale</p> <p><b>ATTIVITA':</b> 1-Formazione generale sui sistemi di gestione del rischio: La strategia nazionale; il piano integrato dell'Ateneo; Criteri per la pianificazione degli obiettivi di performance, trasparenza anticorruzione 3-Formazione generale sulle tematiche dell'etica e della legalità</p>	Livello 2.	Livello 3.	Livello 4.

<sup>20</sup> Per la definizione e la classificazione dei livelli di realizzazione si veda la Tabella 5PC

Azioni previste	Livello <sup>20</sup> di realizzazione at-teso. Anno 2016	Livello di realizzazione at-teso. Anno 2017	Livello di realizzazione at-teso. Anno 2018
<p>OBIETTIVO STRATEGICO: Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione). OPN di riferimento: 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.</p>			
<p>Sono avviate e successivamente sviluppate iniziative di supporto alla realizzazione di analisi di contesto da parte delle strutture.</p> <p><b>MISURA DI CATEGORIA:</b> 01-Piano integrato (performance, anticorruzione, trasparenza)</p> <p><b>MISURA:</b> A-Adeguamento dei sistemi di valutazione</p> <p><b>ATTIVITA':</b> <i>1-Percorsi di aggiornamento e divulgazione sulle evoluzioni dei sistemi di gestione del rischio e sulle indicazioni ANAC ANVUR circa le possibilità di integrazione fra sistema di Performance e sistemi di gestione del rischio corruttivo.</i></p>	Livello 1.	Livello 2.	Livello 3.
<p>Le strutture avviano e successivamente sviluppano analisi di contesto interno/esterno.</p> <p><b>MISURA DI CATEGORIA:</b> 13- Pianificazione, standardizzazione e autovalutazione dei processi</p> <p><b>MISURA:</b> A-Individuazione di azioni, prodotti e servizi connessi ai processi di gestione del rischio corruttivo</p> <p><b>ATTIVITA':</b> <i>3-Iniziative funzionali alla realizzazione di analisi di contesto, interno ed esterno, ai fini della pianificazione di performance e dell'integrazione delle iniziative in materia di prevenzione dei rischi di corruzione e di promozione della trasparenza.</i></p> <p>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</p>	Livello 1.	Livello 2.	Livello 3.

FASE DEL SISTEMA DI GESTIONE DEL RISCHIO	MAPPATURA INTEGRALE DEI PROCESSI GESTITI DALL'AMMINISTRAZIONE
<p><b>Criticità da risolvere e scelte di pianificazione</b></p>	<p>E' necessario sistematizzare i criteri di analisi e definire griglie di osservazione e valutazione delle informazioni che permettano alle strutture di attuare mappature dei processi con caratteristiche metodologiche omogenee. E' necessario operare adeguate iniziative di sensibilizzazione e formazione, oltre che di condivisione di esperienze e buone prassi. E' necessario inoltre strutturare adeguati sistemi informativi e informatici a supporto delle attività connesse alla realizzazione della fase.</p> <p>SCELTE DI PIANIFICAZIONE:</p> <p>Il Senato Accademico dell'Ateneo di Pisa ha deliberato, in data 9/10/2013, di adottare lo schema di tabella dei procedimenti elaborata congiuntamente dal CODAU/COINFO ai fini del rispetto degli obblighi di pubblicazione previsti dal D.lgs 33/2013. Ha inoltre previsto l'adeguamento di tale tabella, alle esigenze specifiche dell'Università di Pisa per l'anno 2016. Oltre a ciò, nei primi mesi del 2014 ha effettuato una ricognizione delle attività e dei procedimenti, che potrà essere utilizzata come base di lavoro per la realizzazione dell'Obiettivo necessario di performance <b>Avvio, in forma sperimentale, di un'autoanalisi organizzativa (mappatura dei processi) Obiettivo Pluriennale (2016-18)</b>. Ciò nonostante, si rende comunque necessario, a causa delle criticità sopra elencate, ma anche in considerazione dell'elevato livello di complessità dell'organizzazione interna dell'Ateneo, prevedere l'adozione di una procedura semplificata di attuazione della mappatura dei processi, la realizzazione di gruppi di lavoro e progetti pilota e l'attivazione di misure di accompagnamento. La pianificazione prevede pertanto una graduale realizzazione della fase secondo il modello ANAC. L'avvio estensivo dei processi di mappatura è prevista nella seconda parte del triennio di pianificazione.</p>

Azioni previste	Livello <sup>21</sup> di realizzazione atteso. Anno 2016	Livello di realizzazione atteso. Anno 2017	Livello di realizzazione atteso. Anno 2018
<p><b>MISURA DI CATEGORIA:</b> 13- Pianificazione, standardizzazione e autovalutazione dei processi</p> <p><b>MISURA:</b> A-Individuazione di azioni, prodotti e servizi connessi ai processi di gestione del rischio corruttivo</p> <p><b>ATTIVITA':</b> <i>4-OBIETTIVO STRATEGICO: Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione). OPN di riferimento: Avvio, in forma sperimentale, di un'autoanalisi organizzativa (mappatura dei processi) Obiettivo Pluriennale (2016-18)</i></p> <p>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</p>	Livello 1.	Livello 2.	Livello 3.
<p><b>MISURA DI CATEGORIA:</b> 12- Formazione</p> <p><b>MISURA:</b> A-Formazione generale</p> <p><b>ATTIVITA':</b> <i>1-Formazione generale sui sistemi di gestione del rischio: La strategia nazionale; il piano integrato dell'Ateneo; Criteri per la pianificazione degli obiettivi di performance, trasparenza anticorruzione</i> <i>3-Formazione generale sulle tematiche dell'etica e della legalità</i></p> <p>OBIETTIVO STRATEGICO: Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione). OPN di riferimento: 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.</p>	Livello 2.	Livello 3.	Livello 4.
<p>Sono avviate e successivamente sviluppate iniziative di supporto all'attuazione della mappatura dei processi da parte delle strutture.</p>	Livello 1.	Livello 2.	Livello 3.

<sup>21</sup> Per la definizione e la classificazione dei livelli di realizzazione si veda la Tabella 5PC

Azioni previste	Livello <sup>21</sup> di realizzazione atteso. Anno 2016	Livello di realizzazione atteso. Anno 2017	Livello di realizzazione atteso. Anno 2018
<p><b>MISURA DI CATEGORIA:</b> 01-Piano integrato (performance, anticorruzione, trasparenza)</p> <p><b>MISURA:</b> A-Adeguamento dei sistemi di valutazione</p> <p><b>ATTIVITA':</b> <i>1-Percorsi di aggiornamento e divulgazione sulle evoluzioni dei sistemi di gestione del rischio e sulle indicazioni ANAC ANVUR circa le possibilità di integrazione fra sistema di Performance e sistemi di gestione del rischio corruttivo.</i></p>			
<p>Le strutture, che non hanno partecipato all'OPN di riferimento nella fase iniziale della programmazione triennale adottato la metodologia definita e successivamente sviluppano la mappatura dei propri processi.</p> <p><b>MISURA DI CATEGORIA:</b> 13- Pianificazione, standardizzazione e autovalutazione dei processi</p> <p><b>MISURA:</b> A-Individuazione di azioni, prodotti e servizi connessi ai processi di gestione del rischio corruttivo</p> <p><b>ATTIVITA':</b> <i>4-OBIETTIVO STRATEGICO: Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione). OPN di riferimento: Avvio, in forma sperimentale, di un'autoanalisi organizzativa (mappatura dei processi) Obiettivo Pluriennale (2016-18)</i></p>		Livello 1.	Livello 2.

FASE DEL SISTEMA DI GESTIONE DEL RISCHIO	IDENTIFICAZIONE DELLE AREE DI RISCHIO.
<b>Criticità da risolvere e scelte di pianificazione</b>	<p>La fase si colloca in sequenza logica rispetto a quanto condotto nelle prime due. Pertanto può trovare efficace attuazione solo dopo che le precedenti siano arrivate ad un adeguato livello di sviluppo. La principale criticità consiste nel fatto che le strutture devono essere in grado di operare un'autonoma valutazione e classificazione delle aree di rischio, in funzione delle loro caratteristiche di contesto specifiche e della mappatura dei processi condotta.</p> <p>E' necessario identificare una griglia metodologica minima per la gestione della fase in forma estensiva affinché sia possibile effettuare un'adeguata revisione delle aree di rischio definite nel corso della prima definizione del PTPC. La revisione si rende necessaria per verificare la coerenza della descrizione delle aree di rischio con le risultanze delle attività di mappatura e identificazione dei rischi da parte di tutte le strutture. Perché ciò avvenga è necessario condurre una prolungata azione formativa e di accompagnamento, anche basata sull'analisi di casi concreti e di valutazioni circa specifiche casistiche.</p> <p><b>SCELTE DI PIANIFICAZIONE:</b></p> <p>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 2015, anche se aggiornato e integrato a seguito delle indicazioni del PNA 2015 e delle linee guida Anvur. Alle aree di rischio così identificate sono aggiunte, con il PTPC 2016, due ulteriori aree relative alle attività di terza missione. La fase procede in forma semplificata e sono attivate iniziative di formazione e sensibilizzazione, analisi dei fabbisogni formativi specifici, scambio e diffusione di buone prassi. Sono previste azioni di accompagnamento. Il PTPC prevede una graduale attivazione della fase, che necessita del consolidamento delle precedenti per una efficace attuazione secondo il modello ANAC. Pertanto l'avvio dell'adeguamento al modello standard è previsto solo nell'ultimo anno del triennio di pianificazione.</p>

Azioni previste	Livello <sup>22</sup> di realizzazione atteso. Anno 2016	Livello di realizzazione atteso. Anno 2017	Livello di realizzazione atteso. Anno 2018
<p><b>MISURA DI CATEGORIA:</b> 12- Formazione <b>MISURA:</b> A-Formazione generale <b>ATTIVITA':</b> <i>1-Formazione generale sui sistemi di gestione del rischio: La strategia nazionale; il piano integrato dell'Ateneo; Criteri per la pianificazione degli obiettivi di performance, trasparenza anticorruzione</i></p> <p><b>MISURA DI CATEGORIA:</b> 12- Formazione <b>MISURA:</b> B-Formazione specifica <b>ATTIVITA':</b> <i>1-Formazione specifica in tema di analisi dei rischi.</i> <b>OBIETTIVO STRATEGICO:</b> Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione). OPN di riferimento: 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.</p>	Livello 2.	Livello 3.	Livello 4.
<p><b>MISURA DI CATEGORIA:</b> 12- Formazione <b>MISURA:</b> C-Analisi dei fabbisogni formativi <b>ATTIVITA':</b></p>	Livello 1.	Livello 2.	Livello 3.

<sup>22</sup> Per la definizione e la classificazione dei livelli di realizzazione si veda la Tabella 5PC

<p><i>1- Analisi dei fabbisogni formativi in tema di trasparenza e prevenzione dei fenomeni corruttivi</i></p>			
<p>Sono avviate e successivamente sviluppate iniziative di supporto all'attuazione, da parte delle strutture, della fase di identificazione delle aree di rischio specifiche.</p> <p><b>MISURA DI CATEGORIA:</b> 01-Piano integrato (performance, anticorruzione, trasparenza)</p> <p><b>MISURA:</b> A-Adeguamento dei sistemi di valutazione</p> <p><b>ATTIVITA':</b> <i>1-Percorsi di aggiornamento e divulgazione sulle evoluzioni dei sistemi di gestione del rischio e sulle indicazioni ANAC ANVUR circa le possibilità di integrazione fra sistema di Performance e sistemi di gestione del rischio corruttivo.</i></p>	Livello 1.	Livello 2.	Livello 3.
<p>Le strutture avviano le prime esperienze di identificazione delle aree di rischio.</p> <p><b>MISURA DI CATEGORIA:</b> 13- Pianificazione, standardizzazione e autovalutazione dei processi</p> <p><b>MISURA:</b> A-Individuazione di azioni, prodotti e servizi connessi ai processi di gestione del rischio corruttivo</p>			Livello 1.

FASE DEL SISTEMA DI GESTIONE DEL RISCHIO	VALUTAZIONE DEL RISCHIO
<b>Criticità da risolvere e scelte di pianificazione</b>	<p>L'attuazione della fase rende necessario il possesso di adeguate competenze specifiche rispetto l'analisi e la ponderazione del rischio corruttivo. Si rende necessario definire criteri di analisi e supportare l'attività delle strutture con adeguate strutture metodologiche e informative ai fini della corretta attuazione e sviluppo della fase secondo la metodologia suggerita da ANAC. 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 strutturare specifici percorsi di supporto sia operativo che formativo, anche contribuendo allo scambio di esperienze e buone prassi. E' comunque necessario operare azioni di sensibilizzazione in quanto l'attività di valutazione del rischio si prefigura ad alta complessità.</p> <p>Vi è necessità di strutturare sistemi informativi e informatici adeguati.</p> <p><b>SCELTE DI PIANIFICAZIONE:</b></p> <p>A causa delle criticità sopra elencate la pianificazione prevede l'adozione di una procedura semplificata di valutazione del rischio a cui si accompagnano azioni di formazione, informazione sensibilizzazione, lettura dei fabbisogni e accompagnamento finalizzati a creare il necessario contesto culturale e professionale per l'attuazione della fase secondo la metodologia promossa da ANAC. Pertanto l'avvio dell'adeguamento al modello proposto da ANAC è previsto solo nell'ultimo anno del triennio di pianificazione.</p>

Azioni previste	Livello <sup>23</sup> di realizzazione atteso. Anno 2016	Livello di realizzazione atteso. Anno 2017	Livello di realizzazione atteso. Anno 2018
<p><b>MISURA DI CATEGORIA:</b> 12- Formazione</p> <p><b>MISURA:</b> A-Formazione generale</p> <p><b>ATTIVITA':</b> <i>1-Formazione generale sui sistemi di gestione del rischio: La strategia nazionale; il piano integrato dell'Ateneo; Criteri per la pianificazione degli obiettivi di performance, trasparenza anticorruzione</i></p> <p><b>MISURA:</b> B-Formazione specifica</p> <p><b>ATTIVITA':</b> <i>1-Formazione specifica in tema di analisi dei rischi.</i></p> <p><b>OBIETTIVO STRATEGICO:</b> Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione). OPN di riferimento: 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.</p>	Livello 2.	Livello 3.	Livello 4.
<p><b>MISURA DI CATEGORIA:</b> 12- Formazione</p> <p><b>MISURA:</b> C-Analisi dei fabbisogni formativi</p> <p><b>ATTIVITA':</b> <i>1- Analisi dei fabbisogni formativi in tema di trasparenza e prevenzione dei fenomeni corruttivi.</i></p>	Livello 1.	Livello 2.	Livello 3.
<p>Sono avviate e successivamente sviluppate iniziative di supporto all'attuazione, da parte delle strutture, della fase di valutazione del rischio specifiche.</p> <p><b>MISURA DI CATEGORIA:</b> 01-Piano integrato (performance, anticorruzione, trasparenza)</p> <p><b>MISURA:</b> A-Adeguamento dei sistemi di valutazione</p> <p><b>ATTIVITA':</b></p>		Livello 1.	Livello 2.

<sup>23</sup> Per la definizione e la classificazione dei livelli di realizzazione si veda la Tabella 5PC

Azioni previste	Livello <sup>23</sup> di realizzazione atteso. Anno 2016	Livello di realizzazione atteso. Anno 2017	Livello di realizzazione atteso. Anno 2018
1-Percorsi di aggiornamento e divulgazione sulle evoluzioni dei sistemi di gestione del rischio e sulle indicazioni ANAC ANVUR circa le possibilità di integrazione fra sistema di Performance e sistemi di gestione del rischio corruttivo.			
<b>MISURA DI CATEGORIA:</b> 13- Pianificazione, standardizzazione e autovalutazione dei processi <b>MISURA:</b> A-Individuazione di azioni, prodotti e servizi connessi ai processi di gestione del rischio corruttivo			Livello 1.

FASE DEL SISTEMA DI GESTIONE DEL RISCHIO	TRATTAMENTO DEL RISCHIO E MONITORAGGIO
Criticità da risolvere e scelte di pianificazione	<p>La principale criticità della fase consiste 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 periferiche. 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 la necessità di verificare l'adeguatezza del sistema di gestione della performance, anche con riguardo agli aspetti di monitoraggio e rendicontazione rispetto all'attuazione delle misure preventive della corruzione e, nel caso di disallineamenti, di adottare adeguati correttivi.</p> <p><b>SCELTE DI PIANIFICAZIONE:</b></p> <p>Le scelte di pianificazione prevedono l'attuazione di una sorta di ripartizione trasversale, per ciascuna annualità. Nella prima parte dell'anno viene dato avvio al sistema di gestione in quanto tale, in stretta connessione con il sistema di gestione del ciclo della performance.</p> <p>Nella seconda parte di ciascuna annualità le strutture effettuano la propria pianificazione specifica delle misure e la attuano sulla base dei criteri definiti per l'integrazione del ciclo di gestione della Performance con il sistema di gestione della prevenzione del rischio corruttivo. Il ciclo si ripete quindi per ciascun anno di pianificazione mirando allo sviluppo delle competenze e in sempre maggiore connessione con le precedenti fasi di attuazione del processo di gestione del rischio suggerito da ANAC. L'avvio dell'integrazione operativa fra i diversi sistemi di gestione della pianificazione è previsto per l'annualità 2016. L'obiettivo perseguito è quello di una sempre maggiore familiarizzazione con il concetto di Misura, di un consolidamento delle prassi relative alle Misure generali e di un aumento della capacità progettuale in merito alle Misure specifiche.</p> <p>Complessivamente, e rispetto a tali profili, il sistema è definibile in sostanziale avvio e come tale se ne pianifica la progressione.</p>

Azioni previste	Livello <sup>24</sup> di realizzazione atteso. Anno 2016	Livello di realizzazione atteso. Anno 2017	Livello di realizzazione atteso. Anno 2018
Le strutture integrano gradualmente le misure previste dalla pianificazione annuale in tema di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza nel sistema di gestione della performance. <b>MISURA DI CATEGORIA:</b> 01-Piano integrato (performance, anticorruzione, trasparenza)	Livello 1.	Livello 2.	Livello 3.

<sup>24</sup> Per la definizione e la classificazione dei livelli di realizzazione si veda la Tabella 5PC

Azioni previste	Livello <sup>24</sup> di realizzazione atteso. Anno 2016	Livello di realizzazione atteso. Anno 2017	Livello di realizzazione atteso. Anno 2018
<p><b>MISURA:</b> A-Adeguamento dei sistemi di valutazione</p> <p><b>ATTIVITA':</b> <i>1-Percorsi di aggiornamento e divulgazione sulle evoluzioni dei sistemi di gestione del rischio e sulle indicazioni ANAC ANVUR circa le possibilità di integrazione fra sistema di Performance e sistemi di gestione del rischio corruttivo.</i></p> <p>L'integrazione fra i piani Performance, anticorruzione e trasparenza costituisce un'esperienza sperimentale da parte dell'Università di Pisa che ha, pertanto, necessità non solo di essere monitorata continuamente ma anche di vedere attuati eventuali correttivi in corso d'opera. Questi correttivi possono andare ad incidere sulle modalità di gestione dei progetti di performance da parte delle molteplici strutture coinvolte. Devono pertanto essere adeguatamente preparati e condivisi o valutati formalmente come argomento di pianificazioni successive.</p>			
<p>L'integrazione fra il sistema di gestione della performance e il sistema di gestione del rischio corruttivo viene monitorata nel suo svolgersi.</p> <p><b>MISURA DI CATEGORIA:</b> 01-Piano integrato (performance, anticorruzione, trasparenza)</p> <p><b>MISURA:</b> B-Monitoraggio dell'attuazione delle misure previste dal Piano Integrato e relazione intermedia e finale sui dati relativi alla loro applicazione.</p> <p><b>ATTIVITA':</b> <i>1-Ricognizione dell'esistente; coordinamento dei sistemi di monitoraggio ai fini della valutazione dei livelli di attuazione del PI in relazione alle misure di trasparenza e anticorruzione.</i></p> <p>La misura, anche mediante la predisposizione di una base informativa utile allo scopo, ha il fine di favorire l'attuazione, da parte delle strutture, delle diverse Fasi del piano.</p>	Livello 1.	Livello 2.	Livello 3.
<p>Le iniziative formative pianificate arrivano progressivamente a specializzarsi nei contenuti in funzione delle necessità formative emergenti in materia di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza</p> <p><b>MISURA DI CATEGORIA:</b> 12- Formazione</p> <p><b>MISURA:</b> A-Formazione generale</p> <p><b>ATTIVITA':</b> <i>1-Formazione generale sui sistemi di gestione del rischio: La strategia nazionale; il piano integrato dell'Ateneo; Criteri per la pianificazione degli obiettivi di performance, trasparenza anticorruzione</i> <i>2-Formazione generale sulle misure in tema di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza: Approfondimenti su ambiti e casi di applicazione delle norme in relazione alle società partecipate e agli enti di diritto privato controllati dall'Ateneo</i> <i>3-Formazione generale sulle tematiche dell'etica e della legalità</i></p> <p><b>MISURA:</b> B-Formazione specifica</p> <p><b>ATTIVITA':</b> <i>1-Formazione specifica in tema di analisi dei rischi.</i> <i>2-Formazione specifica: Iniziative di sensibilizzazione e formazione sulla gestione di specifici di processi, promosse da singole Direzioni</i></p> <p><b>OBIETTIVO STRATEGICO:</b> Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione). OPN di riferimento: 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.</p>	Livello 2.	Livello 3.	Livello 4.
<p><b>MISURA DI CATEGORIA:</b> 12- Formazione</p>	Livello 1.	Livello 2.	Livello 3.

Azioni previste	Livello <sup>24</sup> di realizzazione atteso. Anno 2016	Livello di realizzazione atteso. Anno 2017	Livello di realizzazione atteso. Anno 2018
<p><b>MISURA:</b> C-Analisi dei fabbisogni formativi</p> <p><b>ATTIVITA':</b> 1- <i>Analisi dei fabbisogni formativi in tema di trasparenza e prevenzione dei fenomeni corruttivi</i></p> <p>Per la corretta attuazione del piano integrato si rendono necessarie analisi dei fabbisogni formativi specifici di particolari categorie di personale. Le analisi possono essere condotte anche in correlazione a specifiche attività di indagine di cui si sia palesata la necessità per esempio in seguito all'analisi dei risultati sul Benessere organizzativo.</p>			

FASE DEL SISTEMA DI GESTIONE DEL RISCHIO	MONITORAGGIO DEL PTPC E DELLE MISURE
<p><b>Criticità da risolvere e scelte di pianificazione</b></p>	<p>Si rende necessario adottare un sistema di monitoraggio organico che permetta di monitorare il processo di attuazione delle misure da parte di tutte le strutture di Ateneo, anche con riguardo ai responsabili, al personale coinvolto e al livello raggiunto nell'attuazione. Si rende inoltre necessario avviare processi di valutazione e autovalutazione dell'efficacia della pianificazione e attuazione delle misure preventive.</p> <p>Sul piano del controllo si rende necessario definire criteri e sistemi di monitoraggio, anche sulla base di metodologie riconducibili al campionamento statistico o alle indagini a carattere qualitativo.</p> <p>In particolare è necessario prevedere modalità di valorizzazione delle informazioni già detenute dall'amministrazione ad altri fini e delle rispettive banche dati. E' necessario fornire adeguato supporto all'OIV in merito ai processi da attivare per la valutazione dell'efficienza ed efficacia della pianificazione in materia di prevenzione dei fenomeni corruttivi e di trasparenza.</p> <p><b>SCELTE DI PIANIFICAZIONE:</b></p> <p>La fase viene attuata fin dall'annualità 2016 in virtù dell'avvio del processo di integrazione fra sistema di gestione della performance e sistema di gestione del rischio corruttivo e prevede uno sviluppo annuale e una progressiva implementazione.</p> <p>L'integrazione operativa fra i due sistemi rende possibile la realizzazione del monitoraggio sull'attuazione del PTPC e delle singole misure. In particolare è previsto, per ciascuna annualità, un monitoraggio in ingresso, conseguente all'avvio della precedente fase di Trattamento del rischio: con questa si intende verificare la pianificazione delle misure con riguardo alla loro adozione specifica sia nella dimensione generale di Ateneo che con attenzione alle singole strutture. Eventuali carenze di programmazione, evidenziate dall'attuazione del monitoraggio in ingresso, possono essere oggetto di azioni correttive da parte degli Organi di Governo dell'Ateneo.</p> <p>A conclusione del ciclo annuale è previsto un monitoraggio dell'effettiva attuazione della pianificazione da parte delle strutture.</p> <p>La pianificazione della fase prevede inoltre l'avvio di una sperimentazione circa il monitoraggio dei livelli di realizzazione delle misure attesi ed effettivamente realizzati dalle strutture e l'avvio di un monitoraggio sull'efficacia della pianificazione, finalizzata inizialmente a sostenere i processi di autovalutazione e pianificazione degli interventi.</p> <p>Sono previste azioni di formazione e accompagnamento alla realizzazione della Fase.</p>

Azioni previste	Livello <sup>25</sup> di realizzazione atteso. Anno 2016	Livello di realizzazione atteso. Anno 2017	Livello di realizzazione atteso. Anno 2018
<p><b>MISURA DI CATEGORIA:</b> 12- Formazione</p> <p><b>MISURA:</b> A-Formazione generale</p> <p><b>ATTIVITA':</b> <i>1-Formazione generale sui sistemi di gestione del rischio: La strategia nazionale; il piano integrato dell'Ateneo; Criteri per la pianificazione degli obiettivi di performance, trasparenza anticorruzione</i></p> <p><b>OBIETTIVO STRATEGICO:</b> Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione). OPN di riferimento: 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.</p>	Livello 2.	Livello 3.	Livello 4.
<p><b>MISURA DI CATEGORIA:</b> 01-Piano integrato (performance, anticorruzione, trasparenza)</p> <p><b>MISURA:</b> A-Adeguamento dei sistemi di valutazione</p> <p><b>ATTIVITA':</b> <i>1-Percorsi di aggiornamento e divulgazione sulle evoluzioni dei sistemi di gestione del rischio e sulle indicazioni ANAC ANVUR circa le possibilità di integrazione fra sistema di Performance e sistemi di gestione del rischio corruttivo.</i></p>	Livello 2.	Livello 3.	Livello 4.
<p><b>MISURA DI CATEGORIA:</b> 01-Piano integrato (performance, anticorruzione, trasparenza)</p> <p><b>MISURA:</b> B-Monitoraggio dell'attuazione delle misure previste dal Piano Integrato e relazione intermedia e finale sui dati relativi alla loro applicazione.</p> <p><b>ATTIVITA':</b> <i>1-Ricognizione dell'esistente; coordinamento dei sistemi di monitoraggio ai fini della valutazione dei livelli di attuazione del PI in relazione alle misure di trasparenza e anticorruzione.</i></p> <p>La misura, anche mediante la predisposizione di una base informativa utile allo scopo, ha il fine di favorire l'attuazione, da parte delle strutture, delle diverse Fasi del piano.</p>	Livello 1.	Livello 2.	Livello 3.

<sup>25</sup> Per la definizione e la classificazione dei livelli di realizzazione si veda la Tabella 5PC

## 10. La pianificazione operativa delle misure anticorruzione. Anno 2016

### 10.1I criteri di valutazione del rischio adottati

La classificazione delle aree di rischio, prevista nella programmazione 2016-8 rivede e integra quella prevista nel PTPC del 2015 a causa delle nuove indicazioni fornite dalle linee guida Anvur nel luglio 2015, dell'aggiornamento del PNA (ottobre 2015) e in funzione di un migliore coordinamento con la ripartizione degli obiettivi strategici in Aree Strategiche, così come definito nella sezione Performance del presente piano.

Le aree di rischio sono state inoltre riorganizzate 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, internazionalizzazione.

La descrizione dei processi coinvolti nelle specifiche aree di rischio è stata in alcuni casi semplificata rispetto a quanto pubblicato nel PTPC adottato dall'Ateneo nel 2015. Non si sono invece attuate ulteriori definizioni di dettaglio dei processi coinvolti nelle diverse aree. Le strutture pertanto possono al momento fare riferimento alle attività condotte e connesse alle aree di rischio genericamente intese e ai procedimenti identificati nella tabella approvata dal Senato Accademico in data 9/10/2013, attualmente pubblicata nel portale Amministrazione trasparente dell'Università di Pisa.

E' invece fornito ancora una volta il dettaglio delle strutture che si ritiene siano coinvolte dai processi ricompresi nelle singole aree identificate.

Per ciascuna area è stata confermata la valutazione di rischiosità espressa in termini descrittivi nel PTPC del 2015 ma, accanto ad essa, è stata inserita anche una corrispondente valutazione numerica, formulata in base ai criteri espressi nella **TABELLA 3PC Definizione del valore del livello di rischio e sua classificazione**

L'inserimento della valutazione numerica ha lo scopo di facilitare i processi di autovalutazione delle strutture in merito all'efficacia della loro pianificazione in tema di prevenzione dei fenomeni corruttivi.

La valutazione di rischiosità delle diverse aree è stata adottata nel 2015 in seguito ad un percorso di ricognizione e consultazione con le Direzioni dell'Ateneo, facendo riferimento alla metodologia di classificazione proposta dal PNA 2013.

Alcune aree, indeterminate ad alto rischio dalle norme e dal PNA e quindi segnalate come meritevoli di particolare analisi, sono state in quell'occasione valutate a rischiosità inferiore perché ampiamente soggette a controllo normativo.

Nel PTPC del 2016, in relazione alle aree e ai processi precedentemente non identificati, è stato adottato un criterio prudenziale e quindi formulata una valutazione di livello alto, ma non massimo, in quanto per ciascuna delle nuove aree o attività inserite sono identificabili assetti normativi, o regolamentari interni, in grado di ridurre la rischiosità potenziale.

Le aree di rischio identificate sono:

1. Personale e contratti di lavoro
2. Gestione finanziaria e bilancio
3. Approvigionamenti e appalti
4. Servizi agli studenti
5. Ricerca e internazionalizzazione
6. Terza missione e trasferimento tecnologico

A fronte delle suindicate aree di rischio, ed in relazione alle dimensioni medio-grandi dell'Ateneo pisano, i numeri che rappresentano sinteticamente il contenzioso ed i procedimenti disciplinari, sono dichiaratamente modesti, come risulta dal riepilogo triennale riportato nella tabella seguente.

<b>Triennio 2013-15 - Ricorsi</b>	<b>Esito positivo (ri- gettato)</b>	<b>Esito nega- tivo(ac- colto)</b>	<b>In corso</b>	<b>Totale</b>	<b>Note</b>
AFFIDAMENTO CONTRATTI PUBBLICI	4	1	2	7	
RICORSI IN TEMA DI PROCEDURE SELET- TIVE DEL PERSONALE	6	2	2	10	
RICORSI IN TEMA DI PROCEDURE SELET- TIVE PER ESAME DI STATO DI ABILITAZIONE ALLA PROFESSIONE		1		1	
RICORSI IN TEMA DI GESTIONE DEL RAP- PORTO DI LAVORO PERSONALE DOCENTE E TECNICO AMMINISTRATIVO	5	1	7	13	Tre giudizi in corso derivano da ap- pello a precedente respingimento
RICORSI IN TEMA DI GESTIONE DELLA CAR- RIERA DEGLI STUDENTI	1			1	
<b>Triennio 2013-15</b>	<b>Assolu- zione</b>	<b>Condanna</b>	<b>In corso</b>	<b>Totale</b>	<b>Note</b>
PROCEDIMENTI DI RESPONSABILITA' AMMI- NISTRATIVO CONTABILE DINANZI ALLA CORTE DEI CONTI		1		1	
SENTENZE PASSATE IN GIUDICATO, PROCE- DIMENTI IN CORSO E DECRETI DI CITAZIONE A GIUDIZIO RIGUARDANTI REATI CONTRO LA PA E IL FALSO E LA TRUFFA	1		4	5	
<b>Triennio 2013-15</b>	<b>Archivia- zione</b>	<b>Irrogazione sanzione</b>	<b>In corso</b>	<b>Totale</b>	<b>Note</b>
PROCEDIMENTI DISCIPLINARI PERSONALE DOCENTE	2		1	3	Il dato "in corso" deriva da sospen- sione cautelare in pendenza di pro- cesso penale
PROCEDIMENTI DISCIPLINARI PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO	1	3	1	5	Il dato "in corso" deriva da sospen- sione cautelare in pendenza di pro- cesso penale

(Fonte: Direzione del personale e Ufficio legale)

### 10.1.1 Aree di rischio generali

Area di rischio: Personale e contratti di lavoro<sup>26</sup>

Processi connessi a:	Strutture coinvolte nei processi:	Valore del livello di rischio e sua definizione
<b>1) Concorsi e prove selettive per i dirigenti e il personale tecnico-amministrativo a tempo determinato e indeterminato</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direzione del Personale</li> <li>- Commissioni Giudicatrici e personale ausiliario (vigilanza, trasporto e custodia prove d'esame)</li> <li>- Tutte le Strutture Didattiche, Scientifiche e di Servizio (previste a Statuto) eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione Centrale o direttamente responsabili del processo</li> <li>- Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo</li> </ul>	ALTO (Valutazione del rischio: 19)
<b>2) Concorsi per il personale docente e ricercatore a tempo determinato</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direzione del Personale</li> <li>- Commissioni Giudicatrici</li> <li>- Tutte le Strutture Didattiche, Scientifiche e di Servizio (previste a Statuto) eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione Centrale o direttamente responsabili del processo</li> <li>- Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo</li> </ul>	ALTO (Valutazione del rischio: 19)
<b>3) Procedure selettive per collaboratori esterni, consulenti, incarichi di insegnamento</b> (Co.co.co., professionisti, collaboratori occasionali)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Direzioni dell'Ateneo</li> <li>- Tutte le Strutture Didattiche, Scientifiche e di Servizio (previste a Statuto) eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione Centrale o direttamente responsabili del processo</li> <li>- Commissioni Giudicatrici e personale ausiliario</li> <li>- Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo</li> </ul>	ALTO (Valutazione del rischio: 19)
<b>4) Gestione del rapporto di lavoro del personale tecnico-amministrativo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procedure per il conferimento di incarichi esterni;</li> <li>- Concessioni di permessi e congedi, gestione malattie e visite fiscali, gestione database presenze;</li> <li>- Servizi a domanda individuale (benefit, buoni pasto);</li> <li>- Processo di valutazione del personale</li> <li>- compensi accessori</li> <li>- Rilascio nullaosta per trasferimenti e mobilità;</li> <li>- Pagamento emolumenti e rimborsi a favore del personale dell'Ateneo, dei collaboratori esterni</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direzione Generale</li> <li>- Direzione del Personale</li> <li>- Direzioni dell'Ateneo</li> <li>- Commissioni giudicatrici e personale ausiliario</li> <li>- Tutte le Strutture Didattiche, Scientifiche e di Servizio (previste a Statuto) eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione Centrale o direttamente responsabili del processo</li> <li>- Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo</li> </ul>	MEDIO (Valutazione del rischio: 14)
<b>5) Gestione del rapporto di lavoro del personale docente e ricercatore</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procedure per il conferimento di incarichi esterni;</li> <li>- Concessioni di permessi e congedi, gestione malattie e visite fiscali, presenza in servizio;</li> <li>- Servizi a domanda individuale (benefit, buoni pasto);</li> <li>- Gestione incarichi didattici;</li> <li>- Incarichi di insegnamento</li> <li>- Affidamento diretto attività formative;</li> <li>- Rilascio nullaosta per trasferimenti e mobilità;</li> <li>- Pagamento emolumenti e rimborsi a favore del personale dell'Ateneo, dei collaboratori esterni.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direzione Generale</li> <li>- Direzione del Personale</li> <li>- Tutte le Strutture Didattiche, Scientifiche e di Servizio (previste a Statuto) eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione Centrale o direttamente responsabili del processo</li> <li>- Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo</li> </ul>	MEDIO (Valutazione del rischio: 14)

<sup>26</sup> 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

Area di rischio: Gestione finanziaria e bilancio<sup>27</sup>

Processi connessi a:	Strutture coinvolte nei processi:	Valore del livello di rischio e sua definizione
<b>6) Gestione inventario beni mobili</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direzione Economato, Patrimonio e Servizi Generali</li> <li>- Tutte le Strutture Didattiche, Scientifiche e di Servizio (previste a Statuto) eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione Centrale o direttamente responsabili del processo</li> <li>- Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo</li> </ul>	MEDIO (Valutazione del rischio: 14)
<b>7) Liquidazione e pagamento di lavori, servizi e forniture anche tramite carta di credito o fondo economale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direzione Finanza e Fiscale</li> <li>- Direzione Economato, Patrimonio e Servizi Generali</li> <li>- Direzioni competenti per materia</li> <li>- Tutte le Strutture Didattiche, Scientifiche e di Servizio (previste a Statuto) eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione Centrale o direttamente responsabili del processo</li> <li>- Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo</li> </ul>	MEDIO/ALTO (Valutazione del rischio: 15)
<b>8) Gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio<sup>28</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direzione Finanza e Fiscale</li> <li>- Direzione Economato, Patrimonio e Servizi Generali</li> <li>- Tutte le Direzioni</li> <li>- Tutte le Strutture Didattiche, Scientifiche e di Servizio (previste a Statuto) eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione Centrale o direttamente responsabili del processo</li> <li>- Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo</li> </ul>	Non presente nel piano 2015-17  ALTO (Valutazione del rischio: 19)

Area di rischio: Approvvigionamenti e appalti<sup>29</sup>

Processi connessi a:	Strutture coinvolte nei processi:	Valore del livello di rischio e sua definizione
<b>9) Progettazione, direzione e collaudo lavori o attestazione di conformità, per servizi o forniture – Scelta del contraente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direzione Edilizia e Telecomunicazioni</li> <li>- Direzione Finanza e Fiscale</li> <li>- Direzione Economato, Patrimonio e Servizi Generali</li> <li>- Direzioni competenti per materia</li> <li>- Tutte le Strutture Didattiche, Scientifiche e di Servizio (previste a Statuto) eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione Centrale o direttamente responsabili del processo</li> <li>- Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo</li> </ul>	ALTO (Valutazione del rischio: 19)
<b>10) Gestione rifiuti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direzioni competenti per materia</li> <li>- Tutte le Strutture Didattiche, Scientifiche e di Servizio (previste a Statuto) eventualmente coinvolte nel processo dell'Amministrazione Centrale o direttamente responsabili del processo</li> <li>- Soggetti o Organi che intervengono con atti decisionali nel processo</li> </ul>	BASSO (Valutazione del rischio: 9)

<sup>27</sup> 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

<sup>28</sup> **Aggiornamento 2015 al Piano Nazionale Anticorruzione** Determinazione n. 12 del 28 ottobre 2015

<sup>29</sup> 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

### 10.1.2 Aree di rischio specifiche

Area di rischio: Servizi agli studenti <sup>30</sup>

Processi connessi a:	Strutture coinvolte nei processi:	Valore del livello di rischio e sua definizione
<b>11) Procedure selettive concessione compensi e benefici a studenti e laureati</b> - 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)
<b>12) Gestione carriere studenti e verbalizzazione esami</b> - gestione test di ammissione, valutazione studenti, ecc <sup>31</sup> - 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	Non presente nel piano 2015-17 in questa formulazione  ALTO (Valutazione del rischio: 19)
<b>13) Procedure selettive per esami di stato di abilitazione alle professioni (PTCP: 2015)</b>	- 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:	Valore del livello di rischio e sua definizione
<b>14) Concorsi, bandi per il finanziamento delle attività e gestione dei fondi di ricerca, ecc.</b> <sup>32</sup>	- 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	Non presente nel piano 2015-17  ALTO (Valutazione del rischio: 19)

<sup>30</sup> 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

<sup>31</sup> **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.)."

<sup>32</sup> **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:	Valore del livello di rischio e sua definizione
Attività di terza missione come definite da ANVUR.  <b>15) VALORIZZAZIONE DELLA RICERCA<sup>33</sup>:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestione della proprietà intellettuale;</li> <li>Imprese spin-off;</li> <li>Attività conto terzi</li> </ul>	- 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	Non presente nel piano 2015-17  ALTO (Valutazione del rischio: 19)
Attività di terza missione come definite da ANVUR.  <b>16) PRODUZIONE DI BENI PUBBLICI DI NATURA CULTURALE, EDUCATIVA, SOCIALE<sup>34</sup>:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Produzione e gestione di beni culturali</li> <li>Tutela della salute</li> <li>Formazione continua</li> <li>Public engagement</li> </ul>	- 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	Non presente nel piano 2015-17  ALTO (Valutazione del rischio: 19)
<b>17) ATTIVITÀ ASSISTENZIALI IN CONVENZIONE</b>	Dipartimento Integrato Interistituzionale - Dipint	MEDIO/ALTO (da verificare a partire dall'anno) (Valutazione del rischio: 15)

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

TABELLA 3PC Definizione del valore del livello di rischio e sua classificazione

INTERVALLO	DEFINIZIONE SINTETICA
0 ≤ 4	NULLO
5	NULLO/BASSO
6 ≤ 9	<b>BASSO</b>
10	BASSO/MEDIO
11 ≤ 14	<b>MEDIO</b>
15	<b>MEDIO/ALTO</b>
16 ≤ 19	<b>ALTO</b>
20	ALTO/MOLTO ALTO
21 ≤ 25	<b>MOLTO ALTO</b>

<sup>33</sup> Area di rischio inserita ex novo sulla base dell'articolazione per aree Strategiche della programmazione di Performance – Piano integrato 2016-18

<sup>34</sup> Area di rischio inserita ex novo sulla base dell'articolazione per aree Strategiche della programmazione di Performance – Piano integrato 2016-18

## 10.2 Il trattamento del rischio

### 10.2.1 Le misure e loro classificazione

Le Misure, nel linguaggio specifico adottato dal PNA, sia nella versione 2013 che nell'aggiornamento 2015, 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).

**Le Misure generali** servono a far funzionare il sistema di prevenzione del rischio, indipendentemente dal tipo di organizzazione che le adotta. Sono identificate per la prima volta dal PNA 2013, con riferimento a quanto previsto dalle norme nazionali. Per questo motivo in un primo tempo sono definite come obbligatorie, proprio per il loro carattere di ineludibilità e, in particolare da quanto emerge dal PNA 2013, di urgenza.

**Le Misure specifiche** sono invece quelle che ciascuna amministrazione adotta al fine di trattare alcune tipologie di rischio specifico, individuato al proprio interno.

Nell'aggiornamento del 2015 del PNA, l'ANAC riduce sostanzialmente la priorità reciproca fra le diverse tipologie di misure, ed effettua un passaggio terminologico e concettuale: da misure obbligatorie a misure generali, e da misure ulteriori a misure specifiche.

Questo perché si intende evidenziare, con maggiore coerenza rispetto all'impianto complessivo di quanto emergesse nella prima stesura del PNA, il ruolo della pianificazione decentrata nella prevenzione e riduzione del rischio corruttivo.

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.

Con la pianificazione 2016 dell'Ateneo si suggerisce una classificazione degli interventi (misure) ispirata a quella suggerita dall'ANAC, anche in altre parti del documento PNA del 2015, ma più sintetica, in grado di raccogliere interventi dello stesso tipo che attivino processi di tipologie equivalenti fra loro.

Lo scopo di quest'articolazione è quello di permettere un più funzionale monitoraggio della tipologia di interventi che le strutture attiveranno e allo stesso tempo di facilitare successivi percorsi programmatori da parte degli Organi di governo dell'Ateneo.

Le misure quindi vengono organizzate nelle seguenti categorie:

- 01- Piano integrato (performance, anticorruzione, trasparenza)
- 02- Codice etico e codice di comportamento
- 03- Conflitto d'interesse
- 04- Incarichi d'ufficio ed extra-istituzionali
- 05- Incompatibilità degli incarichi
- 06- Inconferibilità degli incarichi
- 07- Divieto di svolgere attività lavorative successive alla conclusione del rapporto di lavoro
- 08- Segnalazioni di illecito
- 09- Rotazione del personale
- 10- Società partecipate ed enti di diritto privato controllati
- 11- Amministrazione trasparente
- 12- Formazione
- 13- Pianificazione, standardizzazione e autovalutazione dei processi

L'articolazione in Misure a carattere generale e Specifico è sottesa al PTPC 2016. E' tuttavia indispensabile evidenziare che nell'espressione Misura, intesa come intervento, sono riassumibili diversi significati e attività. 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.

L'elenco completo delle Misure previste nell'annualità di pianificazione operativa in materia di prevenzione della corruzione è allegato al presente PTPC e ne costituisce parte integrante.

#### 10.2.2 Il collegamento operativo tra aree di rischio, misure di prevenzione, obiettivi e fasi del sistema di performance

L'elenco delle Aree di rischio (tabelle ai paragrafi 10.1.1. e 10.1.2.) e l'Elenco delle Misure (vedi allegato) sono quindi due strumenti indispensabili alla pianificazione da parte delle strutture.

Essi favoriscono l'identificazione dei processi da attivare in relazione a ciascuna area di rischio, anche attraverso la possibilità di creare percorsi fra Categorie di interventi (vedi sopra) in relazione a specifiche criticità individuate.

La consultazione degli elenchi è inoltre funzionale alla necessità di correlare la pianificazione di performance con quella di prevenzione della corruzione.

Si esplicitano le tappe del processo, che comunque avrà una necessaria gradualità di applicazione, finalizzata ad assicurare la progressiva integrazione fra sistema di Performance e attività di prevenzione della corruzione.

Una volta deliberata dagli organi accademici la programmazione, sia in tema di Performance che di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza, le strutture saranno impegnate nell'inserimento dei propri obiettivi nel Sistema degli Obiettivi MOBI.

E' in questa fase che esse indicheranno, nel caso di:

- OPN Obiettivi Operativi Necessari, là dove sia possibile, quali misure trovano di fatto realizzazione nell'obiettivo pianificato. (Da una prima ricognizione si è potuto verificare che le corrispondenze sono ampiamente dimostrabili. Le strutture sono pertanto tenute ad evidenziarle).
- OPC e OPA a quali Misure, una o più per fase di progetto, la loro programmazione è correlabile, oppure quali misure intendono sviluppare definendo specifici progetti, integralmente o in parte dedicati alla prevenzione del rischio o alla promozione della trasparenza.

La pianificazione delle strutture in merito ai temi della prevenzione della corruzione può assumere diverse dimensioni, anche in termini di approfondimento.

Si possono realizzare:

- Livelli minimi di programmazione. Messa in corrispondenza dell'attività di performance con una sola Misura (classificata secondo il criterio espresso nell'elenco delle misure).
- Livelli intermedi di programmazione. Realizzazione di uno specifico progetto riepilogativo delle diverse attività di prevenzione condotte, ciascuna ricollegata alla misura corrispondente.
- Livelli alti di programmazione. E' possibile cioè definire specifici progetti di miglioramento rispetto ad una o più criticità da risolvere in tema di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza.

In tutti i casi si raccomanda:

- A) Almeno la piena valorizzazione di quanto ordinariamente condotto in tema di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza.
- B) L'identificazione dell'area di rischio a cui la misura si riferisce.
- C) L'indicazione del fatto che la Misura, collegata all'iniziativa di performance, sia attuata per la prima volta o meno.

Potranno essere previste forme di supporto alla gestione di questa fase, ineludibile per la corretta attuazione dell'integrazione operativa di performance e anticorruzione.

### 10.3 Indicatori: di realizzazione, di miglioramento, di efficacia.

Nella fase di inserimento degli obiettivi sul Sistema MOBI le strutture sono normalmente tenute a definire la situazione finale attesa.

Questa è opportuno che sia definita con gli indicatori di tipo sintetico sotto-riportati.

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

TABELLA 4PC Indicatori di realizzazione

TIPOLOGIA DI INDICATORE DI REALIZZAZIONE	TIPO DI DOMANDA A CUI L'INDICATORE PERMETTE DI RISPONDERE	MODALITA' 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 <b>è stato raggiunto</b> Il risultato <b>non è stato raggiunto</b>
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

**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. Questo tipo di descrizione permette di definire anche il livello effettivamente raggiunto, a conclusione del progetto, evidenziando eventuali criticità ancora da risolvere, che saranno pertanto oggetto della pianificazione successiva.

TABELLA 5PC 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.	65%

		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.	
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, in fase di prima applicazione, la funzione esclusiva di facilitare processi di autovalutazione e nessuna valenza a carattere scientifico.

Le strutture possono, attraverso il conteggio dei punti connessi a ciascuna misura adottata, valutare autonomamente quanto riescono a ridurre il livello di rischiosità dell'area a cui si riferisce il loro progetto di performance.

**In fase di prima applicazione,** è attribuita all'attuazione di ciascuna misura, o sua fase, **un valore di efficacia pari a 1.**

**TABELLA 6PC Indicatori di efficacia delle misure**

Definizione	Valore numerico attribuito
Efficacia ridotta	0.5
<b>Efficacia media</b>	<b>1</b>
Efficacia alta	1.5
Efficacia elevata	2

## 11. Risultati attesi, analisi e riesame

### 11.1 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, permettano di comprendere, per il 2016, su quali categorie e tipologie di azioni – riconducibili a dinamiche preventive- si concentrano gli interventi delle strutture: ciò permetterà di effettuare una prima valutazione generale del contributo fornito dal complesso della programmazione sui fattori di rischio di ordine normativo, organizzativo, tecnologico, economico e reputazionale.

Allo stesso tempo le risultanze della pianificazione permetteranno di indirizzare la programmazione degli anni successivi verso aree di prevenzione ritenute strategiche dagli Organi di governo di Ateneo o di definire ambiti di intervento per specifiche tipologie di strutture.

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 per il miglioramento del funzionamento del sistema. 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 2017).

Si prevede di effettuare un riesame sul sistema di gestione del rischio alla fine del ciclo della presente programmazione, quindi indicativamente nel 2018-19.

## SEZIONE QUARTA: COMUNICAZIONE E TRASPARENZA

### 12. Piano della Trasparenza

Già abbiamo detto in premessa del presente Piano, esiste un indubbio 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.

Il concetto di trasparenza ha 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 introdotta 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 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 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

*“La trasparenza è intesa come accessibilità totale delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche”.* Il comma 2 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”.*

### 13. 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, approvato con delibera del Consiglio di amministrazione nel marzo 2011, nominando come Responsabile della Trasparenza l'allora direttore amministrativo, dott. Riccardo Grasso, successivamente nominato- con la definizione della nuova *governance*, direttore generale. In tale nuova carica è stato nominato dal 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'articolo 10 del D.Lgs 33/2013.<sup>35</sup> Il PTPC e il PTTI relativi al triennio 2015-2017 sono stati approvati delibera del Consiglio di amministrazione nella seduta del 28 gennaio 2015.

Così come previsto dal D.lgs. 33/2013, dalla circolare del Dipartimento della Funzione Pubblica, dalle delibere Anac e degli ultimi aggiornamenti normativi, l'Università di Pisa, ha predisposto ed attivato sul proprio sito

---

<sup>35</sup> 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>

istituzionale la sezione “Amministrazione Trasparente” <http://www.unipi.it/index.php/amministrazione/itemlist/category/341-amministrazione-trasparente>

La Sezione è articolata in sotto –sezioni di primo e di secondo livello corrispondenti alle tipologie di dati da pubblicare, come indicato nell’allegato A al D.Lgs 33/2013, alle linee guida emanate dall’ANAC nonché alle precisazioni nel tempo rese dal CODAU attraverso un apposito gruppo di lavoro costituito in tema di anticorruzione e trasparenza. In alcuni casi le informazioni e i documenti previsti dalla legislazione sono già pubblicati in altre parti del sito istituzionale, pertanto nelle sotto-sezioni sono inseriti dei collegamenti ipertestuali ai contenuti stessi.

La finalità è rendere note, e, quindi, accessibili a tutti, informazioni relative a ogni aspetto dell'organizzazione e dell'attività dell'Ateneo allo scopo di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche. Non si tratta di mero adempimento burocratico: il Programma Triennale per la Trasparenza e l’Integrità è il documento con cui le pubbliche amministrazioni rispondono all’esigenza di favorire il rapporto diretto tra amministrazione e cittadino, in base ad uno schema unitario e standard che possa permettere la comparazione fra i dati che vengono pubblicati online dalle diverse amministrazioni tramite i portali istituzionali. Un elemento più volte messo in evidenza è tuttavia la specificità delle università nel novero delle pubbliche amministrazioni, di cui occorre tenere in debito conto. All’attuazione del Programma triennale concorrono, oltre al Responsabile della trasparenza, tutti gli uffici dell’amministrazione, sia centrali che periferici e i relativi dirigenti/direttori/responsabili, stante la complessa realtà organizzativa interna dell’ateneo.

Il Nucleo di valutazione, nella sua funzione di Organismo di valutazione interna, ha attestato l’assolvimento degli obblighi di trasparenza al 31 dicembre 2014 sulla base della delibera Anac n.148 del 3 dicembre 2014 ed è ora chiamato a tale attestazione con riferimento all’anno 2015<sup>36</sup>.

### 13.1 Il questionario sul benessere organizzativo

Il D.Lgs. 150/2009 art. 14 c.5 prevede che gli OIV (Organismi Indipendenti di Valutazione) curino annualmente la realizzazione di indagini sul personale dipendente, volte a rilevare il livello di benessere organizzativo in senso lato.

I risultati di queste indagini devono essere inseriti in un’apposita banca dati gestita dall’A.N.AC. (Autorità Nazionale Anti Corruzione e per la valutazione e la trasparenza e delle amministrazioni pubbliche), oltre ad essere pubblicati nella sezione “Performance” della pagina web di Ateneo denominata “Amministrazione trasparente” (D. Lgs. 33/2013 art. 20 c. 3).

Il questionario si integra e fornisce una fonte di informazioni, rilevanti per la gestione del ciclo della performance. L’indagine, una volta entrata a regime, dovrebbe essere svolta annualmente e in tempi tali da consentire la pubblicazione dei risultati nella Relazione sulla performance (art. 10, comma 1, lett. B del decreto Brunetta).

Il modello di questionario da utilizzare è quello attualmente presente sul sito web ANAC. La finalità di verifica dichiarata dall’ art. 14 cit. è tripla e riguarda:

- Monitoraggio del livello di benessere organizzativo;
- Monitoraggio del grado conoscenza e condivisione del sistema di valutazione;
- Valutazione del proprio superiore gerarchico.

In ragione della delicatezza di quest’ultimo profilo il NVA ha ritenuto di lanciare la prima rilevazione escludendo momentaneamente questa terza sezione, allo scopo riflettere sul modo migliore di presentarla al personale.

---

<sup>36</sup> 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 n. 43 del 20 gennaio 2016 al 31 gennaio 2016 con obbligo di pubblicazione nella sezione “amministrazione trasparente”, sotto-sezione di primo livello “disposizioni generali”, sottosezione di secondo –livello “Attestazioni OIV o struttura analoga” entro il 29 febbraio 2016

La Griglia di rilevazione al 31 dicembre 2014, il Documento di at-testazione 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

Rispetto alla popolazione di riferimento il questionario ha avuto una partecipazione, nel periodo luglio-novembre 2015, di circa il 45%, stratificabile (tra le varie opzioni permesse dai dati di profilo) nel modo indicato nelle seguenti tabelle.

**Tab. 14 Distribuzione dei rispondenti per Sede di lavoro**

	Popolazione	Rispondenti	%
Amministrazione Centrale	476	191	40,1%
Dipartimenti	741	299	40,4%
Centri e Sistemi	316	120	38,0%
Non risposto		77	
<b>TOTALE</b>	<b>1533</b>	<b>687</b>	<b>44,8%</b>

**Tab. 15 Distribuzione dei rispondenti per categoria**

	Popolazione	Rispondenti	%
Categoria B	204	52	25,5%
Categoria C	762	328	43,0%
Categoria D	427	197	46,1%
Categoria EP	82	37	45,1%
Dirigenti (compr. DG)	7	2	28,6%
Collab. Esp. Ling.	51	11	21,6%
Non risposto		60	
<b>TOTALE</b>	<b>1533</b>	<b>687</b>	<b>44,8%</b>

Si tratta di un campione autoselezionato, il quale pare comunque essere significativamente rappresentativo a livello generale; analogamente si può affermare con riguardo sia alle tre tipologie (accorpate) di sede di lavoro che alle categorie dei destinatari dell'indagine.

Per facilitare la lettura delle tabelle di riepilogo si sono ipotizzati degli "intervalli di valutazione", che esprimono con le colorazioni delle celle il significato delle medie ottenute da ambiti e item. Da tenere presente che agli item che compongono ogni ambito si poteva rispondere con una valutazione da 1 a 6, dove 1 esprime il massimo disaccordo con l'affermazione e 6 il massimo accordo.

<2		<b>Punto di debolezza</b>
2;< 2,5		Area di necessaria attenzione
2,5; < 3		Inizio aree richiedenti riflessione
3;4		<b>Area di indecisione</b>
>4;4,5		Inizio aree positive
>4,5;5		Area sicuramente positiva
>5		<b>Punto di forza</b>

La tabella 16 seguente riepiloga le medie per singolo ambito di valutazione.

Tab.16 Risultati per item

STRATIFICAZIONI DEL CAMPIONE	TUTTI I RISPONDENTI	TEMPO IND	TEMPO DET	MAS	FEM	TITOLO STUDI SEC. SUP.	LAUREA E <	ETA' FINO 40	41-50	50 E OLTRE	QUAL B & C	D	EP	DIR	CEL	AREA AMM-GEST	AREA TEC-NICA	SEDE LA-VORO AMM CENTR	DIP	CEN & SIS
<b>NUMERO RISPONDENTI</b>	<b>687</b>	<b>618</b>	<b>39</b>	<b>212</b>	<b>349</b>	<b>267</b>	<b>357</b>	<b>83</b>	<b>289</b>	<b>267</b>	<b>380</b>	<b>197</b>	<b>37</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>292</b>	<b>270</b>	<b>191</b>	<b>299</b>	<b>120</b>
A - Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato	4,37	4,37	4,57	4,56	4,33	4,35	4,41	4,56	4,36	4,33	4,33	4,42	4,56	5,39	4,30	4,27	4,50	4,35	4,40	4,39
B - Le discriminazioni	5,31	5,31	5,33	5,43	5,27	5,29	5,33	5,46	5,37	5,19	5,33	5,24	5,44	4,89	5,67	5,33	5,29	5,26	5,24	5,54
C - L'equità nella mia amministrazione	3,11	3,11	3,23	3,20	3,08	3,14	3,08	3,10	3,06	3,17	3,15	2,98	3,44	4,70	3,32	3,11	3,09	3,18	3,02	3,24
D - Carriera e sviluppo professionale	3,01	3,03	3,01	2,96	3,07	3,19	2,90	3,03	3,04	3,02	2,98	2,99	3,90	4,92	3,29	3,09	2,90	3,15	2,94	3,10
E - Il mio lavoro	4,57	4,58	4,60	4,60	4,63	4,59	4,60	4,57	4,60	4,58	4,58	4,59	4,83	5,40	4,98	4,52	4,62	4,49	4,62	4,66
F - I miei colleghi	4,43	4,42	4,75	4,44	4,44	4,36	4,50	4,44	4,46	4,37	4,40	4,43	4,79	5,30	4,61	4,43	4,39	4,45	4,33	4,54
G - Il contesto del mio lavoro	3,42	3,42	3,71	3,42	3,44	3,54	3,35	3,53	3,41	3,43	3,47	3,32	3,86	4,90	3,43	3,41	3,45	3,49	3,45	3,39
H - Il senso di appartenenza	4,33	4,33	4,42	4,41	4,36	4,35	4,37	4,47	4,35	4,31	4,37	4,27	4,41	5,40	4,81	4,32	4,33	4,43	4,23	4,49
I - L'immagine della mia amministrazione	4,69	4,68	5,03	4,71	4,75	4,63	4,77	4,56	4,72	4,73	4,69	4,67	4,97	5,50	5,30	4,70	4,65	4,72	4,64	4,79
L - La mia organizzazione	2,93	2,94	2,99	2,97	2,94	2,96	2,94	3,06	2,98	2,86	2,93	2,86	3,44	5,00	2,35	3,03	2,81	3,03	2,88	2,99
M - Le mie performance	3,12	3,14	3,17	3,26	3,08	3,26	3,02	3,32	3,14	3,10	3,25	2,93	3,46	5,38	3,02	3,09	3,17	3,34	2,99	3,25
N - Il funzionamento del sistema di valutaz.	2,86	2,87	2,87	3,03	2,79	2,89	2,85	2,98	2,90	2,82	2,92	2,72	3,47	4,80	2,40	2,84	2,91	2,98	2,81	2,90
<i>Coinvolgimento in decisioni Unipi</i>	2,01	2,02	2,17	2,06	2,02	2,08	2,00	2,00	2,07	2,00	2,06	1,94	2,43	4,50	1,55	2,17	1,88	2,28	2,01	1,78
<i>Utilità del questionario</i>	3,52	3,54	3,66	3,63	3,57	3,49	3,58	3,44	3,56	3,60	3,60	3,54	3,73	5,00	3,36	3,48	3,65	3,54	3,69	3,45

Da una prima lettura dei dati emergono 6 ambiti dove generalmente la percezione della situazione lavorativa è positiva:

- A Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e stress lavoro correlato
- B Discriminazioni
- E Il mio lavoro
- F I miei colleghi
- H Il senso di appartenenza
- I L'immagine della mia amministrazione

Gli ambiti che generano una percezione di segno più controverso, e che necessitano quindi di attenzione sono quelli inerenti:

- L La mia organizzazione (conoscenza e partecipazione agli obiettivi)
- N Il funzionamento del sistema di valutazione (del personale)

Il dettaglio delle risposte per singolo item sarà a breve inserito nella pagina "amministrazione trasparente". A conclusione dell'indagine la Direzione generale si impegna a definire un piano di interventi finalizzato a superare attraverso l'adozione di misure mirate, tali rilevate criticità

## 14. Obiettivi futuri

Il 15 gennaio 2016 è stata pubblicata sul sito sezione "Amministrazione Trasparente", la Relazione del responsabile della prevenzione della corruzione anno 2015<sup>37</sup>. Il livello di adempimento degli obblighi di trasparenza è ritenuto soddisfacente, avendo riguardo alla complessità della struttura organizzativa dell'ateneo e alla mole di informazioni da pubblicare. Buona parte delle azioni previste per il 2015 sono state realizzate, come ad esempio la pubblicazione dei dati identificativi dei beni immobili e gestione del patrimonio, e quello relativo all'indicatore di tempestività dei pagamenti. Dall'attività di verifica e monitoraggio svolta sono emerse tuttavia alcune criticità che si intendono superare nell'arco di vigenza del presente Piano, sia attraverso un ripensamento del modello organizzativo di supporto al Responsabile, che consenta anche un rafforzamento e più efficace coordinamento del sistema di monitoraggio, sia attraverso un incremento dell'informatizzazione della pubblicazione di alcune tipologie di dati e che costituiranno specifici obiettivi dell'anno 2016.

Al fine di aprire un dialogo con i vari soggetti, esterni ed interni, portatori di interesse, con l'attivazione della Sezione "amministrazione trasparente" è 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. Tra queste, senz'altro, l'attivazione con inizio anno 2016 della sotto-sezione "**accesso civico**", da cui ci si attendono ritorni più immediati e diretti. L'istituto, contemplato dall'art. 5 del D.Lgs 33/2013 consiste nel diritto di chiunque, senza particolare motivazione, di richiedere dati, documenti, informazioni di cui sia stata omessa la pubblicazione nella sezione "amministrazione trasparente". La richiesta deve essere indirizzata al Responsabile della Trasparenza, ruolo ricoperto dal direttore generale utilizzando il modulo reso disponibile sul sito e con le modalità ivi indicate. E' previsto anche, nel caso di ritardo o mancata risposta, la possibilità per l'interessato di rivolgersi al titolare del potere sostitutivo, individuato nel Rettore, in conformità ai principi generali di cui al regolamento di ateneo di attuazione della legge 241 e sul procedimento amministrativo.

Ma in programma vi è anche un progetto volto alla rilevazione e analisi delle richieste di accesso ai documenti amministrativi da cui potranno scaturire elementi utili per intraprendere azioni migliorative sul versante della trasparenza. Analogο ritorno potrebbe senz'altro aversi dalla rilevazione e dall'esame dei reclami che pervengono all'amministrazione

---

<sup>37</sup> <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/7127-relazione-annuale-responsabile-della-prevenzione-dell-anticorruzione-anno-2015>

Tra gli interventi da porre in essere e obiettivi da perseguire a breve-medio termine vi è anche una parziale riprogettazione della Sezione “amministrazione trasparente”, attraverso anche l’attivazione di un tavolo tecnico con la Direzione servizi informatici e amministrazione digitale, in modo da facilitare ulteriormente l’accesso ai dati, da renderli maggiormente intellegibili e fruibili. Si ritiene comunque di rinviare l’avvio del progetto all’adozione del decreto delegato di attuazione della riforma Madia in tema di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche, cui sono demandati interventi correttivi e integrativi della normativa in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza. Lo schema di decreto approvato dal Consiglio dei Ministri il 20 gennaio 2015 prevede infatti interventi semplificativi ma anche ulteriori interventi in tema di accesso civico che avranno un inevitabile impatto nella organizzazione e alimentazione della sezione “amministrazione trasparente”

Questi ultimi sono stati anni caratterizzati da una rapida evoluzione della normativa in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione e coincidono con gli anni di profondo rinnovamento dell’architettura organizzativa e del sistema di *governance* che ha interessato le Università per effetto della Riforma Gelmini. Con l’avvio della riforma ha avuto avvio anche il mandato del Rettore in carica, ora in scadenza. L’attenzione alla tematica della trasparenza da parte dell’università è testimoniata non solo dalla realizzazione nel 2013 della prima edizione del Bilancio sociale<sup>38</sup> dell’Università di Pisa ma anche, e soprattutto, da un ambizioso progetto, il primo nella storia dell’università e anche tra i pochissimi in Italia, che vuole essere un’operazione di grande trasparenza e accountability nei confronti della società. Si tratta del Bilancio di mandato (che abbraccia l’arco temporale novembre 2010- ottobre 2016) e che rappresenta non solo una nuova edizione del bilancio sociale ma che anche dare conto dell’impatto socio-economico dell’ateneo sul territorio

## 15. Adempimenti obblighi in materia di trasparenza

Già in sede di adozione del presente Piano vengono introdotte misure volte a responsabilizzare maggiormente i dirigenti, che comunque rimangono responsabili nel garantire il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare ai fini del rispetto dei termini stabiliti dalla legge, e dei responsabili degli uffici coinvolti nelle misure di attuazione, evitando al contempo una eccessiva centralizzazione che spesso contrasta con esigenze di tempestività dei flussi informativi, ferma restando l’attività di impulso, coordinamento, monitoraggio, controllo e verifica, da parte del responsabile della trasparenza supportato dall’Ufficio Programmazione e Valutazione

Misure organizzative sono state pertanto assunte da Direttore generale nel suo duplice ruolo di RPC e responsabile della trasparenza al fine 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.

Nella tabella contenuta nell’Allegato 3, che costituisce parte integrante del presente Piano, viene individuata per ogni tipologia di dato da pubblicare l’ufficio e il dirigente di riferimento responsabile della pubblicazione dei dati sul sito “Amministrazione trasparente”. In linea di principio l’ufficio che produce o detiene il dato è anche responsabile della relativa pubblicazione; laddove per ogni sotto-sezione- livello 2, i dati da pubblicare siano prodotti/detenuti da più uffici o dai diretti interessati, il responsabile della pubblicazione viene individuato nell’ufficio che gestisce l’istruttoria del procedimento principale cui i dati si riferiscono.

---

<sup>38</sup> Il Bilancio sociale dell’Università di Pisa, edizione 2013 è pubblicato sul sito dell’ateneo all’indirizzo: <https://www.unipi.it/index.php/presentazione/item/2187>

## SEZIONE QUINTA: LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

### 16. Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

#### 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. Tale misurazione assume un carattere ancor più rilevante in situazioni di ciclo economico negativo, quando, oltre a dover realizzare gli obiettivi istituzionali, occorre migliorare il processo di allocazione delle risorse riducendo sprechi e inefficienze. La legge si concentra infatti sul concetto di *outcome*, cioè sul valore pubblico prodotto dalle amministrazioni nell'erogazione dei servizi per la collettività.

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 2012. 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.

Il Sistema in vigore necessita senz'altro di aggiornamenti, ulteriori rispetto a quelli frutto di un dialogo avviato con le organizzazioni sindacali Organizzazione sindacali<sup>39</sup>, in sede applicativa del contratto per il trattamento accessorio al personale per l'anno 2014 e che ha portato alla sottoscrizione il 23 ottobre 2015 dell' *Accordo interpretativo e integrativo dell'articolo 2 del contratto collettivo integrativo per il trattamento accessorio del personale tecnico amministrativo da erogare per l'esercizio 2014*, di cui il Consiglio di amministrazione ha preso atto nella seduta del 18 novembre scorso, con deliberazione n. 290/2015 ha preso atto.

Questo ha comportato, la definizione di una prima revisione della procedura per la valutazione del personale di categoria B- C -D, nonché la conseguente progettazione della "scheda personale" per ogni dipendente. La valutazione della performance individuale del personale dirigente, di quello appartenente alla categoria EP e del personale appartenente alla cat D con incarico ex art. 91, comma 3 del CCNL vigente, continua a basarsi, come il sistema previgente, su due parametri: grado di conseguimento dei risultati degli obiettivi operativi assegnati e valutazione dei comportamenti organizzativi, che pesano rispettivamente per l'80% e il 20% sulla valutazione complessiva. L'unico lieve cambiamento riguarda i parametri relativi ai comportamenti organizzativi e i relativi livelli di valutazione.

La scheda di valutazione è precompilata con tutte le informazioni riguardanti la partecipazione di detto personale, in qualità di responsabile di progetto o di singola fase, agli obiettivi.

L'elemento di maggiore novità della nuova metodologia riguarda soprattutto il personale di categoria B, C, D (senza incarico); il sistema prevede l'applicazione di criteri sostanzialmente univoci per tutto il personale,

---

<sup>39</sup> Consiglio di amministrazione, nella seduta del 18 novembre scorso, con deliberazione n. 290/2015 ha preso atto dell'accordo interpretativo e integrativo dell'articolo 2 del contratto collettivo integrativo per il trattamento accessorio del personale tecnico amministrativo da erogare per l'esercizio 2014, sottoscritto tra la delegazione di parte pubblica e la delegazione di parte sindacale il 23 ottobre 2015.

superando pertanto la disomogeneità nella definizione dei criteri che aveva caratterizzato il sistema previgente. La valutazione della *performance* di detto personale avviene infatti sulla base di due parametri: l'uno, che pesa per il 40% sulla valutazione complessiva, dato dal raggiungimento del/degli obiettivo/i della struttura nel/i quale/i il dipendente è inserito; l'altro, che pesa per il 60% sulla valutazione complessiva, dato dalla valutazione dei comportamenti organizzativi. Anche in questo caso la scheda di valutazione è precompilata nella parte dedicata al raggiungimento del/degli obiettivo/i nel/i quale/i il dipendente è inserito con le informazioni estraibili dal sistema MOBI.

Alla valutazione della performance individuale è correlata la corresponsione della retribuzione di risultato per il personale dirigente e per quello appartenente alla categoria EP, così come la corresponsione della quota di un terzo dell'indennità di responsabilità per il personale D con qualificato incarico ai sensi dell'art. 91, comma 3 del vigente CCNL di comparto.

Alla valutazione della performance individuale del personale di categoria B, C, D (senza incarico) è correlata la corresponsione dei compensi incentivanti di cui all'art. 88, comma 2, lett d) del vigente CCNL (compensi incentivanti).

La valutazione del direttore generale è approvata dal consiglio di amministrazione su proposta del nucleo di valutazione interna nella sua funzione di OIV; per i dirigenti il ruolo di valutatore è svolto dal direttore generale; per il restante personale (EP; D, C, B) dal dirigente di riferimento che può avvalersi di valutatori intermedi in relazione a come è strutturata l'organizzazione.

## **16.2 L'aggiornamento del sistema**

L'introduzione e l'aggiornamento graduale del SMVP, è dovuto a più fattori. Da un lato il livello di complessità che presenta l'organizzazione universitaria ed il fatto che per il personale che opera nei dipartimenti e comunque, nelle strutture didattiche e scientifiche e di servizio dotate di autonomia amministrativa gestionale, il ruolo di dirigente di riferimento, sia in sede di assegnazione di obiettivi operativi, sia in sede di controllo e monitoraggio in itinere, che in sede di valutazione finale è demandato al direttore/presidente della struttura cui il dipendente è assegnato, che appartiene ai ruoli del personale docente e, come tale, non soggetto alla disciplina del D.Lgs 150/2009, che si riferisce al solo personale contrattualizzato, con tutte le limitazioni del caso. Dall'altro i vincoli a livello normativo che, a partire dal D.Lgs 150/2009, hanno reso complessa la definizione e la gestione del Sistema. La c.d. Riforma Brunetta ha introdotto i concetti di performance organizzativa e individuale e loro misurazione e valutazione come criteri per l'attribuzione di incentivi e premi, economici e non; ma il panorama normativo è stato caratterizzato anche da forti restrizioni in materia di limiti di spesa per il personale. Le norme finanziarie degli ultimi anni hanno di fatto bloccato la crescita del trattamento economico, anche accessorio, del personale contrattualizzato, fissando limiti sempre più stringenti alla determinazione del fondo per il trattamento accessorio e il blocco del rinnovo contrattuali fino a tutto il 2015. Blocco che solo recentemente è stato rimosso per effetto della sentenza della Corte costituzionale n. 178/2015 che ha dichiarato l'illegittimità costituzionale sopravvenuta del regime di sospensione della contrattazione collettiva.

Tutto ciò ha reso di fatto inattuabile l'applicazione dei criteri di premialità di cui al D.Lgs 150/2009 sancito poi dall'articolo 6 del D.Lgs 141/2011 che ha sospeso la differenziazione retributiva in fasce fino alla tornata successiva a quella del quadriennio 2006-2009.

Basti ricordare che l'articolo 9 del D.L 78/2010 convertito in legge 133/2010, così come risultante dalle modifiche e integrazioni successivamente apportate dispone che a decorrere dal 1° gennaio 2011 e fino al 31 dicembre 2014 l'ammontare complessivo delle risorse destinate annualmente al trattamento accessorio del personale, anche di livello dirigenziale, di ciascuna delle amministrazioni di cui all'*articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165*, non può superare il corrispondente importo dell'anno 2010 ed

è, comunque, automaticamente ridotto in misura proporzionale alla riduzione del personale in servizio. A decorrere dal 1° gennaio 2015, le risorse destinate annualmente al trattamento economico accessorio sono decurtate di un importo pari alle riduzioni operate per effetto del precedente periodo.

Pur con queste oggettive limitazioni l'indirizzo della direzione generale è nel senso di rafforzare la cultura della valutazione e di sensibilizzare 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 meramente retributiva come purtroppo e troppo spesso viene percepita.

Pur con tutte le integrazioni fatte, l'impostazione generale del SMVP rimane sensibilmente datata, i riferimenti ad indirizzi nazionali sono ovviamente tutti riferiti alla CIVIT e devono essere aggiornati formalmente, ma soprattutto nel merito.

Altre questioni da approcciare con progressività sono quelle relative alla compresenza nei ruoli gestiti dal sistema obiettivi di personale docente e tecnico-amministrativo. Con tale specifica caratteristica dell'università si devono del resto fare i conti anche in termini di azioni per la trasparenza e misure anticorruzione.

Ritornando alle modifiche da fare al SMVP a breve termine, sinteticamente, si possono 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) aumentare la chiarezza nella definizione dei ruoli (dirigente di riferimento, responsabile etc...) previsti dal sistema obiettivi, in termini di assunzione di responsabilità ed interazioni;
- d) migliorare la definizione delle procedure per la valutazione della performance individuale, rendendola in più possibile coerente con le attività effettivamente svolte, ad ogni titolo dal singolo dipendente in relazione al suo ruolo nell'organizzazione:
  - 1) definizione chiara di obiettivo individuale e di struttura;
  - 2) definizione delle casistiche principali che possono intervenire a generare un non completo raggiungimento dei risultati attesi di un certo obiettivo, anche allo scopo di evitare incongrue penalizzazioni per il personale che non aveva leve di controllo sulle cause delle non conformità;
  - 3) chiara definizione dei margini di discrezionalità dei valutatori nell'attribuire ai singoli il punteggio totale, sia per la parte dipendente dal raggiungimento degli obiettivi (non ci deve essere un criterio meccanicistico) che su quella relativa ai comportamenti organizzativi (dove è opportuno avere dei criteri di dettaglio per supportare una valutazione il più possibile oggettiva di come il singolo si è integrato ed ha contribuito a creare valore aggiunto per l'organizzazione e per l'esterno);
  - 4) ripensare ulteriormente la modalità di ripartizione dei compensi incentivanti per il personale B, C e D (senza incarico), in quanto l'attuale frazionamento dei budget per struttura comporta difficoltà applicative e differenze di trattamento non adeguatamente correlate alla performance del singolo;

## **ELENCO ALLEGATI**

- 17. Allegato 1: il quadro degli obiettivi operativi necessari 2016**
- 18. Allegato 2: le misure di prevenzione**
- 19. Allegato 3: trasparenza, responsabilità del dato e della sua pubblicazione**

**Piano integr. 16-18**  
**Allegato 3**

N°	Denominazione Sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione Sotto-sezione livello 2 (tipologie di dati)	Contenuti dell'obbligo (dati da pubblicare)	Riferimento normativo	Struttura responsabile per la pubblicazione dei dati	Stato di pubblicazione	Freq aggiornamenti	NOTE
1	<b>DISPOSIZIONI GENERALI</b>	<b>PROGRAMMA PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITA'</b>	Programma triennale per la trasparenza	art. 10, c.8, lett. a, d.lgs 33/2013;	Direzione generale: Ufficio Programmazione e Valutazione	<b>S</b>	annuale	
2		<b>ATTI GENERALI</b>	Riferimenti normativi con i relativi link alle norme di legge statale pubblicate nella banca dati Normattiva che regolano l'isituzione, l'organizzazione e l'attività delle università; direttive, circolari, programmi e istruzioni e ogni atto che dispone sulla organizzazione, funzioni, obiettivi, procedimenti e che riguardano interpretazione di norme giuridiche che le riguardano o disposizioni per l'applicazione di esse, compresi i codici di condotta	art. 12, comma 1, d.lgs 33/2013	Direzione generale: Ufficio Programmazione e Valutazione	<b>S</b>	continuo	
3		<b>ONERI INFORMATIVI PER I CITTADINI E IMPRESE</b>	Premi di studio, borse di studio, collaborazioni part-time,	art. 34, d.lgs 33/2013		<b>S</b>	automatico	Il requisito di pubblicazione è soddisfatto mediante collegamento alle pagine web di riferimento
4		<b>ATTESTAZIONI OIV O DI STRUTTURA ANALOGA</b>	Attestazione adempimento obblighi trasparenza	Art. 14, comma 4 lett. g) Dlgs 150/2009	Direzione generale: Ufficio Programmazione e Valutazione	<b>S</b>	annuale	Annuale o in relazione ai termini indicati dalla norma o delibere
5	<b>ORGANIZZAZIONE</b>	<b>ORGANI DI INDIRIZZO POLITICO AMMINISTRATIVO</b>	L'ateneo, in recepimento delibera ANAC n. 144/2014 ritiene organi di indirizzo politico –amministrativo il Rettore e Consiglio di Amministrazione)	art. 13, c.1, lett. a, e art 14, d.lgs 33/2013;	Direzione generale: Ufficio Affari Generali	<b>SA</b>	tempestivo	L'Ufficio AG svolge anche un ruolo di coordinamento nell'acquisizione dei dati non detenuti, quali i dati forniti direttamente dagli interessati - 14, comma 1, lettere d), e) :f); o detenuti o prodotti da altri uffici amministrazione (compensi correlati alla carica, spese per viaggi e missioni). si ritiene che le disposizioni si applicano solo alle amministrazioni di livello statale, regionale e locale (non alle Università); tuttavia in ottemperanza ai principi di trasparenza, alle indicazioni della Crui e alle delibere degli organi accademici l'Università ha ritenuto di procedere con la pubblicazione dei dati riferiti al rettore e al Consiglio di Amministrazione ex delibera n. 144/2014 ANAC
6		<b>SANZIONI PER MANCATA COMUNICAZIONE DEI DATI</b>	Provvedimenti in merito	art. 47, d.lgs 33/2013 e regolamento di ateneo	Direzione generale: Ufficio Programmazione e Valutazione	<b>S</b>	tempestivo	Nessuna sanzione rilevata
7		<b>ARTICOLAZIONE DEGLI UFFICI</b>	Articolazione degli uffici, competenze ed organigramma dell'amministrazione	art. 13, c.1, lett. b) e c), d.lgs 33/2013;	Direzione generale: Organizzazione	<b>S</b>	tempestivo	
8		<b>TELEFONO E POSTA ELETTRONICA</b>	Telefono e e-mail	art. 13, c.1, lett. d), d.lgs 33/2013	Direzione Servizi Informatici e Amministrazione digitale	<b>S</b>	tempestivo	
9	<b>CONSULENTI E COLLABORATORI</b>	<b>CONSULENTI E COLLABORATORI</b>	Estremi atti conferimento incarico, curriculum, compensi, dati relativi svolgimento incarichi o titolarità di cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati PA	art. 15, c.1 e 2, d.lgs 33/2013	Direzione del personale	<b>S</b>	continuo	
10	<b>PERSONALE</b>	<b>INCARICHI AMMINISTRATIVI DI VERTICE</b>	Si intende solo Direttore generale. Estremi atti conferimento incarico, curriculum incarichi o cariche in enti di diritto privato finanziati PA o attività professionali, compensi. Dich di insussistenza di cause di inconferibilità e incompatibilità ex art 20 c.3 DLgs 39/2013	art. 15, c.1 e 2, d.lgs 33/2013 20, c. 3, D.Lgs 9/2013	Direzione generale: Organizzazione	<b>S</b>	tempestivo	L'Uff Organizzazione svolge anche un ruolo di coordinamento nell'acquisizione dei dati non detenuti, quali i dati forniti direttamente dagli interessati - 15, comma 1, lettera c) D.Lgs 33/2013 o detenuti o prodotti da altri uffici amministrazione (compensi relativi al rapporto di lavoro). L'aggiornamento può essere tempestivo o annuale in relazione alla tipologia di dato

**Piano integr. 16-18**  
**Allegato 3**

N°	Denominazione Sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione Sotto-sezione livello 2 (tipologie di dati)	Contenuti dell'obbligo (dati da pubblicare)	Riferimento normativo	Struttura responsabile per la pubblicazione dei dati	Stato di pubblicazione	Freq aggiornamenti	NOTE
11		<b>DIRIGENTI</b>	Estremi atti conferimento incarico, curriculum incarichi o cariche in enti di diritto privato finanziati PA o attività professionali, compensi. Dich di insussistenza di cause di inconferibilità e incompatibilità ex art 20 c.3 DLgs 39/2013	art. 15, c.1 e 2, d.lgs 33/2013	Direzione generale: Organizzazione	<b>S</b>	tempestivo	Sono in atto ulteriori approfondimenti in merito all'applicabilità dell'art. 15, comma 1, Dl.gs 33/2013 ai responsabili delle strutture didattiche, scientifiche di servizio (direttori di dipartimento, Direttori centri di ateneo, Presidenti di sistema) stante la natura peculiare dell'organo monocratico che assomma in sé funzioni di indirizzo e di gestione, non pertanto riconducibili alla definizione data dalla legge 190 di "incarico dirigenziale" dovendosi intendere per tali "gli incarichi di funzione dirigenziale, comunque denominati, che comportano l'esercizio, in via esclusiva delle competenze di amministrazione e di gestione
12		<b>POSIZIONI ORGANIZZATIVE</b>	Curricula e titolari delle PO	art. 10, c.8, lett. d), d.lgs 33/2013	Diretti interessati (mediante UNIMAP)	<b>S</b>	tempestivo	Da completare
13		<b>DOTAZIONE ORGANICA</b>	Conto annuale del personale e relative spese sostenute (dotazione organica con indicazione di costi e qualifiche e personale assegnato ad uffici di diretta collab con organi politici)	art. 16, c.1 e 2, d.lgs 33/2013	Direzione del personale	<b>S</b>	annuale	
14		<b>DATI DEL PERSONALE NON A TEMPO INDETERMINATO</b>	Con indicazione delle tipologie di rapporto, area e qualifica (sono compresi i contratti a tempo determinato)	art. 17, c.1 e 2, d.lgs 33/2013	Direzione del personale	<b>S</b>	annuale	
15		<b>TASSI DI ASSENZA</b>	Tassi differenziati per direzione di afferenza	art. 16, c.3, d.lgs 33/2013	Direzione del personale	<b>S</b>	trimestrale	
16		<b>INCARICHI CONFERITI E AUTORIZZATI AI DIPENDENTI</b>	Incarichi conferiti ed autorizzati ai dipendenti, con indicazione dell'oggetto, durata e compenso.	art. 18, c.1, d.lgs 33/2013 art. 53, comma 14 D:lgs 165/2001	Direzione del personale	<b>S</b>	continuo	
17		<b>CONTRATTAZIONE COLLETTIVA</b>	Riferimenti necessari per la consultazione dei contratti e accordi collettivi nazionali ed ev interpretazioni autentiche	art. 21, c.1, d.lgs 33/2013 art. 47, comma 8, D.Lgs 165/2001	Direzione generale: Ufficio Affari Generali	<b>S</b>	tempestivo	
18		<b>CONTRATTAZIONE INTEGRATIVA</b>	Contratti integrativi stipulati, comprensivi di relazioni allegate	art. 21, c.2, d.lgs 33/2013	Direzione generale: Ufficio Affari Generali	<b>S</b>	tempestivo	
19		<b>OIV</b>	Nominativi e curricula dei membri	art. 10, c.8, lett. c, d.lgs 33/2013	Direzione generale: Ufficio Programmazione e Valutazione	<b>S</b>	tempestivo	
20		<b>CODICE DI COMPORTAMENTO DEI DIPENDENTI DELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI E DELL'UNIVERSITA' DI PISA</b>	Codice di comportamento	art. 55, comma 2, d.lgs 165/2001	Direzione generale: Ufficio Programmazione e Valutazione, Direzione del personale	<b>S</b>	approvazione	
21	<b>BANDI DI CONCORSO</b>	<b>BANDI DI CONCORSO</b>	<b>Bandi per reclutamento personale a qualsiasi titolo e elenco bandi in corso e degli ultimi 3 anni</b>	art. 19, d.lgs 33/2013	Dirigenti Direttori Dipartimento Presidenti Sistema Direttori Centri Ateneo	<b>S</b>	continuo	Il requisito di pubblicazione si ritiene soddisfatto mediante link alle pagine web di servizio
22	<b>PERFORMANCE</b>	<b>PIANO DELLA PERFORMANCE</b>	Piano della performance	art. 10, c.8, lett. b), d.lgs 33/2013	Direzione generale: Ufficio Programmazione e Valutazione	<b>S</b>	tempestivo	
23		<b>RELAZIONE SULLA PERFORMANCE</b>	Relazione sulla performance - Documento OIV VALIDAZIONE della relazione sulla Performance	art. 10, c.8, lett. b), d.lgs 33/2013 Art. 14, comma 4, lett c) D.Lgs 150/2009	Direzione generale: Ufficio Programmazione e Valutazione	<b>S</b>	tempestivo	

**Piano integr. 16-18**  
**Allegato 3**

N°	Denominazione Sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione Sotto-sezione livello 2 (tipologie di dati)	Contenuti dell'obbligo (dati da pubblicare)	Riferimento normativo	Struttura responsabile per la pubblicazione dei dati	Stato di pubblicazione	Freq aggiornamenti	NOTE
24		<b>AMMONTARE COMPLESSIVO DEI PREMI</b>	Ammontare complessivo premi stanziati e distribuiti	art. 20, c.1, d.lgs 33/2013	Direzione del personale	IT		Si rappresenta che l'articolo 6 del D.Lgs 141/2011 ha sospeso l'applicazione dei criteri di premialità fino alla tornata contrattuale collettiva successiva a quella relativa al quadriennio 2006-2009. La sezione pertanto è in fase di progressivo assestamento, fermo restando che l'ammontare complessivo delle risorse destinate alla performance sono indicate nei contratti collettivi integrativi
25		<b>SISTEMA OBIETTIVI E VALUTAZIONE</b>	Sistema obiettivi	DLGS 150/09	Direzione generale: Ufficio Programmazione e Valutazione	S	tempestivo	
26		<b>SISTEMA MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE</b>	Sistema di misurazione e valutazione della performance; Relazione dell'OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità di controlli interni	DLGS 150/09 delibera CIVIT 104/2010; delibera CIVIT n. 23/2013	Direzione generale: Ufficio Programmazione e Valutazione	S	tempestivo	
27		<b>DATI RELATIVI AI PREMI</b>	Dati relativi ai premi di entità mediamente conseguibile dal personale dirigenziale e non. >Dati aggregati sulla distribuzione del trattamento accessorio	art. 20, c.2, d.lgs 33/2013		N		Si rappresenta che l'articolo 6 del D.Lgs 141/2011 ha sospeso l'applicazione dei criteri di premialità fino alla tornata contrattuale collettiva successiva a quella relativa al quadriennio 2006-2009. La sezione pertanto è in fase di progressivo assestamento
28		<b>BENESSERE ORGANIZZATIVO</b>	Dati relativi al benessere organizzativo	art. 20, c.3, d.lgs 33/2013	Direzione generale: Ufficio Programmazione e Valutazione	IT		Da pubblicare a completamento indagine in corso
29	<b>ENTI CONTROLLATI</b>	<b>ENTI VIGILATI</b>	Enti vigilati	art. 22 c. 1 lett. A) D.lgs 33/2013	Direzione generale: Ufficio Affari Generali	N		Tipologia attualmente non presente per l'Ateneo
30		<b>SOCIETA' PARTECIPATE DALL'ATENEO</b>	Società partecipate dall'Ateneo	art. 22, c.1, lett. B) e commi 2 e 3, d.lgs 33/2013	Direzione generale: Ufficio Affari Generali	IT		Area in ristrutturazione. Come previsto dal Piano verrà fatta una ricognizione completa degli enti partecipati/controllati dall'Ateneo
31		<b>ENTI DI DIRITTO PRIVATO CONTROLLATI</b>	Enti di diritto privato controllati	art. 22, c.1, lett. C) e commi 2 e 3, d.lgs 33/2014	Direzione generale: Ufficio Affari Generali	IT		Area in ristrutturazione. Come previsto dal Piano verrà fatta una ricognizione completa degli enti partecipati/controllati dall'Ateneo
32		<b>RAPPRESENTAZIONE GRAFICA</b>	Una o più rappresentazioni grafiche che evidenziano i rapporti tra l'amministrazione e gli enti pubblici vigilati, le società partecipate, gli enti di diritto privato controllati	art. 22, comma 1, lett d) D.lgs 33/2013	Direzione generale: Ufficio Affari Generali	S	annuale	
33	<b>ATTIVITA' E PROCEDIMENTI</b>	<b>DATI AGGREGATI ATTIVITA' AMMINISTRATIVA</b>	Le pubbliche amministrazioni che organizzano, a fini conoscitivi e statistici, i dati relativi alla propria attività amministrativa, in forma aggregata, per settori di attività, per competenza degli organi e degli uffici, per tipologia di procedimenti, li pubblicano e li tengono costantemente aggiornati" art. 24, c.1, d.lgs 33/2013	art. 24, c.1, d.lgs 33/2013	Direzione generale: Ufficio Programmazione e Valutazione	IT		L'ambito applicativo non è stato ancora chiarito per il settore Università. Si prevede di implementare questa sotto-sezione nell'anno 2016
34		<b>TIPOLOGIE DI PROCEDIMENTO</b>	Tipologie con indicazione unità organizzativa responsabile, il nome del responsabile del procedimento, il termine per la conclusione	art. 35, c.1 e 2, d.lgs 33/2013	Direzione generale: Organizzazione	SC		In completamento
35		<b>MONITORAGGIO TEMPI PROCEDIMENTALI</b>	Monitoraggio tempi	art. 24, c.2, d.lgs 33/2013	Direzione generale: Organizzazione	N		
36		<b>DICHIARAZIONI SOSTITUTIVE E ACQUISIZIONE D'UFFICIO DEI DATI</b>	Recapiti e casella posta ufficio responsabile per le attività volte a garantire gesti e e verificare la trasmissione dei dati o l'accesso diretto ad essi da parte delle amministrazioni pubbliche ex artt 43,71,72 DPR 445/2000. Convenzioni quadro per modalità di accesso dati. Ulteriori modalità per acquisizione dati e per controlli sulle dich sostitutive.	art. 35, c.3, d.lgs 33/2013	Direzione generale: Ufficio Affari Generali	N		

**Piano integr. 16-18**  
**Allegato 3**

N°	Denominazione Sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione Sotto- sezione livello 2 (tipologie di dati)	Contenuti dell'obbligo (dati da pubblicare)	Riferimento normativo	Struttura responsabile per la pubblicazione dei dati	Stato di pubblicazione	Freq aggiornamenti	NOTE
37	<b>PROVVEDIMENTI</b>	<b>PROVVEDIMENTI ADOTTATI DA ORGANI DI INDIRIZZO POLITICO</b>	Mediante scheda sintetica	art. 23, d.lgs 33/2013	Direttore generale Dirigenti Direttori di Dipartimento, Centri	IT		N.B. work in progress. Le sottosezioni di 2° livello <b>PROVVEDIMENTI ADOTTATI DA ORGANI DI INDIRIZZO POLITICO E PROVVEDIMENTI ADOTTATI DAI DIRIGENTI</b> è in fase di progressiva implementazione anche in considerazione degli interventi di semplificazione che si prospettano per effetto del decreto delegato in attuazione riforma Masia il cui schema è stato approvato dal consiglio dei Ministri il 20 gennaio 2016. N.B: prevedere (obbligo assolto mediante pubblicazione , nella sezione amministrazione trasparente, del collegamento ipertestuale alla pagina del sito contenente i dati e le informazioni. Si rappresenta inoltre che già da ora sono pubblicati sul sito istituzionale dell'università le delibere degli organi di governo parti del sito sono pubblicati provvedimenti dei dirigenti (bandi, avvisi di selezione, avvisi per procedure di comparazione ecc)
38		<b>PROVVEDIMENTI DIRIGENTI</b>	Mediante scheda sintetica	art. 23, d.lgs 33/2014	Direttore generale Dirigenti Direttori Dipartimento Presidenti Sistema Direttori Centri Ateneo	IT		N.B. work in progress. Le sottosezioni di 2° livello <b>PROVVEDIMENTI ADOTTATI DA ORGANI DI INDIRIZZO POLITICO E PROVVEDIMENTI ADOTTATI DAI DIRIGENTI</b> è in fase di progressiva implementazione anche in considerazione degli interventi di semplificazione che si prospettano per effetto del decreto delegato in attuazione riforma Masia il cui schema è stato approvato dal consiglio dei Ministri il 20 gennaio 2016. N.B: prevedere (obbligo assolto mediante pubblicazione , nella sezione amministrazione trasparente, del collegamento ipertestuale alla pagina del sito contenente i dati e le informazioni. Si rappresenta inoltre che già da ora sono pubblicati sul sito istituzionale dell'università le delibere degli organi di governo parti del sito sono pubblicati provvedimenti dei dirigenti (bandi, avvisi di selezione, avvisi per procedure di comparazione ecc)
39	<b>CONTROLLI SULLE IMPRESE</b>	<b>CONTROLLI SULLE IMPRESE</b>	Elenco tipologie di controllo cui sono assoggettate in ragione della dimensione e del tipo di attività e elenco degli obblighi e adempimenti oggetto delle attività di controllo, con riferimento alle procedure di affidamento dei lavori, forniture e servizi	art. 25, d.lgs 33/2013	Direzione Edilizia e Telecomunicazione Direzione Economato Patrimonio e servizi Generali	N		

**Piano integr. 16-18**  
**Allegato 3**

N°	Denominazione Sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione Sotto- sezione livello 2 (tipologie di dati)	Contenuti dell'obbligo (dati da pubblicare)	Riferimento normativo	Struttura responsabile per la pubblicazione dei dati	Stato di pubblicazione	Freq aggiornamenti	NOTE
40	<b>BANDI DI GARA E CONTRATTI</b>	<b>BANDI DI GARA E CONTRATTI</b>	Bandi di gara e contratti	art. 37, c. 1 e 2, d.lgs 33/2013 art 65, 66, 223,225 D.Lgs 163/2006; art. 1, comma 32 L. 190/2012	Direzione Edilizia e telecomunicazioni Direzione Economato, Patrimonio e servizi generali Direzione Servizi informatici e amministrazione digitale Dipartimenti, Centri di Ateneo e Sistemi	S		Publicati nell'apposita sezione amministrazione trasparente. L'ateneo sta seguendo l'evolversi delle attività da compiere dopo il trasferimento delle competenze dall'AVCP all'ANAC in considerazione della notevole mole di dati da pubblicare per ogni procedura di gara sia per la fase transitoria del 2013 che per quella a regime per il 2014 con riferimento alle varie tipologie di affidamento di gara. Si veda specifica nota Ufficio studi codau Inoltre la legge 89/2014 ha ridefinito i meccanismi di pubblicazione anche con riferimento agli artt 29 e 33 del D.lgs 33/2013. Sarà da verificare l'impatto sugli atenei
41	<b>SOVVENZIONI, CONTRIBUTI, SUSSIDI, VANTAGGI ECONOMICI</b>	<b>CRITERI E MODALITA'</b>	Criteri e modalità di concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi ed ausili finanziari e l'attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati di cui al punto successivo	art. 26, c.1, d.lgs 33/2013	Direzione generale: Ufficio Programmazione e Valutazione	N		Su questo punto in sede Codau è stato elaborato un documento comune per tutti gli atenei sulle tipologie di atti da pubblicare disponibile al link <a href="http://www.unipi.it/media/k2/attachments/CONC SOVV art26.pdf">http://www.unipi.it/media/k2/attachments/CONC SOVV art26.pdf</a>
42		<b>ATTI DI CONCESSIONE</b>	Concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi ed ausili finanziari e l'attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati, concessione gratuita di spazi, se di importo superiore complessivamente a 1.000,00 euro (N.B da pubblicare in tabelle creando un collegamento con la pagina nella quale sono riportati i dati dei relativi provvedimenti finali)	art. 26, c.2 e art. 27, d.lgs 33/2013	Direttore generale Dirigenti Direttori Dipartimento Presidenti Sistema Direttori Centri Ateneo	IT		Da pubblicare nell'apposita sezione amministrazione trasparente informazioni parziali da completare entro il 2016 sulla base del documento Codau
43	<b>BILANCI</b>	<b>BILANCIO PREVENTIVO E CONSUNTIVO</b>	Bilancio preventivo e consuntivo	art. 29, c.1, d.lgs 33/2013	Direzione Finanza e fiscale	IT	annuale	
44		<b>PIANO DEGLI INDICATORI E RISULTATI ATTESI DI BILANCIO</b>	Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio	art. 29, c.2, d.lgs 33/2013	Direzione Finanza e fiscale	IT	annuale	Da realizzare a partire dal 2015 la legge 89/2014 ha ridefinito i meccanismi di pubblicazione anche con riferimento agli artt 33 e 37 del D.lgs 33/2013. Sarà da verificare l'impatto sugli atenei
45	<b>BENI IMMOBILI E GESTIONE PATRIMONIO</b>	<b>PATRIMONIO IMMOBILIARE</b>	Dati identificativi immobili posseduti	art. 30, d.lgs 33/2013	Direzione Economato, Patrimonio e Servizi generali	S		
46		<b>CANONI DI LOCAZIONE O AFFITTO</b>	Canoni di locazione o affitto versati o percepiti	art. 30, d.lgs 33/2013	Direzione Economato, Patrimonio e Servizi generali	S		
47	<b>CONTROLLI E RILIEVI SULL'AMMINISTRAZIONE</b>	<b>CONTROLLI E RILIEVI SULL'AMMINISTRAZIONE</b>	Controlli corte dei conti	art. 31, c. 1, d.lgs 33/2013	Direzione del Personale Direzione Finanza e fiscale	N		Ad oggi non ne esistono.
48	<b>SERVIZI EROGATI</b>	<b>CARTA DEI SERVIZI E STANDARD DI QUALITA'</b>	Carta servizi e standard qualità	art. 32, c.1, d.lgs 33/2013		N		da realizzare una volta emanate le specifiche dell'Anac
49		<b>COSTI CONTABILIZZATI</b>	Costi contabilizzati	art. 10, c.5 e art. 32, c. 2, lett. a), d.lgs 33/2013		N		Da realizzare sulla base della disponibilità del dato dopo indagine nazionale e indicazioni dell'Anac.
50		<b>TEMPI MEDI DI EROGAZIONE DEI SERVIZI</b>	Tempi erogazione	art. 32, c. 2, lett. b), d.lgs 33/2013		N		Da realizzare sulla base della disponibilità del dato dopo indagine nazionale e indicazioni dell'Anac.
51	<b>PAGAMENTI DELL'AMMINISTRAZIONE</b>	<b>INDICATORE DI TEMPESTIVITA' DEI PAGAMENTI</b>	Indicatore tempestività pagamenti	art. 33, d.lgs 33/2013	Direzione Finanza e fiscale	S		
52		<b>IBAN E PAGAMENTI INFORMATICI</b>	Iban e pagamenti informatici	art. 36, d.lgs 33/2013	Direzione Servizi informatici e amministrazione digitale Direzione Finanza, fiscale e stipendi Direttori Dipartimento Presidenti Sistema Direttori Centri autonomi	S		

**Piano integr. 16-18**  
**Allegato 3**

N°	Denominazione Sotto-sezione livello 1 (Macrofamiglie)	Denominazione Sotto- sezione livello 2 (tipologie di dati)	Contenuti dell'obbligo (dati da pubblicare)	Riferimento normativo	Struttura responsabile per la pubblicazione dei dati	Stato di pubblicazione	Freq aggiornamenti	NOTE
53	OPERE PUBBLICHE	OPERE PUBBLICHE	opere pubbliche	art. 38, d.lgs 33/2013				non applicabile alle Università
54	PIANIFICAZIONE E GOVERNO DEL TERRITORIO	PIANIFICAZIONE E GOVERNO DEL TERRITORIO	Pianificazione e governo territorio	art. 39, d.lgs 33/2013				non applicabile alle Università
55	INFORMAZIONI AMBIENTALI	INFORMAZIONI AMBIENTALI	Informazioni ambientali	art. 40, d.lgs 33/2013	Ufficio Sicurezza e Ambiente Direzione Edilizia e telecomunicazioni	S		Al momento sono stati pubblicati alcuni esempi di attività in materia ambientale recependo lo spirito della norma
56		INTERVENTI STRAORDINARI E DI EMERGENZA	Interventi straordinari					Non applicabile alle Università
57	ALTRI CONTENUTI	PIANO PREVENZIONE CORRUZIONE	Piano di prevenzione della corruzione, relazione annuale, provvedimenti	art. 1, comma 3 e comma 14, l. 190/2012	Direzione generale: Ufficio Programmazione e Valutazione	S	annuale	
58		RELAZIONE RESPONSABILE ANTICORRUZIONE	Relazione responsabile anticorruzione	Art.1 comma 14 Legge 190/2012	Direzione generale: Ufficio Programmazione e Valutazione	S	annuale	Aggiornare entro 15 dicembre ciascun anno
59		Accesso civico	Nominativo del responsabile della trasparenza cui è presentata la richiesta di accesso civico e modalità di esercizio del diritto	art. 5, comma 1 e, d.lgs 33/2013	Direzione generale: Ufficio Programmazione e Valutazione	S		Sottosezione di nuova implementazione a decorre dal 2016
60		Nome del titolare del potere sostitutivo in caso di ritardo nell'adempimento o mancata risposta	Nome del titolare del potere sostitutivo in caso di ritardo nell'adempimento o mancata risposta	art. 5, comma 1 e comma 4, d.lgs 33/2013	Direzione generale: Ufficio Programmazione e Valutazione	S		
61		Atti di accertamento delle violazioni di cui al d.Lgs 39/2013	Atti di accertamento delle violazioni di cui al d.Lgs 39/2014	Art. 18, c. 5, d.Lgs 39/2013		N		

NOTA 1	NOTA 2	NOTA 3
Laddove nelle colonne Struttura competente per i dati da pubblicare e Responsabile dell'adempimento di pubblicazione fossero indicati più nomi o più ruoli, ognuno è responsabile limitatamente ai dati di propria competenza in base ai provvedimenti organizzativi vigenti	Dove la struttura individuata come responsabile della pubblicazione delle informazioni non detenga (in relazione ai processi operativi gestiti) la totalità dei dati, è suo compito attivare meccanismi di raccordo con le strutture proprietarie (ad esempio ciò si verifica sia per l'Ufficio Affari Generali, Che per la Direzione del Personale o l'Ufficio programmazione e valutazione).	<b>Decodifica stato pubblicazione: S= si; SA=si ed in aggiornamento; SC= si ed in completamento; IT= pubblicazione in corso; N= non pubblicato</b>