



Ai Direttori di Dipartimento

Ai Presidenti dei Sistemi

Ai Direttori dei Centri

Ai Coordinatori amministrativi

Pisa, 13.1.14

OGGETTO: Ciclo di gestione della performance –gestione.

Gentili Direttori,
Cari Colleghi,

a partire dal 2014 diviene operativo in tutti i suoi aspetti, nel nostro Ateneo, il Ciclo di gestione della Performance previsto dalla Legge 150/2009.

Come sapete il Ciclo prende avvio con l'approvazione della Piano della performance e si conclude con l'applicazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP).

Il Piano della Performance 2014/2016, con gli obiettivi strategici, sarà sottoposto all'esame del Consiglio di Amministrazione nella prossima seduta del 15 gennaio.

Dopo l'approvazione degli obiettivi strategici si dovrà procedere alla definizione degli obiettivi operativi sia che si tratti di obiettivi necessari per la realizzazione degli strategici, o correlati ad essi, sia che si tratti di obiettivi autonomi.

Vi ricordo che, come previsto dal SMVP, tutto il personale deve essere inserito almeno in un obiettivo. Pertanto, i Direttori di Dipartimento, oltre agli obiettivi riguardanti il personale amministrativo, dovranno predisporre obiettivi operativi per le attività dell'area tecnica della propria struttura, in modo da coinvolgere tutto il personale di quell'area.

Vi ricordo, infine, che il C.C. I. per il trattamento accessorio, approvato dal Consiglio di amministrazione l'11 dicembre scorso, prevede l'applicazione del SMPV a partire dalla valutazione delle attività del 2014; prevede, inoltre, che l'Amministrazione provveda a definire le modalità operative per l'applicazione del Sistema stesso, concordandole con le rappresentanze sindacali. Pertanto si fa riserva, per detta materia, di inviare successiva comunicazione.

Vi faccio presente che nell'ambito del Seminario Informativo previsto per le giornate del 31 gennaio e 14 febbraio, queste tematiche saranno riprese e trattate in maniera più dettagliata.

Con una e-mail successiva vi saranno inoltre comunicati tempi e modi per l'inserimento degli obiettivi nel Sistema Obiettivi 2014.

Per quanto sopra vi invito a rendere partecipe di detta comunicazione tutto il personale in servizio presso la vostra struttura.

Cordiali saluti.

Il Direttore Generale



UNIVERSITÀ DI PISA

PIANO DELLA PERFORMANCE

2013-2015



PIANO DELLA PERFORMANCE
DELLE ATTIVITA' TECNICO-AMMINISTRATIVE E GESTIONALI
TRIENNIO 2013-2015

1) PRESENTAZIONE DEL PIANO:

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

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

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

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

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

Questo Piano presenta, per ora, solo gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale, poiché attualmente il personale universitario docente e ricercatore (che opera in regime di diritto pubblico ex art. 3 comma 2 del D.Lgs. 165/01) non è destinatario della normativa prevista dal Decreto Brunetta.

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

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

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

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

Il presente Piano è stato redatto utilizzando la struttura e la modalità di redazione indicate dalla CiVIT con delibera n. 112 del 28 ottobre 2010, allo scopo di rendere le informazioni dei Piani delle varie amministrazioni pubbliche, uniformi e comparabili nel tempo e nello spazio.

Tiene conto inoltre della più recente delibera n. 6/2013 con la quale la CiVIT ribadisce che, per le università, in attesa dell'adozione, ai sensi dell'art 13, c.12 D. Lgs. n. 150/2009, del DPCM auspicato congiuntamente dalla CiVIT e dall'ANVUR, la Commissione si era già espressa, con delibera n. 4/2010, sulla possibile attribuzione delle funzioni dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) ai Nuclei di valutazione.

La delibera, che ha per oggetto "*Linee guida relative al ciclo di gestione della performance per l'annualità 2013*" contiene importanti indicazioni sulle modalità con cui migliorare progressivamente il funzionamento del sistema. Nella parte finale del documento si riportano le più importanti indicazioni in essa contenute e si illustrano le azioni già messe in atto dall'Università di Pisa in un'ottica di miglioramento del ciclo gestione della performance.

INDICE

- 2 Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli *stakeholder* esterni**
 - 2.1 Chi siamo
 - 2.2 Cosa facciamo
 - 2.3 Come operiamo
- 3 Identità**
 - 3.1 L'Università " in cifre"
 - 3.2 Mandato Istituzionale e Missione
 - 3.3 Albero della performance
- 4 Analisi del contesto**
 - 4.1 Analisi del contesto esterno
 - 4.2 Analisi del contesto interno
- 5 Obiettivi strategici**
- 6 Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi**
- 7 Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle *performance***
 - 7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano
 - 7.2 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della *performance*
- 8 Allegati tecnici**
 - 8.1 Link al sito per la gestione degli obiettivi e per la valutazione della performance individuale

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

2.1 Chi siamo

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

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

Con più di 50 mila studenti in una città di 90 mila residenti e un'offerta formativa che comprende tutti i settori disciplinari, si caratterizza per essere una grande istituzione pubblica che accoglie ogni anno migliaia di matricole provenienti da tutte le regioni d'Italia con presenze significative oltre che dalla Toscana, da molte regioni del sud del Paese; a queste si aggiunge un numero crescente di studenti stranieri provenienti da ogni parte del mondo. Essa vanta una grande tradizione e scuole scientifiche di prestigio in molti ambiti disciplinari, come testimonia anche il suo collocamento nei ranking internazionali. L'Ateneo pisano eccelle in particolare nei settori della matematica, della fisica e dell'informatica, ma anche in quelli ingegneristici, medici e delle scienze umane. Nel 2012 il QS World University Rankings by subject attribuisce all'Ateneo pisano il 1° posto fra le università italiane nel settore della "Fisica e Astronomia" (49° nel mondo) e ottime classificazioni per altre 10 discipline quali Matematica, Chimica, Farmacia, Medicina, Geografia, Lingue moderne, Informatica, Ingegneria chimica, Ingegneria elettrica ed elettronica e Statistica.

Sono decine i nomi illustri che hanno studiato o insegnato a Pisa: per ricordare solo i più recenti citiamo i Premi Nobel Enrico Fermi e Carlo Rubbia, i poeti Giosuè Carducci e Giovanni Pascoli, lo scienziato Antonio Pacinotti, gli ex presidenti della Repubblica, Carlo Azeglio

Ciampi, e del Consiglio, Giuliano Amato, i registi Mario Monicelli e Paolo e Vittorio Taviani, lo scrittore Antonio Tabucchi, il giornalista Tiziano Terzani, il tenore Andrea Bocelli.

2.2 Cosa facciamo

Attività didattica

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

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

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

L'offerta dottorale dell'Università di Pisa, fino al 2012, era articolata in 11 Scuole. Ogni Scuola era costituita da un insieme di programmi, corrispondenti ad ampi settori scientifici. A partire dall'anno accademico 2012-2013 tale assetto è stato in parte modificato per cui gli attuali 19 corsi corrispondono talvolta alle vecchie scuole, talvolta a parte di esse. Ai 19 corsi con sede amministrativa Pisa si aggiungono 6 corsi con sede amministrativa nelle altre due Università toscane, Firenze o Siena.

Le Scuole di Specializzazione di area sanitaria sono 40 di cui 34 riservate a laureati medici e 6 a laureati non medici; ad esse si aggiungono tre scuole in area veterinaria, due in area archeologica e storico-artistica e la Scuola di specializzazione per le professioni legali.

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

Attività di ricerca

L'Università di Pisa ha sempre puntato sullo sviluppo del proprio potenziale di ricerca sia fondamentale che applicata. Dall'approfondita analisi effettuata nel corso del 2012, in occasione della VQR 2004-2010, emerge il quadro di un'Università che produce ottimi risultati di ricerca, pienamente inserita nelle comunità scientifiche di riferimento, con un vivace tessuto di iniziative scientifiche, tecnologiche e culturali, con forte capacità di attrarre risorse umane e finanziarie. L'Ateneo non è esente tuttavia, dai problemi derivanti dalla diminuzione delle risorse provenienti dal MIUR e dalle normative nazionali che hanno reso difficile una politica di reclutamento, specie di giovani.

La politica di reclutamento attuata ha cercato, per quanto possibile, di ovviare al problema del progressivo invecchiamento del corpo docente puntando soprattutto all'inserimento di

giovani ricercatori: dal 2005 ad oggi ne sono stati assunti 344 facendo salire la loro percentuale dal 32% al 41% circa del totale del corpo docente.

Nonostante il periodo in esame sia stato particolarmente difficile dal punto di vista della disponibilità di risorse, l'ateneo ha mantenuto negli anni l'entità, sia del finanziamento per sostenere la partecipazione ai bandi PRIN, sia di quello destinato alla ricerca autonomamente programmata. I risultati si possono definire più che soddisfacenti visto che da un'analisi dei dati ministeriali risulta che la percentuale di unità locali pisane finanziate rispetto a quelle presentate è, complessivamente, in linea con il dato nazionale (31% contro 30%), mentre quasi tutte le aree pisane hanno un tasso di successo mediamente più alto o in linea con quello nazionale; in particolare hanno un tasso di successo nettamente superiore a quello nazionale, l'area 1 (scienze matematiche e informatiche), 59% contro 47% e le aree 8 e 9 (ingegneria) 44% contro 34%.

Per quanto riguarda i finanziamenti europei, nell'ambito del VII Programma Quadro si è registrato un aumento rilevante della partecipazione e del finanziamento di progetti presentati dall'Ateneo, sia come capofila che come partner, tanto che alla fine del 2011 i finanziamenti ottenuti ammontavano ad oltre 31 M€ contro i 19 M€ dell'intera partecipazione al VI.

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

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

Le entrate provenienti da questo settore nel periodo 2004-2010 superano, complessivamente, i 100 milioni di euro. Dipartimenti e Centri interdipartimentali mantengono una capacità complessiva di acquisizione di risorse superiore ai 16 M€/anno che costituiscono circa il 60% delle entrate complessive di Ateneo per la ricerca. Nel confronto con gli altri Atenei (dati Nuclei) Pisa si situa nei primissimi posti come entrate complessive superata solo da Bologna e Roma tra gli Atenei generalisti, e prima, ad esempio, di Firenze e Padova che hanno un maggior numero di docenti. Sempre secondo il dato Nuclei, nel 2011, nonostante il periodo di crisi che il Paese sta attraversando, si registra ancora un'entrata di 16,5 M€. dal conto terzi. L'area di ingegneria è quella che raccoglie più fondi, seguono l'area medica e quella di scienze agrarie e veterinarie.

Le invenzioni registrate a nome dell'Università sono ad oggi 70, gli spin-off attivati sono 20.

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

2.3 Come operiamo

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Dipartimenti: rappresentano la struttura di base su cui si articola l'ateneo per il conseguimento dei propri fini istituzionali. Essi, infatti, non sono più solo strutture di ricerca, ma anche di didattica e si assumono la responsabilità dei corsi di studio che ad essi afferiscono.

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

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

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

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

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

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

Dipartimento di Matematica

Dipartimento di Fisica

Dipartimento di Informatica

Dipartimento di Scienze della terra

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

Dipartimento di Chimica e Chimica Industriale

Dipartimento di Scienze Agrarie, Alimentari e Agro-Ambientali

Dipartimento di Biologia

Dipartimento di farmacia

Settore culturale 3- *Scienze Mediche e Scienze Veterinarie*

Dipartimento di Scienze Veterinarie

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

Dipartimento di Medicina Clinica e Sperimentale

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

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

Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione

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

Dipartimento di Ingegneria Civile e Industriale

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

Dipartimento di Civiltà e Forme del Sapere

Dipartimento di Filologia, Letteratura e Linguistica

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

Dipartimento di Scienze Politiche

Dipartimento di Giurisprudenza

Dipartimento di Economia e Management

I Centri di Ateneo dotati di autonomia amministrativa e gestionale sono sei e comprendono: il *Centro Linguistico Interdipartimentale*, il *Centro Ricerche Agro-ambientali "E. Avanzi"*, il *Centro di Ricerca "E. Piaggio"*, il *Centro Scienze per la Pace (c.i.s.p.)*, il *Centro Servizi Polo Universitario "Sistemi Logistici" - Livorno* e il *Centro Museo di Storia Naturale*.

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

In particolare:

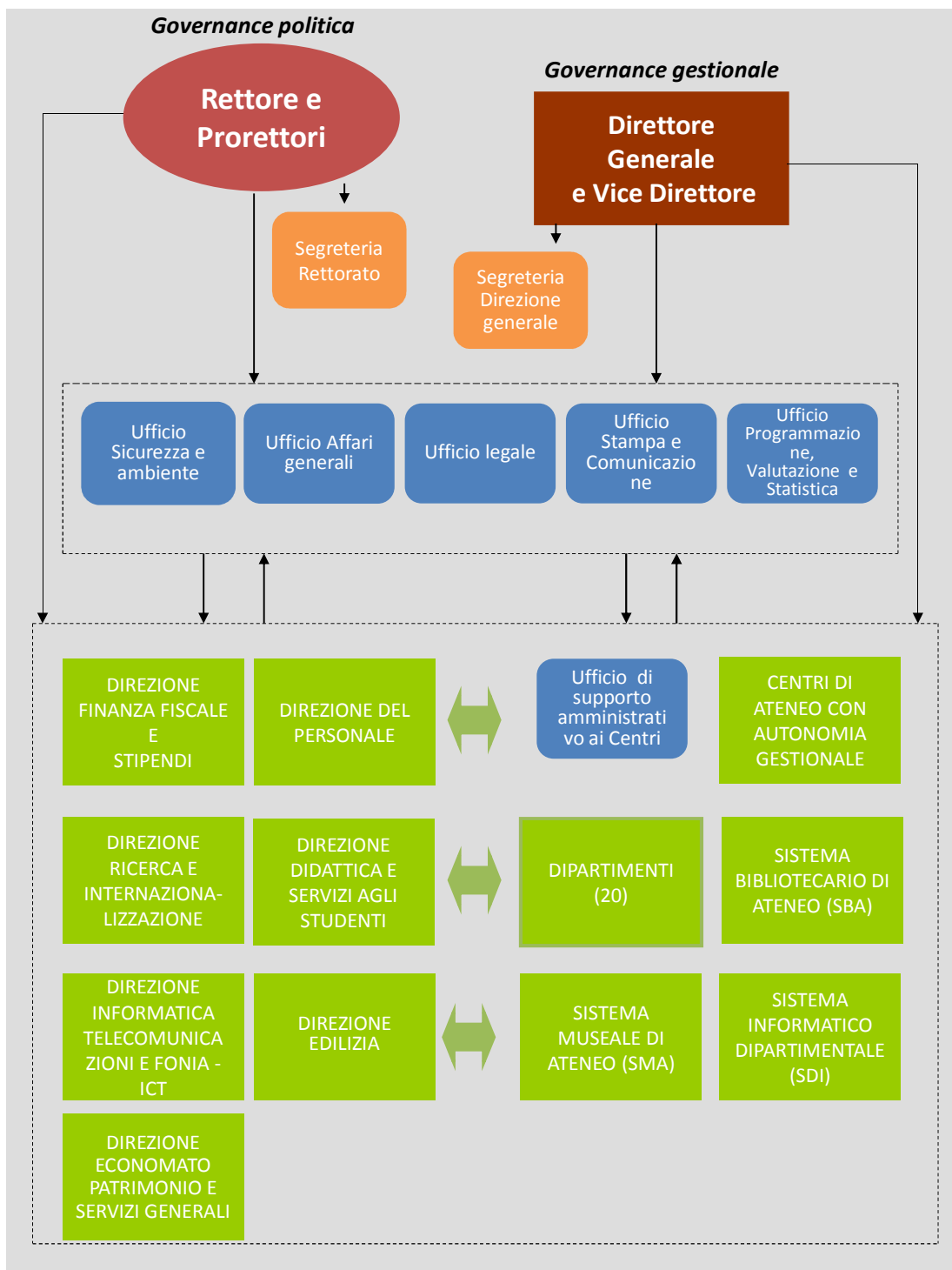
Il sistema bibliotecario di ateneo è un sistema unitario e coordinato delle strutture bibliotecarie e documentali dell'Università di Pisa preposte allo sviluppo, alla gestione, alla fruizione, alla valorizzazione e alla conservazione del patrimonio bibliografico e documentale. E' costituito dalle biblioteche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

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

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

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

Di seguito è rappresentato l'organigramma dell'Ateneo:



3 Identità

3.1 L'Università "in cifre"

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

OFFERTA FORMATIVA	
Corsi di laurea triennale	64
Corsi di laurea magistrale	71
Corsi di laurea a ciclo unico	8
Scuole di dottorato	19
Master universitari	78
Scuole di specializzazione	46

IMMATRICOLATI E ISCRITTI A.A. 2012/13	
Immatricolati ai corsi di laurea triennale e a ciclo unico	7.987
Immatricolati ai corsi di laurea magistrale	2.505
Iscritti totali	50.314
Iscritti ai corsi di dottorato	788
Iscritti alle scuole di specializzazione	1.115

LAUREATI, DIPLOMATI E DOTTORATI NEL 2012	
Laureati	6.700
Dottori di ricerca	309
Diplomati alle scuole di specializzazione	257
TOTALE	7.266

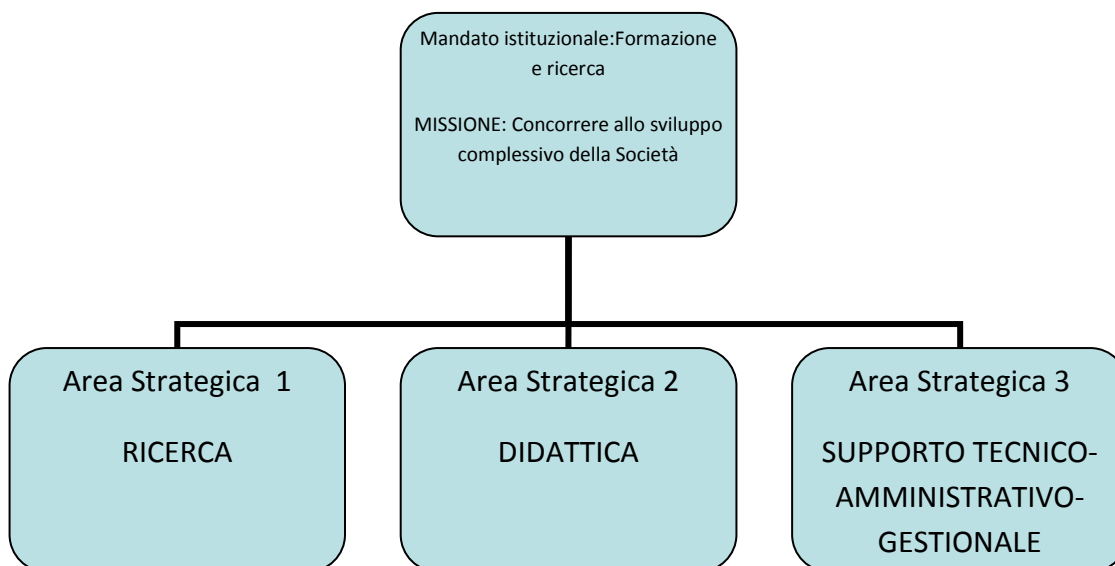
PERSONALE DOCENTE E RICERCATORE	
Professori ordinari	412
Professori Associati	501
Ricercatori Universitari	624
Ricercatori Universitari a tempo determinato	15
TOTALE	1.552
Assegnisti di Ricerca	338
Docenti a contratto	1.338
TOTALE	3.228

PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO	
Dirigenti, incluso DG	6
EP	83
D	409
C	724
B	201
CEL	43
TOTALE	1466

3.2 Mandato Istituzionale e Missione

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

3.3 Albero della performance



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

4 **Analisi del contesto**

4.1 Analisi del contesto esterno

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

Gran parte degli interventi normativi che si sono susseguiti nel 2012 operano nella prospettiva di garantire la sostenibilità finanziaria degli atenei.

Si fa riferimento in particolare:

- al decreto legislativo 18/2012 che introduce il sistema di contabilità economico-patrimoniale ed analitica, del bilancio unico e del bilancio consolidato nelle università
- al decreto legislativo 49/2012 che ha disciplinato i limiti massimi dell'incidenza delle spese di personale di ruolo e a tempo determinato e i limiti massimi delle spese per l'indebitamento degli atenei; ha previsto inoltre l'introduzione del costo standard unitario di formazione per studente a cui collegare l'attribuzione di una percentuale dell'FFO e l'introduzione, sentita l'ANVUR, di un sistema di valutazione ex post delle politiche di reclutamento degli atenei
- al decreto legge 95/2012 sulla razionalizzazione della spesa pubblica (*spending review*)

- alla legge di stabilità 2013 (Legge 24 dicembre 2012 n. 228).

Il contesto in cui operano gli Atenei è stato inoltre fortemente innovato dalla normativa sulla valutazione.

Si fa riferimento in particolare:

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

Tutti gli interventi normativi sopracitati, così come quelli che risalgono agli anni precedenti, in particolare la legge 150/2009 e la legge 240/2010, stanno operando una trasformazione del sistema del sistema universitario che ha richiesto e continuerà a richiedere un enorme sforzo organizzativo che, in un momento di scarsità di risorse, avviene a costo zero. E' innegabile tuttavia che tali interventi, se non si tradurranno soltanto in un appesantimento burocratico, costituiranno un'opportunità per gli Atenei che vogliono puntare ad una maggiore semplificazione ed efficienza dei propri processi organizzativi, ad elevare la qualità della propria offerta formativa per renderla più rispondente alle esigenze del contesto produttivo, ad introdurre meccanismi di valutazione più efficaci a livello organizzativo ed individuale.

4.2 *Analisi del contesto interno*

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

Sia la riorganizzazione che il passaggio al nuovo sistema di contabilità costituiscono un'occasione per riflettere sull'attività amministrativa e gestionale, nella piena consapevolezza che da tale attività dipendono, in parte, anche le performance didattiche e scientifiche.

La riflessione è stimolata anche dalla legge 150/2009 in applicazione della quale è stato adottato il Sistema di misurazione e valutazione della performance approvato dal Consiglio di Amministrazione il 18 giugno 2012. Al fine di dare attuazione alle linee tracciate in tale documento e di costruire un sistema coerente di valutazione dell'organizzazione e del personale, è stata inclusa fra gli obiettivi del triennio 2013-

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

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance approvato lo scorso anno sarà applicato per la prima volta per la valutazione della performance individuale, del direttore generale, dei dirigenti, degli EP e dei D con incarichi di responsabilità, relativa all'anno 2013.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance è allegato al presente documento.

5 Obiettivi strategici

Gli obiettivi strategici per il triennio 2013-2015 sono stati individuati su impulso degli organi di indirizzo politico, in particolare Rettore e Prorettori, con la collaborazione della dirigenza.

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

La metodologia seguita dall'Università di Pisa coincide, sostanzialmente, con quella delineata dalla legge 150/2009 e dalla delibera CiVIT 112/2010 che prevedono macro obiettivi individuati dai vertici dell'Amministrazione da cui far discendere obiettivi operativi che, a cascata, coinvolgono coloro che, nella struttura organizzativa, ricoprono incarichi di responsabilità a diversi livelli. Anche il raccordo con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio è espressamente previsto dall'art.10 della legge 150/2009 a cui fa eco il D.Lgs. 91/2011 che a sua volta stabilisce che le Amministrazioni pubbliche, contestualmente al bilancio di previsione e al bilancio consuntivo, presentano un documento denominato "Piano degli indicatori e risultati attesi di bilancio" e che tale Piano è "coerente con il sistema di obiettivi e indicatori adottati ai sensi del D.lgs. 150/2009".

Al fine di garantire l'effettivo collegamento ed integrazione tra la pianificazione degli obiettivi e la programmazione economico-finanziaria e di bilancio è stata effettuata, per ciascun macro-obiettivo, una previsione dei costi di realizzazione, sia in termini di risorse umane che finanziarie.

6 Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

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

Il successivo sviluppo con l'indicazione delle fasi di lavoro e delle persone coinvolte in ciascuna fase, sarà attuato attraverso il sistema informativo per la gestione on line www.unipi.it/ateneo/obiettivi.

Tale sistema permette di gestire gli obiettivi nelle fasi successive di: monitoraggio intermedio, rendicontazione finale e valutazione individuale.

Altri progetti obiettivo possono essere avviati anche in corso d'anno per rispondere ad esigenze lavorative che non sono state prese in considerazione in fase di programmazione.

7 Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione della performance

7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di aggiornamento del Piano

Nel novembre 2012 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 contestualmente alla 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 documento con gli obiettivi strategici è stato sottoposto all'approvazione del Consiglio di Amministrazione nella seduta del 16 gennaio 2012. Il Consiglio di amministrazione nell'approvare il documento ha fornito anche alcuni suggerimenti per eventuale integrazione degli obiettivi e per la definizione di alcuni indicatori.

Sono stati quindi definiti obiettivi operativi e indicatori come risulta dallo schema sotto riportato.

n. os	Obiettivo strategico	Struttura responsabile	n. oo	Obiettivo operativo	Struttura responsabile	INDICATORI
1	Favorire la regolarità dei percorsi di studio garantendo la qualità dell'apprendimento e rafforzare le politiche di placement	Direzione Didattica e servizi agli studenti	1	Ridefinizione dei controlli di carriera orientati ad una maggiore sistematicità, tempestività ed efficacia attraverso modifiche regolamentari, specifiche implementazioni sul sistema di verbalizzazione elettronica Statini 2.0 e la definizione progettuale analitica di un sistema accentrato di iscrizione agli esami con controlli preventivi.	Settore studenti	Il risultato atteso è quello di ottimizzare i controlli e le procedure relative agli atti di carriera, con particolare riferimento alla verbalizzazione degli esami. Gli indicatori di misurazione sono: - numero di esami bloccati/annullati per mancato rispetto delle propedeuticità con riferimento ai dati storici; - numero di esami bloccati/annullati per difetto di tasse con riferimento ai dati storici - numero di esami sospesi per motivi diversi; - realizzazione del documento progettuale per la prenotazione unica di ateneo agli esami.
1	Favorire la regolarità dei percorsi di studio garantendo la qualità dell'apprendimento e rafforzare le politiche di placement	Direzione Didattica e servizi agli studenti	2	Attuazione dei correttivi conseguenti all'indagine sugli studenti inattivi per ridurre significativamente il fenomeno attraverso la definizione di linee guida per l'orientamento ed il tutorato, il potenziamento dell'attività di counseling ed il sostegno psicologico, anche con colloqui mirati di gruppo o iniziative divulgative rivolte agli studenti.	Settore studenti	Il principale risultato atteso è quello di una riduzione del numero di studenti inattivi, che può essere misurato attraverso i seguenti indicatori: 1) Riduzione del rapporto numero di studenti/studenti inattivi. 2) Numero di studenti che si avvalgono del servizio di sostegno psicologico e dei servizi di tutorato in ateneo.
1	Favorire la regolarità dei percorsi di studio garantendo la qualità dell'apprendimento e rafforzare le politiche di placement	Direzione Didattica e servizi agli studenti	3	Introduzione di ulteriori facilities per gli studenti che migliorino l'accoglienza degli studenti e la vivibilità delle strutture universitarie.		Gli indicatori da utilizzare sono: - numero di accordi definiti - monitoraggio dei nuovi servizi offerti agli studenti, anche eventualmente

n. os	Obiettivo strategico	Struttura responsabile	n. oo	Obiettivo operativo	Struttura responsabile	INDICATORI
				Il risultato atteso è quello di realizzare servizi ad hoc per gli studenti mediante la stipula di accordi specifici con enti pubblici o privati		attraverso lo strumento della customer satisfaction
1	Favorire la regolarità dei percorsi di studio garantendo la qualità dell'apprendimento e rafforzare le politiche di placement	Direzione Didattica e servizi agli studenti	4	Supporto ai nuovi dipartimenti nella gestione dei tirocini curriculari anche attraverso l'estensione delle funzionalità del portale di ateneo già implementato per i tirocini extra-curriculari		Semplificazione e omogeneità amministrativa nella gestione dei tirocini curriculari con possibilità di monitorare convenzioni e tirocini attivati. Un indicatore significativo è dato dal numero di dipartimenti che rendono operativa la nuova prassi di gestione dei tirocini curriculari.
1	Favorire la regolarità dei percorsi di studio garantendo la qualità dell'apprendimento e rafforzare le politiche di placement	Direzione Didattica e servizi agli studenti	5	Condivisione di strategie e di eventi tra orientamento e placement quali ad esempio job meeting e open days, nonché partecipazione alla procedura di standard setting nazionale, che prevede l'applicazione sperimentale di standard di qualità in una logica di ottimizzazione di risorse e strumenti, al fine di assicurare, anche nel tempo, il mantenimento di standard qualitativi del servizio di job placement.		Definire e realizzare un programma di eventi di orientamento e placement che si integrino nel comune obiettivo di promuovere una scelta universitaria orientata al futuro inserimento nel mondo professionale. Gli indicatori più significativi sono rappresentati dal numero di contatti sia con potenziali studenti che con le imprese e dalle modifiche organizzative introdotte per facilitare questo approccio sinergico.
2	Valorizzare il potenziale di laureati e dottori di ricerca attraverso lo sviluppo di strumenti di raccordo tra Università e Impresa	Direzione Ricerca e Internaz.ne	1	Promozione di contratti di apprendistato di alta formazione e ricerca rivolti ai laureati, dottorandi (art. 5 del T.U. dell'apprendistato) nonché iscritti ai corsi di master, anche attraverso la definizione di modelli applicativi finalizzati a rafforzare il dialogo tra Università ed impresa.	Settore ricerca	Realizzare contratti di apprendistato che rappresentino un obiettivo ponte fra studio e mondo del lavoro. L'indicatore consiste nel numero di contratti attivati o comunque il numero di attività propedeutiche poste in essere.

n. os	Obiettivo strategico	Struttura responsabile	n. oo	Obiettivo operativo	Struttura responsabile	INDICATORI
2	Valorizzare il potenziale di laureati e dottori di ricerca attraverso lo sviluppo di strumenti di raccordo tra Università e Impresa	Direzione Ricerca e Internaz.ne	2	PhD plus: estensione della partecipazione agli iscritti al corso di laurea magistrale e ai neolaureati, consolidamento del percorso culturale, periodo di frequenza del master MBA, internazionalizzazione attraverso il progetto European Entrepreneurs Campus volto a sviluppare lo spirito imprenditoriale fra gli studenti partendo dall'esperienza danese di IDEA (Centro per lo sviluppo dell'imprenditorialità).	Settore ricerca	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoraggio dello sviluppo di carriera dei partecipanti al Phd plus per misurare: la partecipazione alle competizioni dedicate all'innovazione; la creazione di start up e spin off; il placement nelle aziende; il grado di internazionalizzazione delle proposte • Monitoraggio dei rapporti col sistema produttivo per misurare la quantità/qualità delle reti create a livello nazionale e internazionale.
3	Promuovere e sostenere l'internazionalizzazione della didattica	Direzione Ricerca e Internaz.ne	1	Attrazione studenti stranieri provenienti da America Latina, Brasile e Cina	Settore relazioni internazionali	Aumento del numero di studenti internazionali iscritti all'Università di Pisa provenienti da Cina e America Latina (confronto tra gli iscritti 2012-2013 e gli iscritti 2013-2014) e reclutamento di personale madrelingua di supporto ai servizi di orientamento a distanza e accoglienza (numero contratti studenti part-time e borse di ricerca).
3	Promuovere e sostenere l'internazionalizzazione della didattica	Direzione Ricerca e Internaz.ne	2	Ottenimento dell'ECTS LABEL dall'Unione Europea	Settore relazioni internazionali	Ottenere il riconoscimento dell'ECTS LABEL.
3	Promuovere e sostenere l'internazionalizzazione della didattica	Direzione Ricerca e Internaz.ne	3	Internazionalizzazione dei corsi di dottorato	Settore relazioni internazionali	Implementazione e apertura del portale e aumento del numero di accordi tra UNIPi e le istituzioni straniere (confronto tra gli accordi 2011/2012 e 2012/2013)
4	Sviluppare strumenti per la valutazione dei prodotti e delle attività di ricerca	Direzione Ricerca e Internaz.ne	2	U-Gov Ricerca: inserimento dei prodotti di dottori e assegnisti di ricerca, di personale tecnico amministrativo e inserimento di ulteriori dati e informazioni rilevanti per la	Settore Ricerca	a) n° di dottori e assegnisti di ricerca e personale tecnico amministrativo "migrati" in U-Gov Ricerca/n° totale di dottori e assegnisti di ricerca "migrabili"

n. os	Obiettivo strategico	Struttura responsabile	n. oo	Obiettivo operativo	Struttura responsabile	INDICATORI
				valutazione della ricerca. Risultati: a) popolamento della piattaforma U-Gov Ricerca dei prodotti degli altri "attori della ricerca"; b) inserimento di un ulteriore set di dati utili per la valutazione della ricerca, in linea con le indicazioni del documento AVA del gennaio 2013.		b) n° di nuove categorie di dati inserite/n° di categorie previste dal documento AVA
4	Sviluppare strumenti per la valutazione dei prodotti e delle attività di ricerca	Direzione Ricerca e Internaz.ne	3	Predisposizione di un ambiente "open data" dei prodotti e delle attività della ricerca. Risultato: fruibilità e accessibilità di dati e informazioni relativi alle competenze scientifiche dei singoli attori della ricerca.	Settore Ricerca	n° nuove categorie di dati e informazioni rese pubbliche e accessibili n° categorie di dati e informazioni da rendere pubbliche nel nuovo ambiente "open data"
4	Sviluppare strumenti per la valutazione dei prodotti e delle attività di ricerca	Direzione Ricerca e Internaz.ne	4	Studio di fattibilità in vista della realizzazione di un database di referee	Settore Ricerca	Completamento entro i tempi indicati dell'analisi di fattibilità
4	Sviluppare strumenti per la valutazione dei prodotti e delle attività di ricerca	Direzione Ricerca e Internaz.ne	1	U-Gov Ricerca: sviluppo e potenziamento del set di criteri da utilizzare per la valutazione dei prodotti e delle attività di ricerca. Risultato: inserire in U-Gov Ricerca tutti i set di criteri per la valutazione dei prodotti e delle attività della ricerca richiesti dalle Aree Scientifiche.	Settore Ricerca	n° nuovi criteri inseriti / n° nuovi criteri richiesti dalle singole Aree Scientifiche
5	Accreditamento della sede e dei corsi di studio dell'Università di Pisa	Direzione Generale: Ufficio Programmazione valutazione e statistica	1	Accreditamento della sede e dei corsi di studio dell'Università di Pisa	Ufficio Programm.ne valutazione e statistica	Conseguimento dell'accREDITAMENTO iniziale dei Corsi di Studio inseriti formalmente dall'Ateneo nella procedura AVA. Indicatori: rispetto dei tempi stabiliti per ognuna fase e delle scadenze formali previste dalla procedura AVA e numero effettivo di Corsi di Studio accreditati.

n. os	Obiettivo strategico	Struttura responsabile	n. oo	Obiettivo operativo	Struttura responsabile	INDICATORI
6	Ottimizzare l'uso complessivo delle risorse attraverso un sistema di monitoraggio basato sullo sviluppo della contabilità analitica	Direzione Finanza, Fiscale e Stipendi	1	Implementazione di un sistema di contabilità analitica	Direzione Finanza, Fiscale e Stipendi	Individuazione dei centri di costo e criteri generali per l'implementazione
7	Promozione dell'immagine coordinata e della comunicazione esterna dell'Ateneo	Direzione Generale: Ufficio Stampa e Comunicazione	1	Ridefinire le linee guida per rendere più coordinata l'immagine complessiva dell'Ateneo. L'obiettivo si intende raggiunto: <ul style="list-style-type: none"> • se sarà realizzato un modello omogeneo dei siti delle diverse strutture, in particolare dei dipartimenti. • se sarà realizzato un modello omogeneo di segnaletica. • se sarà realizzato un progetto grafico di carta intestata da mettere a disposizione delle varie strutture dell'Ateneo; • se saranno prodotti materiali informativi e promozionali (poster, roll up, brochure) da mettere a disposizione del personale dell'Ateneo in caso di missioni e viaggi in Italia e all'estero. 	Ufficio Stampa e Comunicazione	Realizzare un layout coerente per almeno il 50% dei siti dei dipartimenti che hanno aderito alla richiesta dell'Ateneo. Uniformare almeno il 50% della segnaletica presente nelle strutture che hanno aderito alla richiesta dell'Ateneo; Realizzazione del progetto grafico. Realizzazione materiale informativo.
7	Promozione dell'immagine coordinata e della comunicazione esterna dell'Ateneo	Direzione Generale: Ufficio Stampa e Comunicazione	2	Potenziare i rapporti con i mass-media L'obiettivo si intende raggiunto: <ul style="list-style-type: none"> • se saranno create delle liste di giornalisti specializzati sulle diverse tematiche di ambito universitario • se sarà potenziato e aggiornato il sistema di rassegna stampa on line dell'Ateneo, in particolare attraverso il monitoraggio delle notizie relative all'Università di Pisa pubblicate sul web a livello italiano, europeo e mondiale. 	Ufficio Stampa e Comunicazione	Creazione delle liste di giornalisti. Sistema rassegna stampa potenziato con incremento delle notizie sull'ateneo.

n. os	Obiettivo strategico	Struttura responsabile	n. oo	Obiettivo operativo	Struttura responsabile	INDICATORI
7	Promozione dell'immagine coordinata e della comunicazione esterna dell'Ateneo	Direzione Generale: Ufficio Stampa e Comunicazione	3	Effettuare uno studio per definire i criteri per l'unificazione delle attività proprie dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico. A venti anni dalla loro istituzione, il progetto ha lo scopo di sviluppare una riflessione sull'esperienza degli URP all'interno della pubblica amministrazione e, più in particolare delle università, al fine di sottolineare potenzialità e limiti di queste strutture.	Ufficio Stampa e Comunicazione	Produzione di un documento da sottoporre all'esame degli organi accademici. Definizione di una procedura per unificare alcune delle competenze tradizionalmente affidate agli URP, quali le richieste di accesso e la gestione dei reclami.
7	Promozione dell'immagine coordinata e della comunicazione esterna dell'Ateneo	Direzione Generale: Ufficio Stampa e Comunicazione	4	Publicare la tabella dei procedimenti amministrativi.	Staff Direzione generale	L'obiettivo si intende raggiunto se la tabella dei procedimenti aggiornata sarà pubblicata sul sito dell'Ateneo.
7	Promozione dell'immagine coordinata e della comunicazione esterna dell'Ateneo	Direzione Generale: Ufficio Stampa e Comunicazione	5	Valorizzare un modello di comunicazione più diretta, multimediale e internazionale. L'obiettivo si intende raggiunto: <ul style="list-style-type: none"> • se sarà realizzato un video di presentazione dell'Università di Pisa, in italiano e inglese, che costituisca uno strumento allo stesso tempo informativo e promozionale; • se sarà realizzato il web radio TG dell'Università di Pisa, in collaborazione con RadioEco, a disposizione sul sito dell'Ateneo; • se sarà rafforzata la presenza dell'Università di Pisa sui social network, in particolare attraverso la creazione di una redazione di studenti che collabori ad arricchire la pagina Twitter dell'Ateneo; • se sarà potenziato il portale iTunesU dell'Università di Pisa, in particolare attraverso la ristrutturazione 	Ufficio Stampa e Comunicazione	Realizzazione video promozionale. Realizzazione di web radio TG a disposizione sul sito dell'ateneo. Creazione della redazione di studenti per arricchire la pagina Twitter dell'ateneo. Ristrutturazione dell'interfaccia grafica e potenziamento del portale iTunesU.

n. os	Obiettivo strategico	Struttura responsabile	n. oo	Obiettivo operativo	Struttura responsabile	INDICATORI
				dell'interfaccia grafica del portale e l'aumento dei prodotti a disposizione degli utenti (lezioni, convegni, iniziative).		
8	Semplificazione dei processi amministrativi e utilizzazione delle nuove tecnologie	Direzione Generale: Ufficio Affari Generali ed Ufficio Legale e Direzione ICT	1	Realizzazione di un Testo Unico della normativa di interesse Ateneo suddiviso per materia.	Ufficio Affari Generali, Ufficio Legale	L'obiettivo verrà raggiunto con presentazione di una proposta di Testo Unico
8	Semplificazione dei processi amministrativi e utilizzazione delle nuove tecnologie	Direzione Generale: Ufficio Affari Generali ed Ufficio Legale e Direzione ICT	2	Proposta di Regolamento che disciplini la normativa sull'accesso, la privacy e la sicurezza informatica	Ufficio Affari Generali, Ufficio Legale	L'obiettivo verrà raggiunto con la presentazione di una proposta di regolamento
8	Semplificazione dei processi amministrativi e utilizzazione delle nuove tecnologie	Direzione Generale: Ufficio Affari Generali ed Ufficio Legale e Direzione ICT	3	EPM (Enterprise People Management)	Direzione ICT	L'obiettivo sarà raggiunto con la messa in produzione di una prima versione del portale che possa esporre i dati anagrafici e di afferenza, acquisiti da sorgenti autoritative e veda implementate le primarie necessità di interazione Ateneo-Dipendente, riguardanti sostanzialmente la profilazione dei dati personali.
8	Semplificazione dei processi amministrativi e utilizzazione delle nuove tecnologie	Direzione Generale: Ufficio Affari Generali ed Ufficio Legale e Direzione ICT	4	E-Unipi 2013: digitalizzazione, workflow e open data	Direzione ICT	L'obiettivo sarà raggiunto con la diffusione del protocollo informatico in almeno la metà delle strutture Dipartimentali. Adozione in ambiente di pre-produzione del modulo Titulus organi e studio di fattibilità per l'utilizzo dello strumento nella pubblicazione dei documenti on-line. Stesura di un documento da adottare negli organi istituzionali che individui e valorizzi gli Open Data dell'Università di Pisa (art. 52 Codice dell'Amministrazione

n. os	Obiettivo strategico	Struttura responsabile	n. oo	Obiettivo operativo	Struttura responsabile	INDICATORI
						Digitale).Messa in produzione dell'HSM, almeno per la parte di firma digitale della verbalizzazione elettronica degli esami.
8		Direzione Generale – Direzione Ricerca Direzione ICT	5	Attività propedeutica alla realizzazione di un sistema informatico aperto e collaborativo per il supporto alla gestione dei progetti di ricerca	Direzione ICT Direzione Ricerca	completamento entro i tempi indicati delle attività propedeutiche e di pre-produzione del sistema.
9	Sostenere e potenziare la valutazione delle attività istituzionali dell'Ateneo (didattica, ricerca, amministrazione)	Direzione Generale - Ufficio Programmazione Valutazione e statistica	1	Sistema di Valutazione Interna della Ricerca (VIR)	Ufficio Programm. Valutazione e statistica	Definizione di una prima versione del sistema di valutazione interna della ricerca. Indicatori: rispetto dei tempi stabiliti per ognuna fase e presentazione entro il 2013 della proposta agli Organi Accademici.
9	Sostenere e potenziare la valutazione delle attività istituzionali dell'Ateneo (didattica, ricerca, amministrazione)	Direzione Generale - Ufficio Programmazione Valutazione e statistica	2	Sistema di Valutazione Interna dei dottorati di ricerca	Ufficio Programm. Valutazione e statistica	Definizione di una prima versione del sistema di valutazione interna dei Corsi di Dottorato di ricerca. Indicatori: rispetto dei tempi stabiliti per ognuna fase e presentazione entro il 2013 della proposta agli Organi Accademici.
9	Sostenere e potenziare la valutazione delle attività istituzionali dell'Ateneo (didattica, ricerca, amministrazione)	Direzione Generale - Ufficio Programmazione Valutazione e statistica	3	Sistema di valutazione dell'Internazionalizzazione e dei Dipartimenti	Ufficio Programm. Valutazione e statistica	Definizione di una prima versione del sistema di valutazione interna del grado di internazionalizzazione dei Dipartimenti. Indicatori: rispetto dei tempi stabiliti per ognuna fase e presentazione entro il 2013 della proposta agli Organi Accademici.
9	Sostenere e potenziare la valutazione delle attività istituzionali dell'Ateneo (didattica, ricerca, amministrazione)	Direzione Generale - Ufficio Programmazione Valutazione e statistica	4	Mappatura dei processi amministrativi e tecnici dell'Ateneo	Ufficio Programm. Valutazione e statistica	Definizione di una prima versione del sistema metodologico da utilizzare di mappatura dei processi operativi amministrativi e tecnici.

n. os	Obiettivo strategico	Struttura responsabile	n. oo	Obiettivo operativo	Struttura responsabile	INDICATORI
						Indicatori: rispetto dei tempi stabiliti per ognuna fase e inizio della sperimentazione presso almeno due strutture "campione" entro il 2013.
9	Sostenere e potenziare la valutazione delle attività istituzionali dell'Ateneo (didattica, ricerca, amministrazione)	Direzione Generale - Ufficio Programmazione Valutazione e statistica	5	Indagine sugli sbocchi occupazionali dei dottori di ricerca	Ufficio Programm. Valutazione e statistica	Il progetto sarà considerato concluso con l'elaborazione dei risultati dell'indagine.
10	Stesura di un piano pluriennale volto all'adeguamento normativo e al miglioramento della sicurezza dell'intero patrimonio immobiliare	Direzione Edilizia	1	Stesura di un documento programmatico per gli interventi edilizi da effettuarsi a breve-medio termine.	Direzione Edilizia	L'obiettivo sarà da considerarsi raggiunto con la stesura del documento programmatico, da presentarsi successivamente agli organi istituzionali.

7.2 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione della performance

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

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

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

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

In ultima analisi la CIVIT richiama l'attenzione sul fatto che occorre coordinamento e integrazione fra tutti gli strumenti previsti dalla legge Brunetta per attuare il Ciclo di gestione della Performance: il Piano e la Relazione sulla *performance*, il Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità e gli standard di qualità dei servizi.

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

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

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

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

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

E' stato inserito nel piano 2013-2015 un obiettivo pluriennale che prevede la mappatura dei processi dell'Ateneo. Essa costituirà la base per la fissazione degli standard di qualità dei servizi erogati e per la definizione degli obiettivi di

performance che consentiranno di collegare la valutazione delle strutture organizzative a quella del personale.

3) *Monitoraggio degli obiettivi strategici ed operativi*

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

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

4) *Pubblicazione del piano e altre iniziative di comunicazione*

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

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

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

8 Allegati tecnici

8.1 *Link al sito per la gestione degli obiettivi e per la valutazione della performance individuale*

Il sito per la gestione degli obiettivi è raggiungibile dalla sezione "Trasparenza, valutazione e merito" <http://www.unipi.it/ateneo/trasparenz/index.htm> del sito web dell'Università di Pisa (<http://www.unipi.it/ateneo/obiettivi>)

Le credenziali per l'accesso al sistema di gestione sono richieste scrivendo a obiettivi@adm.unipi.it , esplicitando la motivazione di tale richiesta.