



UNIVERSITÀ DI PISA

Piano Integrato  
di Attività e Organizzazione  
PIAO 2025 – 2027



(Coordinamento: **Direzione Generale** – Ufficio Programmazione, Organizzazione Valutazione)

## Sommario

<b>INTRODUZIONE ED APPROCCIO DI METODO .....</b>	<b>4</b>
<b>SEZIONE 1: SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE.....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 PRESENTAZIONE DELL'ATENEO.....</b>	<b>6</b>
1.1.1 La partecipazione dell'Ateneo a progetti PNRR .....	10
1.1.2 L'operatività dell'Ateneo e il suo posizionamento nel panorama internazionale .....	17
<b>SEZIONE 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE.....</b>	<b>19</b>
2.1.1 Il contributo degli stakeholder alla valutazione della performance.....	20
2.1.2 Il Piano e gli obiettivi strategici.....	21
2.1.3 I nuovi Piani strategici dipartimentali.....	26
<b>2.2-A PIANO PERFORMANCE – CONTESTO GENERALE.....</b>	<b>28</b>
2.2-A.1 La tempistica del ciclo 2025 .....	29
2.2-A.2 Schemi generali degli obiettivi operativi.....	30
2.2-A.3 La pianificazione strategica ed operativa 2025.....	31
2.2-A.4 Le dimensioni della performance e il SMVP – gli indici sintetici POI e POS.....	31
2.2-A.5 Obiettivi strategici e bilancio di previsione 2025 (budget per attività) .....	34
2.2-A.6 Gli obiettivi 2025 assegnati dal CdA al Direttore Generale .....	34
2.2-A.7 Obiettivi operativi e risultati attesi (Direzioni, Dipartimenti ed altre Strutture) .....	34
<b>2.2-B PROGRAMMAZIONE IN TEMA DI TRANSIZIONE DIGITALE – CONTESTO GENERALE.....</b>	<b>39</b>
2.2-B.1 Contesto normativo e strategico .....	39
2.2-B.2 Informazioni sulla situazione attuale dell'Ateneo per infrastrutture di rete, data-center, servizi, cybersecurity, dematerializzazione .....	39
2.2-B.3 Obiettivi e risultati attesi.....	42
<b>2.2-C PROGRAMMAZIONE IN TEMA DI PARI OPPORTUNITÀ – CONTESTO GENERALE.....</b>	<b>45</b>
2.2-C.1 Il contesto operativo .....	45
2.2-C.2 Obiettivi e risultati attesi.....	46
<b>2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA – CONTESTO GENERALE .....</b>	<b>49</b>
2.3.1. Il piano strategico 2023-2028: aree di intervento e azioni strategiche per la tutela del valore pubblico .....	49
2.3.2. Il contesto di riferimento.....	50
2.3.3. Le misure programmate per il triennio 2025-2027 .....	58
2.3.4. Sezione trasparenza.....	61
2.3.5. Il monitoraggio .....	63
2.3.6. Considerazioni conclusive.....	64
<b>SEZIONE 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO .....</b>	<b>65</b>
3.1.1 Il contesto operativo.....	65
3.1.2 L'architettura organizzativa dell'università di Pisa.....	65

3.2.1	lavoro agile emergenziale.....	72
3.2.2	Il lavoro agile nella fase post emergenziale: verifica e creazione condizioni abilitanti e accordo “ponte” .....	73
<b>3.3-A</b>	<b>LA PROGRAMMAZIONE DEL PERSONALE – CONTESTO GENERALE .....</b>	<b>74</b>
3.3-A.1	Programmazione fabbisogno personale anno 2025 .....	77
3.3-A.2	Obiettivi e risultati attesi.....	80
<b>3.3-B</b>	<b>LA FORMAZIONE DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO – CONTESTO GENERALE .....</b>	<b>81</b>
3.3-B.1	Linee di sviluppo delle competenze del personale nel triennio 2025-2027 .....	81
3.3-B.2	La valutazione della formazione .....	82
3.3-B.3	La programmazione triennale della formazione 2025-2027.....	82
3.3-B.4	Piano operativo anno 2025 .....	89
3.3-B.5	Le risorse economiche stanziare per la formazione del personale tecnico-amministrativo .....	94
3.3-B.6	Piano operativo 2025- obiettivi e risultati attesi .....	94
3.3-B.7	Welfare integrativo .....	95
<b>SEZIONE 4:</b>	<b>MONITORAGGIO .....</b>	<b>96</b>

## INTRODUZIONE ED APPROCCIO DI METODO

L'Università di Pisa, perseguendo le sue missioni istituzionali di ricerca, di didattica e formazione nonché di terza missione<sup>1</sup>, contribuisce alla creazione di "valore pubblico" per il Paese, inteso come capacità di generare, in modo sostenibile, benefici per la collettività<sup>2</sup>.

Con la finalità di creare valore pubblico, il PIAO (Piano Integrato di Attività e Organizzazione) ha una duplice valenza:

- *valenza interna* - rappresenta lo strumento che guida l'Ateneo alla realizzazione degli obiettivi indicati nel proprio Piano strategico<sup>3</sup>;
- *valenza esterna* - rappresenta lo strumento di comunicazione delle linee di operatività dell'Ateneo ai cittadini e ai suoi stakeholder (scuole secondarie, studenti, famiglie, aziende, mondo delle professioni, Ministero/i, società in senso lato...).

Il PIAO è anche uno strumento per la messa in opera del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR): infatti, esso è previsto come obbligo per le amministrazioni pubbliche, che superano i cinquanta dipendenti, dall'articolo 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80 "*Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia*"<sup>4</sup>.

Il PIAO dell'Università di Pisa è un documento che raccorda le attività amministrativo-gestionali con la pianificazione strategica dell'Ateneo; rappresenta, dunque, una sorta di "testo unico" sulla programmazione, elaborato su base triennale con aggiornamento annuale, che tratta settori diversi di attività tra loro eterogenei quali: performance, anticorruzione e trasparenza, gestione del capitale umano e sviluppo organizzativo; piena accessibilità delle amministrazioni, sia fisica che digitale; rispetto della parità di genere; semplificazione e reingegnerizzazione dei processi.

Nel PIAO 2025-2027 confluiscono, quindi, vari documenti programmatici, in una *logica sempre più integrata* che, sotto il coordinamento del Direttore Generale, vede il contributo di diversi Uffici e Unità, in base alle specifiche competenze.

Nella sua struttura il PIAO 2025-2027 rispecchia lo schema tipo proposto dal Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP)<sup>5</sup> e quindi si articola in quattro sezioni che esplicitano le attività amministrativo-gestionali con cui la pianificazione strategica si attua:

- Sezione 1: scheda anagrafica dell'Ateneo e sua presentazione
- Sezione 2: valore pubblico, performance, piano triennale prevenzione corruzione e trasparenza
- Sezione 3: organizzazione e capitale umano
- Sezione 4: monitoraggio.

Sulla base dell'esperienza già acquisita negli anni precedenti, l'obiettivo attuale è quello di redigere il PIAO 2025-2027 come documento snello e il più possibile esaustivo che:

- I. contenga l'individuazione delle aree strategiche legate alla creazione di valore pubblico, anche tenendo conto delle classificazioni internazionali (es. Sustainable Development Goals dell'Agenda ONU 2030<sup>6</sup>, Benessere equo e sostenibile, BES<sup>7</sup>...);
- II. riporti la pianificazione operativa delle varie aree in modo coordinato, anche nel metodo, preferibilmente utilizzando le modalità previste dall'applicativo informatico già utilizzato per il sistema performance (u-GO<sup>8</sup>), specificando quindi situazione di partenza, di arrivo, indicatori di risultato con relativi target e area di impatto, nella prospettiva di generazione di valore pubblico;

<sup>1</sup> Secondo le "Linee guida ANVUR", le attività di Terza Missione/Impatto sociale delle Università riguardano la **Valorizzazione della ricerca** (gestione dei brevetti e privative vegetali, imprese spin-off, attività conto terzi, uffici di placement, incubatori, parchi scientifici, ecc.) e la **Produzione di beni pubblici** (ad esempio: gestione del patrimonio e attività culturali, attività per la salute pubblica, formazione continua, attività di public engagement e cioè rivolte al pubblico non accademico con finalità educativo-culturale e di sviluppo della società).

<sup>2</sup> Il "valore pubblico" è il livello complessivo di benessere economico, sociale ma anche ambientale e/o sanitario dei cittadini, delle imprese e degli altri stakeholder. Esso è generato dalle aree strategiche individuate nel Piano strategico di Ateneo (v. *infra* sez. 2).

<sup>3</sup> Il Piano strategico definisce gli obiettivi strategici, ciascuno dei quali è articolato in azioni e monitorato con indicatori e target.

<sup>4</sup> Decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito con modifiche con legge 6 agosto 2021, n. 113.

<sup>5</sup> Il piano tipo di PIAO è stato proposto dal DFP con proprio Regolamento n. 132 del 30 giugno 2022.

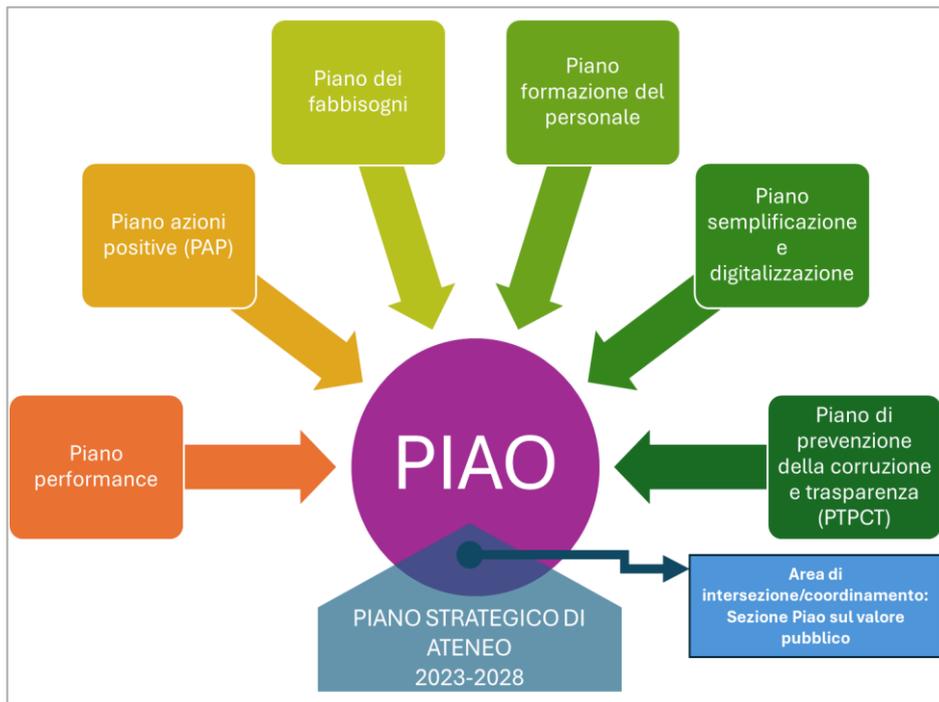
<sup>6</sup> [ONU Italia La nuova Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile \(unric.org\)](https://www.unric.org/)

<sup>7</sup> Bisogni Educativi Speciali (BES): Direttiva MIUR del 27/12/2012, "Strumenti d'intervento per alunni con bisogni educativi speciali e organizzazione territoriale per l'inclusione scolastica". I BES sono condizioni temporanee o permanenti di ostacolo all'apprendimento che richiedono un'adeguata attenzione da parte della scuola per realizzare una didattica inclusiva e consona alle capacità dell'alunno. I BES si dividono in tre sottocategorie: disabilità; disturbi specifici di apprendimento e/o disturbi evolutivi specifici; svantaggio socioeconomico, linguistico o culturale.

<sup>8</sup> University GOals (u-GO): applicativo informatico dell'Università di Pisa mediante il quale le singole strutture dell'Ateneo inseriscono gli obiettivi annuali di performance, in ottemperanza dell'art. 4 del d. lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 "*Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*".

- III. preveda sistemi di monitoraggio/verifica snelli, agevolmente “leggibili” da utenti e stakeholder, sia interni, che esterni;
- IV. si articoli in capitoli strutturalmente omogenei, con rinvio ad allegati di approfondimento.

Fig.1 Piano Strategico e PIAO



## SEZIONE 1: SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

Amministrazione pubblica	UNIVERSITÀ DI PISA
Indirizzo	Lungarno Pacinotti, 43 – 56126 PISA
Telefono	0502212111
PEC	protocollo@pec.unipi.it
Partita IVA	00286820501
C.F.	80003670504
Sito web	<a href="https://www.unipi.it">https://www.unipi.it</a>

### 1.1 PRESENTAZIONE DELL'ATENEO

Fig.1 (fonte dati: UNIPISTAT)



L'Università di Pisa si caratterizza come Ateneo generalista, una delle università più antiche e prestigiose in Europa, con una tradizione scientifica di eccellenza e la capacità di attrarre circa la metà dei propri studenti dall'esterno del proprio naturale bacino territoriale. Grazie alla configurazione stessa della città ed all'ingente patrimonio storico-artistico di cui dispone, l'Ateneo permea l'intero territorio cittadino fino a configurarsi come una sorta di campus diffuso. L'offerta formativa è ampia, e viene costantemente monitorata, valutata e aggiornata, così da assicurare una didattica di qualità a ogni livello.

Alla didattica "tradizionale" si affiancano molte iniziative dipartimentali riguardanti corsi di approfondimento tematico specifico, di cui viene dato un quadro d'insieme, riguardante i master di primo e secondo livello, suddivisi per area culturale.

Fig.2 (fonte dati: Direzione servizi per la Didattica e gli studenti)

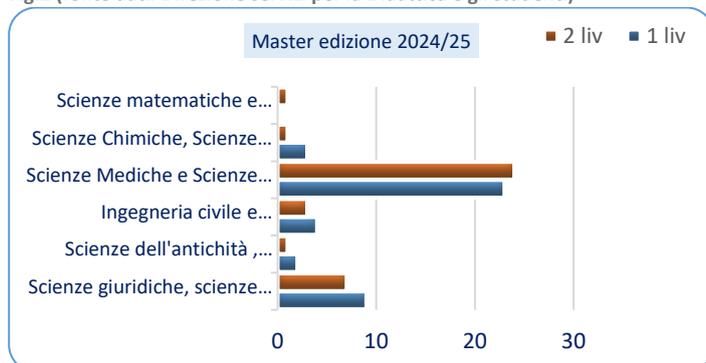
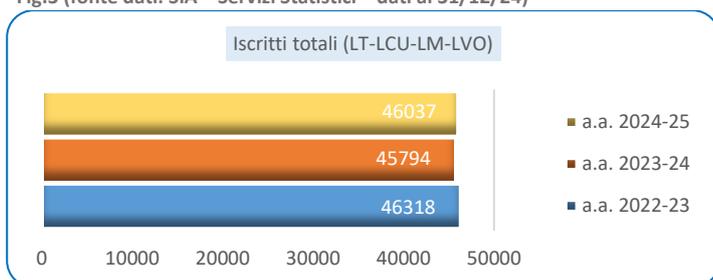


Fig.3 (fonte dati: SIA – Servizi Statistici – dati al 31/12/24)



Nel panorama universitario italiano l'Ateneo di Pisa si colloca nel gruppo dei mega atenei statali (> 40.000 iscritti), contando stabilmente su una popolazione dell'ordine di 45.000 studenti.

Fig.4 (fonte dati: Cruscotti Servizi Statistici UNIFI - a.a. 2023/24)



La distribuzione geografica degli iscritti in base alla cittadinanza restituisce un dato di oltre il 94,5% di iscritti italiani; gli europei risultano l'1,9%, mentre il restante 3,6% si distribuisce sugli altri continenti. Il dato medio del sistema universitario complessivo italiano è per l'a.a. 2023/24 del 6,8%<sup>9</sup>.

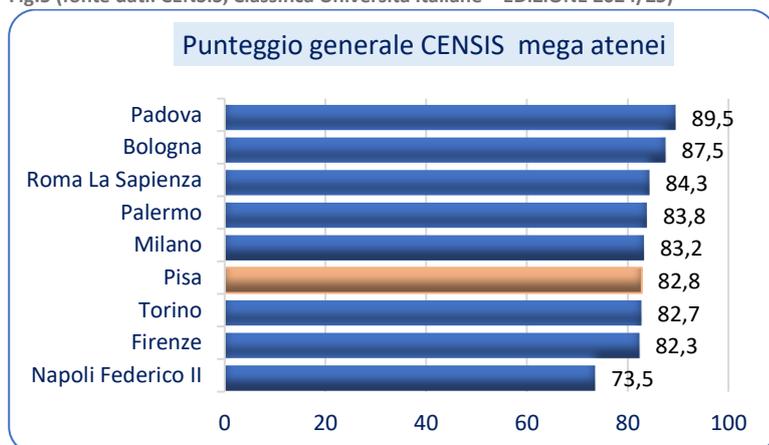
La principale forma di mobilità internazionale è costituita dal **Programma Erasmus**, che consente agli studenti di svolgere uno o più periodi di mobilità per studio e/o tirocinio (*traineeship*) nei Paesi membri dell'Unione Europea e in altri Paesi aderenti al Programma specificati nel Bando, conseguendo CFU che verranno riconosciuti in carriera. **Per l'a.a. 2023/24 gli studenti incoming sono stati 707, mentre gli outgoing 673.**

Interessante notare come la **Classifica CENSIS delle università italiane 2024/25** colloca Pisa al sesto posto tra le università del segmento comprendente i mega atenei (due posizioni in meno al precedente anno)<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> Fonte: MUR – Portale dei dati dell'istruzione superiore

<sup>10</sup> V. più dettagliatamente par. 1.1.3 L'operatività dell'Ateneo e il suo posizionamento nel panorama internazionale.

Fig.5 (fonte dati: CENSIS, Classifica Università Italiane – EDIZIONE 2024/25)



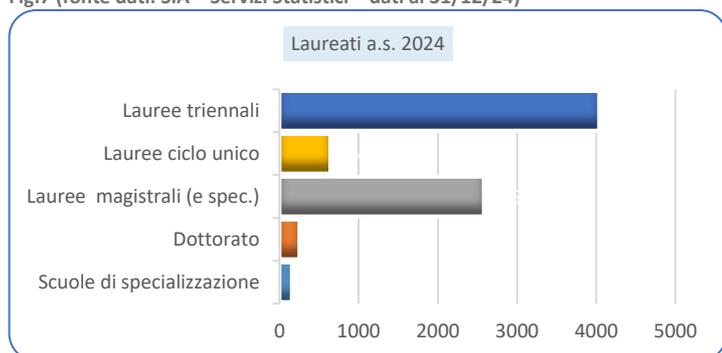
Il punteggio generale CENSIS viene generato dalla associazione di quanto conseguito da ogni Ateneo relativamente a sei aree tematiche<sup>11</sup>: l'Università di Pisa ha il suo punto di forza nei "servizi", dove si pone nella prima posizione.

Fig.6 (fonte dati: SIA – Servizi Statistici – dati al 31/12/24)



Per ogni anno accademico gli studenti provenienti dalle scuole secondarie superiori che si immatricolano ai corsi offerti dall'Ateneo sono circa 9000 (per le Scuole di Specializzazione il dato riportato è ancora molto parziale).

Fig.7 (fonte dati: SIA – Servizi Statistici – dati al 31/12/24)

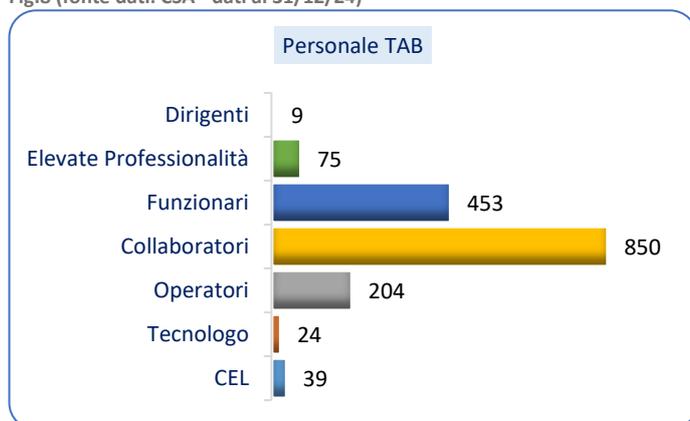


Ogni anno vengono conseguiti circa 7600 titoli di studio, distribuiti sui vari livelli. Leggendo l'indagine 2024 riferita al "Profilo dei laureati" nel 2023 (AlmaLaurea), la percentuale di laureati (triennali, magistrali e cicli unici) in corso **UNIPI** è del **46,4%**, inferiore quindi al dato medio nazionale, **61,5%**, ed in calo di **1,6%** rispetto all'anno precedente. È però da rilevare che il punteggio medio conseguito dagli studenti **UNIPI** è di **105,6**, superiore al corrispondente dato nazionale, **104,0**.

L'indagine 2023 sulla "Condizione occupazionale dei laureati" segnala che per i laureati 2022 ad un anno dal titolo il tasso di occupazione lavorativa **UNIPI** è del **55,6%**, di poco superiore a quello nazionale (pari al **55,3%**). La retribuzione mensile netta (media) dichiarata **UNIPI** è di **€ 1.389**, leggermente maggiore del dato medio nazionale, **€ 1.343**. Una situazione con luci ed ombre: l'Ateneo deve fare una riflessione soprattutto sul divario negativo per i tempi di laurea.

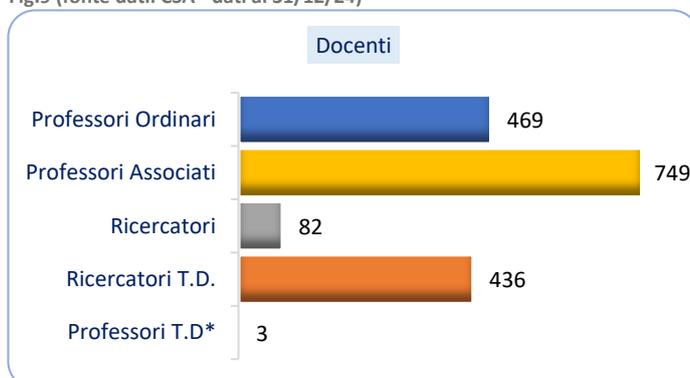
<sup>11</sup> Trattasi di Borse, comunicazione e servizi digitali, internazionalizzazione, servizi, strutture, occupabilità laureati a un anno dal conseguimento titolo)

Fig.8 (fonte dati: CSA - dati al 31/12/24)



L'Ateneo si attesta a quasi 1700 unità di personale tecnico-amministrativo e bibliotecario (tab). Il personale docente è leggermente superiore.

Fig.9 (fonte dati: CSA - dati al 31/12/24)



Al personale c.d. "strutturato" si aggiungono poi le categorie di soggetti (assegnisti, borsisti, docenti a contratto...) che comunque collaborano a vario titolo al perseguimento dei fini istituzionali dell'ente.

I 2 grafici riportano i dati al 31/12/2024.

Una rilevantissima attività di ricerca viene svolta dalle strutture dipartimentali e dai centri di Ateneo, della quale vengono di seguito fornite alcune informazioni quantitative relative a numerosità dei progetti e finanziamenti ottenuti.

Tab.1 (fonte dati: Servizi per la ricerca)

Programmi - descrizione	Riferimento temporale del programma di finanziamento	N° progetti presentati/cui si partecipa	N° progetti presentati/cui si partecipa, di cui finanziati	Tot finanziamento acquisito da UNIFI
Horizon Europe (dati totali prg.)	2021-2027	922	129	47.498.543,92 €
PRIN (progetti attivi nel 2024)	PRIN 2017, PRIN 2020, PRIN 2022, PRIN PNRR 2022	1169	405	34.280.960 €

Il rapporto dell'Ateneo con la società ed il mondo del lavoro è testimoniato dal numero di brevetti in portafoglio, 222 al 31/12/2024 e dal numero di spin-off attivi a tale data, 24.

Seguono – al fine di delineare la dimensione economica dell'Ateneo - alcuni dati estratti dal bilancio preventivo 2025, riguardanti ricavi e costi operativi<sup>12</sup>, che ne evidenziano la rilevanza primaria nel contesto territoriale.

RICAVI OPERATIVI 202	
Proventi propri	€ 70.016.815 di cui € 13.045.431 per proventi legati alla ricerca e da € 56.971.384 per proventi legati alla didattica (tasse e contributi)
Contributi	€ 276.299.392 (si riferiscono per la quasi totalità al FFO stimato in € 268 ME e altri contributi provenienti dal MUR; più contributi erogati da enti pubblici e privati per la copertura di borse di dottorato di ricerca e contratti di formazione specialistica)

<sup>12</sup> Al netto delle voci indicate nel preventivo per il risultato a pareggio.

Altri proventi e ricavi diversi	€ 20.475.668 sono costituiti principalmente dai ricavi derivanti dall'utilizzo di riserve di patrimonio netto derivanti dalla contabilità finanziaria e altre voci
<b>Totale</b>	<b>€ 366.791.875</b>

COSTI OPERATIVI 2025	
Costi del personale	€ 229.766.365
Costi della gestione corrente	€ 101.233.610
Ammortamenti e svalutazioni	€ 20.408.867
Accantonamenti per rischi e oneri	€ 135.264
Oneri diversi di gestione	€ 2.611.466
<b>Totale</b>	<b>€ 354.155.572</b>

BUDGET INVESTIMENTI ANNUALE 2025	
Immobilizzazioni immateriali	€ 1.333.198 (diritti di brevetto e utilizzazione delle opere di ingegno, acquisto di software applicativo e licenze d'uso e interventi sul patrimonio immobiliare di terzi)
Immobilizzazioni materiali	€ 60.348.500 (terreni e fabbricati, impianti e attrezzature, attrezzature scientifiche, impianti di telecomunicazione in fibra ottica, macchine da ufficio)
Immobilizzazioni finanziarie	0
<b>Totale</b>	<b>€ 61.681.698</b>

### 1.1.1 La partecipazione dell'Ateneo a progetti PNRR <sup>13</sup>

L'Università di Pisa è significativamente coinvolta in una complessa filiera di attività che usufruiscono di finanziamenti europei, come di seguito brevemente dettagliato.

#### **Investimento 1.3 – Partenariati estesi alle università, ai centri di ricerca, alle aziende per il finanziamento di progetti di ricerca di base**

Nell'ambito dell'investimento 1.3 della Missione 4, Componente 2 del PNRR, l'Avviso D.D. 341/2022 finanzia 14 "Proposte di intervento per la creazione di Partenariati estesi alle università, ai centri di ricerca, alle aziende per il finanziamento di progetti di ricerca di base". L'investimento, di 1,61 miliardi in tutto, ha l'obiettivo di finanziare progetti di ricerca di base per rafforzare le filiere della ricerca a livello nazionale e promuovere la loro partecipazione alle catene di valore strategiche europee e globali.

I **Partenariati estesi** in cui UNIFI è coinvolta direttamente (come Spoke leader e soggetto affiliato) sono 4.

- FAIR – Intelligenza artificiale: aspetti fondazionali: soggetto attuatore la Fondazione FAIR e coinvolge 14 università, 4 enti di ricerca e 7 aziende
- NEST – Scenari Energetici del Futuro: soggetto attuatore la Fondazione Network 4 Energy Sustainable Transition (NEST)
- HEAL ITALIA: soggetto attuatore la Fondazione Heal
- ONFOODS: soggetto attuatore la Fondazione ONFOODS

#### **Investimento 1.4 - Potenziamento strutture di ricerca e creazione di "campioni nazionali di R&S" su alcune Key Enabling Technologies**

La linea di Investimento 1.4 del PNRR promuove il potenziamento di strutture di ricerca e la creazione 5 Centri Nazionali (CN) di R&S su alcune "Key Enabling Technologies". I CN sono dedicati alla realizzazione e allo sviluppo di programmi e attività di ricerca di frontiera relativa ad ambiti tecnologici coerenti con le priorità dell'Agenda Strategica per la Ricerca dell'Unione Europea e con i contenuti del Piano Nazionale della Ricerca 2021-2027.

I **Centri Nazionali** in cui è coinvolta UNIFI con il ruolo di soggetto affiliato sono quattro.

CENTRO NAZIONALE HPC, BIG DATA AND QUANTUM COMPUTING (ICSC)

Coordinato dall'INFN

CENTRO NAZIONALE DI RICERCA PER LE TECNOLOGIE IN AGRICOLTURA - AGRITECH

Capofila l'Università di Napoli Federico II

CENTRO NAZIONALE SVILUPPO DI TERAPIA GENICA E FARMACI CON TECNOLOGIA A RNA

<sup>13</sup> Sito web: [PNRR UNIFI progetti dell'Università di Pisa per il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza](#)

Coordinato dall'Università degli Studi di Padova

CENTRO NAZIONALE PER LA MOBILITÀ SOSTENIBILE (MOST)

Il Centro Nazionale per la Mobilità Sostenibile nasce con l'ambizione di essere uno strumento reale per la crescita e lo sviluppo del settore della mobilità. Il Centro nasce con una chiara missione: accompagnare la transizione green e digitale e raggiungere una nuova mobilità sostenibile secondo le indicazioni del Green New Deal.

***Investimento 1.5 - Creazione e rafforzamento di "ecosistemi dell'innovazione", costruzione di "leader territoriali di R&S"***

THE – Tuscany Health Ecosystem (ECS – Ecosistema dell'innovazione sulle scienze e le tecnologie della vita in Toscana)

La mission di Tuscany Health Ecosystem (THE) è fare della Toscana la "regione della salute" spingendo la ricerca verso le applicazioni e le aziende per far crescere le tecnologie dedicate alla salute e al benessere.

Obiettivo principale del progetto è stimolare, sostenere la crescita e il consolidamento dell'ecosistema delle scienze della vita in Toscana, in coerenza con le linee strategiche e di specializzazione intelligente (RIS3) del territorio, attraverso un approccio multidisciplinare, competenze specialistiche di alto livello, contaminazione incrociata di tecnologie e conoscenze, un dialogo efficace tra ricercatori, clinici, aziende. THE intende rispondere ai bisogni di innovazione e formazione del settore, consentendo il consolidamento dell'ecosistema regionale e rafforzandone la competitività su scala regionale, nazionale e globale.

L'Università di Pisa è affiliata ai dieci spoke di THE ed è sede leader per lo spoke 4 - Nanotechnologies for diagnosis and therapy e per lo spoke 9 Robotics and Automation for Health.

***Investimento 3.1 - Fondo per la realizzazione di un sistema integrato di infrastrutture di ricerca e innovazione***

Nell'ambito dell'investimento 3.1 del PNRR, "Fondo per la realizzazione di un sistema integrato di infrastrutture di ricerca e innovazione", l'avviso D.D. n. 3264 promuove il rafforzamento e la creazione di Infrastrutture di Ricerca (IR). Le IR rappresentano gli impianti, le risorse e i relativi servizi utilizzati dalla comunità scientifica per compiere ricerche nei rispettivi settori. La dotazione finanziaria di 1,08 miliardi di euro è stata ripartita, nell'avviso pubblico, in base alle aree tematiche ESFRI (European Strategy Forum on Research Infrastructures).

Le **Infrastrutture di ricerca** (IR) in cui è coinvolta UNIFI sono tre.

SEE LIFE - StrEngthEning the ItAlIAn InFrastructure of Euro-bioimaging

soggetto proponente il CNR – IEOS di Napoli

SoBigData.it - Strengthening the Italian RI for Social Mining and Big Data Analytics

soggetto proponente il CNR – ISTI di Pisa

ETIC - Einstein Telescope Infrastructure consortium

soggetto proponente l'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare (INFN)

Sempre in attuazione dell'investimento 3.1, il PNRR finanzia 10 **Infrastrutture tecnologiche di Innovazione** (ITEC) che favoriscano una più stretta integrazione tra imprese e mondo della ricerca, ubicate in unico sito o distribuite, concepite e realizzate per offrire strumentazioni, soluzioni e servizi tecnologici avanzati rivolti al mondo accademico e imprenditoriale, al fine di accrescerne la competitività.

UNIFI è affiliata a un solo progetto: Simulazione e il monitoraggio del sistema energetico, IRSME.

Scopo di IRSME è la realizzazione di un Laboratorio Nazionale Multidisciplinare basato su una piattaforma IT che colleghi, sulla rete nazionale GARR, laboratori nazionali già esistenti o creati appositamente per la simulazione, la prototipazione e il test di sistemi energetici al fine di favorire l'integrazione nel sistema energetico delle fonti rinnovabili e l'uso ottimizzato delle risorse, sia dal punto di vista energetico-ambientale che da quello tecnico-economico, e contribuire alla transizione ecologica.

***Dottorato di ricerca***

Al fine di contribuire alla realizzazione dello Spazio europeo della ricerca e dell'istruzione superiore, in conformità alle prescrizioni del d.m. n. 226/2021, anche per l'a.a. 2024/2025, l'Ateneo ha attivato complessivamente n. 25 corsi di Dottorato di ricerca di cui n. 17 dottorati locali, n. 1 corso di Dottorato Industriale, n. 5 corsi di Dottorato in forma

associata con altri atenei toscani, n. 1 corso di Dottorato di Interesse Nazionale (DIN) con sede amministrativa presso l'Università di Pisa (Dottorato Nazionale in *Intelligenza artificiale*) e ha istituito 1 corso di Dottorato in forma associata con un centro di ricerca (Istituto Nazionale di Fisica Nucleare). Inoltre, l'Ateneo è sede ospitante di n. 14 corsi di Dottorato in forma associata, finanziando una o più borse di dottorato, e aderisce a n. 11 corsi di Dottorato di Interesse Nazionale la cui sede amministrativa è diversa da Pisa.

Dall'anno accademico 2022-2023, e poi ancora per i successivi anni accademici, il cofinanziamento delle borse di dottorato, offerto dal MUR e sostenuto con i fondi del PNRR, ha rappresentato una risorsa fondamentale per i corsi di dottorato dell'Ateneo.

In merito, si evidenzia che gli interventi del MUR a valere sul PNRR hanno consentito di potenziare l'offerta dottorale dell'Università di Pisa sotto più aspetti. Da un lato, il MUR ha finanziato con fondi PNRR, per gli ultimi tre cicli di dottorato attivati, la gran parte delle borse del Dottorato Nazionale di Intelligenza Artificiale con sede amministrativa presso l'Università di Pisa. Difatti, sul punto, i dd.mm. di assegnazione del *budget* hanno ribadito l'interesse della Nazione allo sviluppo di specializzazioni nelle metodologie d'avanguardia dell'Intelligenza Artificiale e in settori applicativi ad alto impatto sociale. Il Dottorato Nazionale in *Intelligenza artificiale*, tra il 38° e il 40° ciclo, ha ricevuto più di 90 borse di dottorato, tutte finanziate a valere sui fondi PNRR da parte del MUR o di altri enti di ricerca e università italiane.

D'altro lato, il MUR ha deciso di utilizzare le risorse assegnategli per l'attuazione degli interventi del PNRR nell'ambito delle due componenti M4C1 "Potenziamento dell'offerta dei servizi di istruzione: dagli asili nido alle università" (con riferimento agli Investimenti 3.4 e 4.1) e M4C2 "Dalla Ricerca all'Impresa" (con riferimento agli Investimenti 3.3), entrambi previste nell'ambito del programma *NextGenerationEU* dell'Unione Europea.

Quanto alla prima linea di investimento, il MUR ha adottato il decreto ministeriale n. 351 del 9 aprile 2022 (trentottesimo ciclo) e il successivo omologo d.m. n. 118 del 2 marzo 2023 (trentanovesimo ciclo), aventi a oggetto il finanziamento di borse di dottorato per la frequenza di percorsi di ricerca in programmi specificamente dedicati e declinati (Es. Transizioni Digitali, Pubblica Amministrazione, Patrimonio Culturale, etc.).

Quanto alla linea di investimento "Introduzione di dottorati innovativi che rispondono ai fabbisogni di innovazione delle imprese e promuovono l'assunzione dei ricercatori dalle imprese" (3.3), il MUR ha adottato i Decreti Ministeriali n. 352 del 9 aprile 2022 e n. 117 del 2 marzo 2023, finalizzati al cofinanziamento di borse di dottorato con le imprese. In altre parole, il MUR ha reso disponibile all'Università il *budget* pari al 50% dell'importo di n. 343 borse (61 borse per il 38° ciclo e 282 per il 39°), purché l'Ateneo avesse "intercettato" altrettanti investitori esterni, disposti a corrispondere l'altra metà dell'importo richiesto per legge. Le borse cofinanziate dalle imprese si distinguono per la partecipazione di imprese locali, nazionali e internazionali, che rafforzano il legame tra ricerca accademica e bisogni di innovazione industriale.

Nell'anno accademico 2022/2023, a seguito delle procedure concorsuali, l'Ateneo ha conferito n. 46 borse, attribuite all'Università di Pisa dal MUR ai sensi del d.m. n. 351/2022 e n. 38 borse assegnate all'Ateneo ai sensi del d.m. n. 352/2022. Quanto al 39° ciclo, invece, l'Ateneo ha conferito n. 100 borse ai sensi del d.m. n. 118/2023 e n. 24 borse ai sensi del D.M. 117/2023.

Nell'anno accademico in corso (2024/2025), il Ministero ha replicato le due distinte forme di finanziamento sopra descritte con i Decreti Ministeriali n. 629 e n. 630 del 24 aprile 2024. Si rende noto, a tal proposito, che in data 24 aprile 2024, il MUR ha pubblicato il d.m. n. 629/2024, conferendo all'Università di Pisa n. 26 borse (di cui 15 al Dottorato di Interesse Nazionale in *Intelligenza Artificiale*), rispetto alle quali l'Ateneo si è impegnato, a fronte di un finanziamento ministeriale di euro 70.000,00, al pagamento dell'eventuale parte residua della borsa<sup>14</sup>.

Con il disposto del d.m. 630/2024 il MUR ha altresì attribuito all'Università di Pisa n. 46 borse, per le quali, a fronte di un finanziamento ministeriale di euro 60.000, ha richiesto un cofinanziamento da parte delle imprese della restante quota, fino a concorrenza dell'importo complessivo della borsa. All'esito delle procedure concorsuali, l'Università ha conferito n. 14 borse ai sensi del d.m. n. 629/2024 e n. 35 borse ai sensi del d.m. n. 630/2024. Dette forme di cofinanziamento, volte a rafforzare la collaborazione tra Università e settore produttivo, sono state ulteriormente incoraggiate attraverso l'aumento, fino al 90% del finanziamento della borsa di dottorato, della percentuale del cofinanziamento a valere su fondi PNRR.

Le cospicue risorse PNRR ora indicate hanno consentito all'Università di Pisa di partecipare a numerosi Dottorati di Interesse Nazionale (DIN), sorti nelle varie Università Italiane. Il carattere multidisciplinare e nazionale degli anzidetti corsi concorre alla realizzazione degli obiettivi di ricerca dell'Ateneo e ne eleva il prestigio didattico-scientifico. L'attivazione su larga scala dei DIN è attribuibile sostanzialmente ai fondi derivanti dal PNRR: nel 38° ciclo l'Università di Pisa,

<sup>14</sup> Nella somma di euro 70.000,00 è ricompreso l'importo della borsa per l'intero ciclo (€60.112,08), il contributo di ricerca del 10% per tre anni (€4.872,90) e l'importo della maggiorazione all'estero per 6 mesi (€5.009,34). La restante somma dovuta dall'Ateneo si renderà, pertanto, necessaria solo qualora il dottorando sarà autorizzato allo svolgimento di un periodo di ricerca all'estero superiore a 6 mesi.

utilizzando tali risorse, ha aderito a 11 corsi DIN, con sede amministrativa diversa da Pisa, finanziando 16 borse (nello specifico borse ex d.m. n. 351/2023); nel 39° ciclo ha aderito a 18 corsi DIN finanziando 25 borse (ex d.m. n. 118/2023) e infine nel 40° ciclo l'Ateneo partecipa a 11 corsi DIN sempre con sede amministrativa diversa da Pisa, finanziando n. 13 borse, ancora con fondi PNRR ex d.m. n. 629/2024.

L'Ateneo ha poi conferito ulteriori borse di dottorato con finanziamenti ministeriali PNRR a valere sui seguenti Investimenti del PNRR:

- Investimento 1.3 – Partenariati estesi alle università, ai centri di ricerca, alle aziende per il finanziamento di progetti di ricerca di base;
- Investimento 1.4 - Potenziamento strutture di ricerca e creazione di "campioni nazionali di R&S" su alcune *Key Enabling Technologies*;
- Investimento 1.5 - Creazione e rafforzamento di "ecosistemi dell'innovazione", costruzione di "leader territoriali di R&S";
- Investimento 3.1 - Fondo per la realizzazione di un sistema integrato di infrastrutture di ricerca e innovazione.

Tali risorse sono state acquisite dai Dipartimenti dell'Università di Pisa attraverso la partecipazione a specifici progetti di ricerca e hanno permesso il finanziamento di oltre 80 borse di dottorato tra il 38° e il 40° ciclo.

In sintesi, l'Università di Pisa ha rafforzato la sua posizione di eccellenza accademica e di ricerca attraverso un uso strategico dei fondi PNRR, garantendo un ampio spettro di opportunità per giovani ricercatori e favorendo la collaborazione con il settore produttivo. Gli ultimi Decreti Ministeriali del 2024 confermano l'impegno continuo dell'Ateneo nel sostenere la formazione dottorale e nel promuovere iniziative che rispondono alle esigenze di innovazione delle imprese, consolidando ulteriormente il prestigio didattico-scientifico dell'Università.

### 1.1.2 La programmazione triennale 2025-27

Per l'attuazione di obiettivi di sistema, le Università partecipano alla "programmazione triennale" (PRO3) con la quale il Ministero dell'Università e della Ricerca mette a disposizione, per gli Atenei che intendono partecipare, finanziamenti specifici<sup>15</sup> che, per il triennio in oggetto non sono stati ancora erogati.

Quest'anno, per la PRO3 2024 – 2026, l'Università di Pisa ha presentato il programma dal titolo "**Primo anno, Innovazione e Sinergie in Ateneo**"<sup>16</sup> con cui intende concorrere alla realizzazione di due obiettivi:

- Obiettivo A: Innovare la didattica universitaria e ampliare l'accesso alla formazione universitaria.
- Obiettivo B: Promuovere le reti della ricerca e valorizzare la competitività del Paese.

In pieno accordo con il Piano Strategico di Ateneo 2023-2028 (PSA)<sup>17</sup>, l'Ateneo realizza l'Obiettivo A (con focus sulla didattica) con il progetto denominato "*Studiare al primo anno, innovare la didattica*" e l'Obiettivo B (con focus sulla ricerca) con il progetto "*Sinergie*", esaminati brevemente di seguito.

#### **Studiare al primo anno, innovare la didattica** (Obiettivo A)

Il progetto "Studiare al primo anno, innovare la didattica" si realizza intervenendo su due azioni:

- 1) Valutazione delle competenze acquisite dagli studenti e riduzione della dispersione studentesca  
Partendo da una situazione iniziale di criticità riguardo la dispersione studentesca nelle sue diverse manifestazioni (andamento primo anno, carriera e tempi di laurea, abbandoni), si è appurato che essa origina, in particolare, dalle difficoltà che si concentrano nel primo anno dei corsi di laurea (con esclusione dei CdL a numero chiuso nazionale, in particolare quelli dell'area medica, e dei CdS di Fisica e Matematica, anche in virtù di buone pratiche intraprese negli ultimi anni). Tale situazione è stata analizzata dal "Tavolo per la revisione dell'offerta formativa", presieduto dal Prorettore alla Didattica, che ha evidenziato come la risoluzione delle difficoltà

<sup>15</sup> Decreto ministeriale 10 giugno 2024 n. 773 "Linee generali d'indirizzo della programmazione delle università 2024-2026 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati" (allegato 2), pubblicato sul sito del Ministero dell'Università e della Ricerca. Gli obiettivi generali di sistema sono volti all'innalzamento e al consolidamento della qualità del sistema universitario, tenendo conto dell'impegno degli atenei nel ridurre le disuguaglianze economiche, sociali e territoriali e dell'esigenza di ridurre i divari tra le sedi universitarie, legati ai differenti fattori di contesto territoriale.

<sup>16</sup> Il programma di Ateneo per la PRO3 2024-2026 è stato approvato dal Consiglio di amministrazione (delibera CdA n. 363 del 2 ottobre 2024), previo parere favorevole del Senato accademico (delibera SA n. 236 del 20 settembre 2024).

<sup>17</sup> Il Piano Strategico di Ateneo è stato approvato con delibere n. 376 e 234 del 2 ottobre 2023, rispettivamente dal Consiglio di Amministrazione e del Senato accademico.

incontrate dagli studenti nella fase di avvio della carriera rappresenti un fattore rilevante per l'avanzamento e la conclusione del percorso universitario. Punto di forza su cui l'Ateneo già può contare, e su cui far leva per contenere la dispersione, è il numero di CFU conseguiti durante il primo anno. Le attività programmate per migliorare tale punto di forza sono alla base del sotto-progetto denominato per l'appunto "*Progetto primo anno*" che si articola in diversi ambiti di intervento quali: revisione dei sillabi e dei piani di studio, tutorato formativo e didattico, tutorato d'accoglienza, corsi di rafforzamento-supporto-recupero, strumenti di valutazione delle competenze, materiali didattici, spazi, statistiche, incentivazione e premialità. Tutte le attività riferite a questa azione della PRO3 si collegano all'obiettivo 1 del PSA "*accogliere e includere orientando la scelta del percorso universitario*" e il risultato atteso è un significativo miglioramento degli indicatori relativi alla qualità della didattica (in collegamento con l'azione successiva), soprattutto quelli relativi all'avvio di carriera e degli altri indicatori specifici per la dispersione universitaria.

2) Innovazione delle metodologie didattiche (TLC: teaching and learning center) e potenziamento della docenza strutturata nei corsi di studio

L'offerta formativa dell'Università di Pisa è ampia e diversificata e queste caratteristiche sono alla base di un elevato livello di complessità dell'attività didattica. Tuttavia, l'Ateneo può contare su un punto di forza: un corpo docente stabile, composto in larga parte da personale strutturato, in grado di coprire quasi totalmente il *core* dei corsi di studio con docenti appartenenti a settori scientifico-disciplinari di base o caratterizzanti. Inoltre, l'Ateneo può far leva anche sulle iniziative già intraprese da alcuni anni ("*Insegnare a insegnare*" dal 2018, "*Comunità dei mentori*" dal 2022, "*Progetti speciali per la didattica*", erogazione di "open badge" agli studenti per certificare l'acquisizione di competenze trasversali). Tuttavia, per realizzare compiutamente l'obiettivo specifico di questa azione, è necessario incrementare e articolare le attività di formazione docenti, promuovere fra di essi le esperienze didattiche innovative e sviluppare nuovi strumenti didattici, nel contesto del TLC o in coordinamento con esso. Particolare attenzione sarà dedicata alle attività di formazione per i docenti del primo anno e alle azioni di didattica innovativa rivolte specificamente agli studenti in avvio di percorso universitario, in modo da realizzare una sinergia con l'azione 1. Oltre alle iniziative già intraprese, con la nuova PRO3 si mette in cantiere la realizzazione del sotto progetto denominato "*Innovare la didattica*" che si articola in diversi interventi di coinvolgimento della componente docente nella cornice del TLC di Ateneo tra cui: attività di formazione docenti, comunità di pratiche fra pari, valorizzazione della didattica.

Le attività riferite a questa azione della PRO3 si collegano all'obiettivo 2 del PSA "*studiare, formarsi e laurearsi: il diritto a una formazione di qualità*" e il risultato atteso è un significativo incremento: a) dei docenti partecipanti alle attività di formazione sulle metodologie d'insegnamento o coinvolti in esperienze didattiche con aspetti metodologicamente innovativi; b) delle certificazioni di attività formative volte all'acquisizione di competenze trasversali da parte degli studenti.

### **Sinergie** (Obiettivo B)

Il progetto "Sinergie" si realizza intervenendo su due azioni:

1) Trasferimento tecnologico e valorizzazione delle conoscenze

Si tratta di un'azione riguardante le attività di "terza missione", nel cui ambito l'Ateneo valorizza le conoscenze acquisite e sviluppate nella ricerca attraverso due canali principali: il coinvolgimento pubblico (cosiddetto *public engagement*) e il trasferimento tecnologico. Il primo già si realizza con iniziative organizzate da singole strutture/gruppi di ricerca oppure promosse dall'Ateneo nel suo complesso (es. "*Bright Night*", la notte della ricerca). Per il trasferimento tecnologico, pur contando sul supporto dell'ufficio amministrativo nella concessione del marchio spin-off, si rileva che la ricerca commissionata viene sviluppata tramite essenzialmente rapporti personali dei docenti, senza un punto unico e strutturato di accesso a livello di Ateneo e senza linee guida precise sulla contrattualistica da adottare, con conseguente perdita di opportunità. Sul fronte della protezione dei risultati delle ricerche, questa attualmente avviene su indicazione degli inventori, mentre ottimale sarebbe poter contare su azioni proattive di scouting o di miglioramento del *livello di maturità tecnologica* (TRL: Technology Readiness Level).

Questa azione, nel suo complesso, richiederà interventi su più fronti:

- rafforzamento delle attività di **public engagement** nei vari ambiti (scientifico, tecnologico, umanistico, sociale) per aprire le porte dell'università e far conoscere l'impatto della ricerca nella vita quotidiana;
- incrementare la ricerca commissionata e l'accelerazione del percorso di impresa tramite la costituzione di **Start Attractor** sia come fondazione aperta a partner privati, per aiutare la crescita delle start-up e incrementare la ricerca commissionata, sia come portale di accesso alle competenze dell'Ateneo per favorire le collaborazioni col mondo imprenditoriale;

- trasmettere la cultura imprenditoriale agli studenti/studentesse e ai giovani ricercatori/ricercatrici con percorsi formativi all'interno del **Contamination Lab**;
- replica del bando **SPARK** (per sviluppo di farmaci fino alla fase preclinica) e dei bandi dei **dimostratori tecnologici** per identificare internamente i gruppi di ricerca che abbiano prodotti da far incrementare il TRL e brevettare.

Le attività riferite a questa azione della PRO3 si collegano al PSA e precisamente all'obiettivo 6 "*valorizzare la proprietà intellettuale, incentivare e accelerare spin-off, incrementare la ricerca commissionata*" e all'obiettivo 7 "*diventare un modello di ecosistema dell'innovazione e di co-creazione di conoscenza*".

I risultati attesi per questa azione sono: incremento del volume e della qualità della ricerca commissionata, maggior qualità degli spin-off accademici, una maggior valorizzazione dei risultati della ricerca aumentando il TRL, incremento delle iniziative di public engagement, maggior diffusione della cultura imprenditoriale nella comunità studentesca.

## 2) Miglioramento delle infrastrutture e degli strumenti per la ricerca al fine dell'integrazione della ricerca nelle reti internazionali ed europee

L'intento di questa azione è portare l'Ateneo al suo pieno potenziale di integrazione della propria ricerca in ambito europeo e internazionale. I risultati finora conseguiti in ambito di progettazione europea (Horizon 2020 e Horizon Europe) hanno messo in luce diversi punti di forza dell'Università di Pisa, che è già un Ateneo ad alta intensità di ricerca in molti settori, ma anche punti di debolezza (ad esempio mancato finanziamento da bandi ERC "European Research Council" per il supporto dei ricercatori di eccellenza e le loro ricerche innovative). Inoltre, l'area delle "Scienze Sociali e Umanistiche" evidenzia una minore attività progettuale rispetto alle aree di "Scienze della vita" e di "Scienze matematiche, fisiche, informazione e comunicazione, ingegneria, universo e scienze della terra"<sup>18</sup>.

Per superare tali limiti, sarà necessario costruire ambienti capaci di generare sinergie in modo strutturato, unendo competenze diverse per affrontare sfide scientifiche e tecnologiche sempre più complesse, che richiedono un approccio collettivo e una visione più ampia di quella che un singolo gruppo di ricerca può affrontare. In tale direzione, l'Ateneo intende potenziare le seguenti linee strategiche:

- sostenere e incentivare la partecipazione dei propri ricercatori a bandi competitivi;
- fornire un sostegno concreto nella preparazione dei progetti di ricerca;
- promuovere e supportare la ricerca in tutti i settori, con particolare attenzione ai momenti critici della carriera dei ricercatori
- facilitare lo sviluppo di attività di ricerca cofinanziate, capaci di attrarre risorse esterne e creare sinergie con enti esterni
- incoraggiare e sostenere la creazione di infrastrutture di ricerca interdipartimentali, che siano in grado di accedere a finanziamenti internazionali, ampliando così le opportunità di ricerca oltre le fonti di finanziamento tradizionali.

Alcune delle attività previste per realizzare le linee strategiche suddette sono: consulenza e assistenza per partecipazione a bandi ERC di Horizon Europe; aumento dell'attrattività dell'Ateneo per giovani ricercatori/ricercatrici di talento; sostegno del Sistema Bibliotecario di Ateneo per incentivare la progettualità dell'area "Scienze sociali e umanistiche"; sostegno alle ricercatrici/ricercatori in congedo maternità obbligatorio per colmare il gap di produzione scientifica al termine di tale periodo di astensione dal lavoro; aumento del numero di Visiting professor per favorire creazione di reti di ricerca internazionali e progetti congiunti.

Le attività riferite a questa azione della PRO3 si collegano al PSA e precisamente ai seguenti obiettivi:

- obiettivo 4: "*attrarre, far crescere e valorizzare talenti nella ricerca*"
- obiettivo 5: "*sostenere e potenziare la ricerca*"

<sup>18</sup> La classificazione adottata dallo European Research Council, ente di finanziamento alla ricerca in Europa, raggruppa le discipline di ricerca scientifica in tre settori: **SH** - Social Sciences and Humanities; **PE** - Mathematics, physical sciences, information and communication, engineering, universe and earth sciences; **LS** - Life Sciences. <https://sir.mur.gov.it/index.php/finanziati/ercs>

- obiettivo 13: “promuovere una cultura della partecipazione e del rispetto dell’uguaglianza e delle differenze”.

I risultati attesi di questa azione sono: il rafforzamento della qualità e della ricerca nell’Ateneo, un collegamento sinergico e più intenso con le reti di ricerca nazionali e internazionali, una maggiore capacità di attrarre risorse esterne.

Di seguito, si rappresenta uno schema con gli indicatori previsti per monitorare ogni azione degli obiettivi A e B della PRO3.

Per ogni, singola azione è riportato il relativo indicatore con la situazione iniziale e il target finale. Tali indicatori sono oggetto di valutazione ministeriale al termine del triennio ma anche di monitoraggio di Ateneo annuale, al fine di controllare lo stato di raggiungimento degli obiettivi e di intraprendere, per tempo, le misure eventualmente necessarie.

TITOLO DEL PROGRAMMA	
Primo anno, Innovazione e Sinergie in Ateneo	
TITOLO DEL PROGETTO	OBIETTIVO
Studiare al primo anno, innovare la didattica	A. Innovare la didattica universitaria e ampliare l’accesso alla formazione universitaria.
Sinergie	B. Promuovere le reti della ricerca e valorizzare la competitività del Paese.

PROGETTO: Studiare al primo anno, innovare la didattica				
OBIETTIVO A				
Innovare la didattica universitaria e ampliare l’accesso alla formazione universitaria				
INDICATORI DI RIFERIMENTO				
<b>Indicatore 1</b> (azione 1: Valutazione delle competenze acquisite dagli studenti e riduzione della dispersione studentesca)	A_a <sup>19</sup> Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente.			
	Valore iniziale	Target finale	Fonte dei dati	Situazione iniziale
	0,387	0,425	ANS	Numeratore: iscritti al II anno a.a. 2023/24 Denominatore: Immatricolati (I ciclo e LMCU) a.a. 2022/23
<b>Indicatore 2</b> (azione 2: Innovazione delle metodologie didattiche (TLC) e potenziamento della docenza strutturata nei corsi di studio)	A_i Numero di open badge ottenuti dagli studenti a seguito di percorsi di formazione per l’acquisizione di competenze trasversali.			
	Valore iniziale	Target finale	Fonte dei dati	Situazione iniziale
	1.088	1.800	Fonte di Ateneo	a.a. 2023/24
<b>Indicatore 3 di Ateneo<sup>20</sup></b> (azione 2: Innovazione delle metodologie didattiche (TLC) e potenziamento della docenza strutturata nei corsi di studio)	Numero di docenti dell’Ateneo partecipanti a iniziative di formazione promosse dal TLC			
	Valore iniziale	Target finale	Fonte dei dati	Situazione iniziale
	61	150	Registro dei partecipanti alle iniziative	a.a. 2023/24

<sup>19</sup> Gli indicatori così contrassegnati (lettera maiuscola seguita da lettera minuscola, del tipo X\_x) corrispondono a **indicatori ministeriali**, elencati nell’allegato 2 al d.m. 10 giugno 2023, n. 773 “Linee generali di indirizzo della programmazione delle Università 2024-2026 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati”, tra cui l’Ateneo può scegliere per monitorare il grado di raggiungimento del target di ogni azione.

<sup>20</sup> In aggiunta agli indicatori ministeriali, l’Ateneo può scegliere in modo motivato (ed entro precisi limiti stabiliti dal d.m. 773/2023) di monitorare le azioni del progetto mediante propri indicatori (**indicatori autonomi**), appositamente validati dal Nucleo di Valutazione.

PROGETTO: Sinergie				
OBIETTIVO B				
Promuovere le reti della ricerca e valorizzare la competitività del Paese				
INDICATORI DI RIFERIMENTO				
Indicatore 1  <i>(azione 1: Trasferimento tecnologico e valorizzazione delle conoscenze)</i>	<b>B_e</b> Numero di spinoff universitari, start up e/o attività di trasferimento della conoscenza e/o brevetti registrati rispetto ai docenti strutturati dell'Ateneo.			
	<b>Valore iniziale</b>	<b>Target finale</b>	<b>Fonte dei dati</b>	<b>Situazione iniziale</b>
	0,306			
	NUM 527 DEN 1.721	0,450	Fonte di Ateneo	31 dicembre 2023
Indicatore 2  <i>(azione 2: Miglioramento delle infrastrutture e degli strumenti per la ricerca al fine dell'integrazione della ricerca nelle reti internazionali ed europee)</i>	<b>B_b</b> Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi.			
	<b>Valore iniziale</b>	<b>Target finale</b>	<b>Fonte dei dati</b>	<b>Situazione iniziale</b>
	0,092			
	NUM 35.026.307 DEN 379.115.989	0,112	Bilanci Atenei	a.s. 2022

### 1.1.2 L'operatività dell'Ateneo e il suo posizionamento nel panorama internazionale

L'Università di Pisa ha ottenuto un riscontro più che soddisfacente sul posizionamento dell'Ateneo nel panorama nazionale in occasione della Visita di accreditamento periodico condotta dalla Commissione di Esperti di Valutazione ANVUR, nel marzo del 2019 e il cui Rapporto finale è stato trasmesso agli inizi di gennaio 2020<sup>21</sup>. Il giudizio riportato dall'Università di Pisa è stato "pienamente soddisfacente".

Con riferimento al solo sistema universitario italiano, la classifica **CENSIS**<sup>22</sup> colloca nel 2024 il nostro ateneo al 6° posto tra i mega atenei (con oltre 40.000 iscritti), alle spalle dell'Università di Padova, prima, seguita dall'Università di Bologna e dalla Sapienza di Roma, oltre all'Università di Palermo e all'Università Statale di Milano. L'ateneo pisano, tra le variabili considerate dal Censis, ottiene il miglior risultato nell'ambito della Comunicazione e dei servizi digitali, mentre il punteggio più basso si riferisce alle borse di studio e alle strutture.

Negli ultimi anni l'Ateneo ha registrato buoni riscontri anche nei principali ranking internazionali, sia nelle classifiche generali che in quelle delle singole discipline accademiche. Dal momento che ogni classifica ha caratteristiche diverse e un diverso sistema di ponderazione, le diverse agenzie di ranking collocano l'Università di Pisa in posizioni variabili.

Di seguito riportiamo i piazzamenti dell'Università di Pisa nei ranking più influenti.

Nell'**Academic Ranking of World University (ARWU)**<sup>23</sup> l'Ateneo di Pisa si colloca al 2° posto in Italia dopo la Sapienza di Roma e a pari merito con l'Università di Milano, e nella fascia 151-200 a livello globale. La classifica della Shanghai Ranking Consultancy è una delle più accreditate agenzie di rating internazionale per la valutazione di università ed enti di ricerca. Rispetto al 2023 Pisa cresce nella produttività scientifica, sia in assoluto che pro-capite, e migliora anche a livello nazionale. Anche nella classifica di **Shanghai "by subject" (GRAS, Global Ranking of Academic Subjects)** pubblicata a ottobre 2024, l'Università di Pisa ottiene ottimi risultati. L'Ateneo pisano entra in classifica con 24 discipline, coprendo tutte le aree (Natural Sciences, Engineering, Life Sciences, Medical Sciences, Social Sciences). Unipi si colloca nelle prime 100 posizioni mondiali per "Veterinary Sciences" (sale al 48° posto globale e 4° in Italia), "Physics" (nella fascia 51-75 nel mondo e 2-3 in Italia), "Pharmacy & Pharmaceutical Sciences" (passa dalla fascia 201-300 a quella 51-75 nel mondo e 5-6 in Italia) e "Mathematics" (nella fascia 76-100 nel mondo e 2-3 in Italia).

<sup>21</sup> Approvato con delibera del consiglio direttivo ANVUR n. 294 del 17 dicembre 2019.

<sup>22</sup> La Classifica **CENSIS** si basa sulla valutazione delle strutture disponibili, dei servizi erogati, del livello di internazionalizzazione, della capacità di comunicazione 2.0 e della occupabilità (<https://www.censis.it/formazione/la-classifica-censis-delle-universita%C3%A0-italiane-edizione-20242025>).

<sup>23</sup> La classifica prende in considerazione la performance accademica, utilizzando come indicatori la produttività scientifica, gli indici citazionali e il numero di premi e riconoscimenti riconosciuti dallo staff accademico. La classifica è consultabile al seguente link: <http://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2024>.

Il **QS World University Ranking**)<sup>24</sup>, edizione 2025 (pubblicata nel 2024) colloca l'Ateneo di Pisa al 382° posto e 10° in Italia. Gli indicatori su cui si osserva un peggioramento sono quelli relativi alla produttività scientifica (il numero di citazioni per ricercatore) e alla sostenibilità, che solo recentemente è entrata nel paniere utilizzato per l'attribuzione del punteggio complessivo. Nell'ultima edizione della classifica "**by subject**", pubblicata sempre da QS, Unipi eccelle nelle discipline classiche (22° posto), nelle Scienze veterinarie (47° posto), nella Fisica (102°) e nell'Informatica (139°).

Nell'edizione 2025 del **THE World University Ranking**<sup>25</sup> (pubblicata nel 2024) il nostro Ateneo recupera posizioni rispetto agli ultimi anni passando dalla fascia 401-500 a quella 351-400 su scala globale (fascia in cui troviamo anche gli altri due atenei toscani di Firenze e Siena) e si colloca al 14° posto in Italia. La classifica globale è il risultato della ponderazione di 18 indicatori che misurano le prestazioni di un'istituzione in cinque ambiti: la didattica, l'ambiente di ricerca, la qualità della ricerca, il trasferimento tecnologico (proventi e brevetti) e l'immagine internazionale. La qualità della ricerca è l'ambito in cui otteniamo il punteggio più alto. Il punteggio peggiore riguarda l'immagine internazionale dove ci collochiamo oltre la millesima posizione (in particolare per quanto riguarda lo staff internazionale). Nell'ultima edizione del **THE "by subject"**, Computer Science e Arts & Humanities sono gli ambiti disciplinari che si classificano meglio (nella fascia 201-250). Per la prima volta nel 2024 è stata pubblicata anche la nuova classifica **THE Interdisciplinary Science Ranking**. L'Ateneo di Pisa si colloca nella fascia 201-250, al 15° posto in Italia (le prime tre in Italia sono Politecnico di Milano, Università di Bologna e Pisa S. Anna). La metodologia copre tre "pillars", ciascuno dei quali rappresenta una fase nel ciclo di vita di un progetto di ricerca: Input (finanziamenti), Process (incluso il supporto amministrativo), Output (risultati della ricerca). Per questa prima edizione sono state prese in considerazione solo le discipline scientifiche (Computer Science, Engineering, Life Sciences and Physical Sciences).

Riguardo ai ranking tematici dedicati all'impatto sociale partecipiamo attivamente (conferendo i nostri dati alle rispettive agenzie) al QS Sustainability Ranking e al THE Impact Ranking.

Nel **QS Sustainability Ranking** (pubblicato a dicembre 2024) ci collochiamo al 280° su 1751 istituzioni valutate nel mondo e al 10° posto in Italia. La classifica si basa su tre aree tematiche: miglioriamo su Environmental impact (peso 45%, siamo passati dal 396° al 394°) ma soprattutto su Governance (peso 10%, siamo passati dal 328° al 137°), mentre perdiamo su Social impact (peso 45%, dal 247° scendiamo al 252°). Nella classifica **THE Impact**, che valuta le università rispetto agli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG) dell'Agenda ONU 2030, rimaniamo per il 2024 nella fascia complessiva 401-600, su 1963 istituzioni valutate (lo scorso anno erano 1591), al 10° posto in Italia (a pari merito con Politecnico di Torino, IULM, Università della Toscana e Università di Verona). Negli SDGs a cui abbiamo partecipato otteniamo i risultati migliori in Gender Equality (SDG5), Reduced Inequalities (SDG10) e Life below Water (SDG14), mentre il peggiore è l'SDG7: Affordable and Clean Energy.

---

<sup>24</sup> La classifica si basa su dati di performance accademica, di tipo strutturale e di tipo reputazionale, ed è consultabile al seguente link: <https://www.topuniversities.com/world-university-rankings>.

<sup>25</sup> La classifica si basa su indicatori di performance che coprono tutti gli ambiti di attività delle università: insegnamento, ricerca, trasferimento della conoscenza e immagine internazionale ed è consultabile al seguente link: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/latest/world-ranking>.

## SEZIONE 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE

### 2.1 VALORE PUBBLICO

Ogni pubblica amministrazione crea Valore Pubblico (VP) quando persegue in modo sistematico **attività volte al miglioramento bilanciato degli impatti ad esse conseguenti**, ovvero, secondo le linee guida DFP 1/2017, favorisce un “miglioramento del livello di benessere sociale ed economico” (anche sanitario, ambientale, culturale...).

Le dimensioni di VP alle quali un ente è collegato dipendono dalla specifica *mission*, (abbinata alla *vision* della governance in carica).

In altre parole, si ha creazione di VP quando un’università<sup>26</sup>:

- migliora il livello di benessere economico, sociale, culturale, ambientale, sanitario... degli utenti diretti e degli stakeholder (es. famiglie, imprese...) rispetto alle condizioni di partenza;
- realizza quanto appena enunciato per la città che ospita l’Ateneo, per il territorio di riferimento, il sistema sociale ed economico (che entrano in gioco significativamente per la Terza missione);
- migliora il livello delle performance e contiene il livello dei rischi in maniera sinergica e finalizzata alla generazione di VP;
- preserva o migliora il livello di salute delle sue risorse rispetto alle condizioni di partenza;

Ma come un Ateneo può migliorare il benessere del complesso dei suoi STK? Quali le declinazioni più importanti del valore pubblico che può essere generato? La tabella, seguendo quanto proposto già nel precedente PIAO, prova ad elencare, senza pretesa di esaustività, una serie di “punti di osservazione” degli impatti dell’operare di un ente quale l’Università di Pisa.

Tab.1 Aree di impatto

Categorie di STK interessate	Area di impatto realizzabile
Studenti - imprese - mondo del lavoro - società civile	elabora, sviluppa e trasmette conoscenze e competenze
Università – società civile	concorre ad incrementare la qualità (efficacia ed efficienza) del sistema universitario
Studenti - cittadini - società civile	crea, per quanto la riguarda, le migliori condizioni per l'accesso di tutti i cittadini all'istruzione universitaria
Studenti - cittadini - società civile	promuove il superamento di ogni tipo di discriminazione, garantendo pari opportunità nell'accesso allo studio e al lavoro, nella ricerca e nella progressione di carriera del personale
Studenti - cittadini - società civile	provvede alla formazione intellettuale e professionale degli studenti e di coloro che intendono dedicarsi alla ricerca e all'insegnamento
Società civile – imprese - mondo del lavoro	promuove e sostiene la ricerca di base ed applicata in collaborazione con le imprese per favorire la capacità brevettuale e l'imprenditorialità
Università – società civile	concorre a favorire la collaborazione inter-Ateneo, anche a livello internazionale, su ricerca e didattica
Imprese – mondo del lavoro	crea occasioni di impiego garantendo sinergia tra il mondo universitario e quello delle imprese
Imprese – mondo del lavoro	genera valore economico
Società civile	protegge il valore pubblico generato programmando misure di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza
Università - personale	preserva la salute delle sue risorse (salute organizzativa dell’ente)
Società civile - imprese – mondo del lavoro	promuove, nell’ambito della terza missione, la diffusione dei saperi e della cultura, nonché il trasferimento e la valorizzazione delle conoscenze, l’innovazione e il trasferimento tecnologico, nel contesto dello sviluppo economico e culturale del territorio
Territorio (società civile e tessuto produttivo)	promuove relazioni sistematiche con gli enti presenti sul territorio, in primis il Comune di Pisa e gli altri Istituti di formazione superiore, al fine di aumentare la qualità complessiva del “sistema Pisa”
Società civile	concorre alla produzione di beni pubblici per la società
Società civile – cittadini	promuove, anche attraverso la formazione, uno sviluppo sostenibile, rispettoso dell’ambiente
Società civile– cittadini	promuove e concorre a garantire la tutela della salute

<sup>26</sup> V. Enrico Deidda Gagliardo, Enrico Bracci e Luca Papi, in *MONITORARE LA PERFORMANCE DELLE UNIVERSITÀ STATALI PER GENERARE VALORE PUBBLICO*, Franco Angeli 2021.

**Gli indirizzi strategici sono alla base dell'operatività dell'Ateneo;** le performance, organizzativa di istituzione, di singola struttura e quelle individuali, in una prospettiva non disorganica, devono costituire un quadro a valore aggiunto, che sia elemento abilitante nei confronti del raggiungimento degli obiettivi strategici.

I risultati ottenuti per gli obiettivi strategici saranno a loro volta base per generare nel tessuto sociale aree ad impatto positivo con creazione del relativo VP, in termini di soddisfacimento delle esigenze di utenti e STK.

Fig.1 Schema dei livelli di pianificazione



È necessario che le performance di tutti i livelli, base operativa dell'ente, siano orientate efficacemente alla realizzazione delle strategie, legate alla creazione -bilanciata- di impatti capaci di generare VP, nel senso indicato ad inizio paragrafo. Il punto è che le performance individuali, per prime, siano orientate al raggiungimento degli obiettivi operativi, azioni, ed infine strategici. Si deve poi poter operare in condizioni adeguate quanto alle risorse interne disponibili, che devono permettere di gestire tutti i processi in modo efficace ed efficiente; la disponibilità delle risorse (di ogni tipologia) deve essere oggetto di periodico riesame da parte degli organi di vertice (cfr. Ambito "B" dei requisiti di sede secondo il modello AVA3).

### 2.1.1 Il contributo degli stakeholder alla valutazione della performance

Già prevista dall'art. 19 bis del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, tale valutazione impatta su molte aree, essendo molteplici le cd. parti interessate (si va dalle scuole secondarie agli studenti, famiglie, aziende, mondo delle professioni, MUR, società in senso lato, ...).

Considerare da parte del PIAO il "valore pubblico" non fa che aggiungere rilevanza a questa prospettiva.  
**Il coinvolgimento degli stakeholder nella valutazione della performance organizzativa determina *naturaliter* degli importanti momenti di verifica dell'avvenuta generazione di VP.**

Le modalità per ottenere le informazioni possono essere di tipo diretto (questionari, interviste telefoniche, focus group, etc.) o di tipo indiretto (misurazioni di indicatori, rapporti sulle varie attività, segnalazioni di criticità/posizioni di eccellenza acquisite in rank di settore, etc.).

I monitoraggi attualmente in essere riguardano:

- a. **gli studenti**, attraverso in particolare la raccolta di informazioni e dati relativi all'opinione sulla qualità percepita della didattica e delle attività di tirocinio o di tesi, sui servizi di supporto alla didattica, sull'adeguatezza delle infrastrutture (strumentazioni scientifiche dei laboratori, biblioteche etc...);
- b. **le organizzazioni ospitanti attività di tirocinio o di tesi**, attraverso in particolare la raccolta di informazioni relative all'opinione sulla preparazione dei tirocinanti (conoscenze e capacità di integrazione lavorativa);

- c. **organizzazioni coinvolte nelle attività di terza missione** (monitoraggio avviato per eventi e in corso di progettazione per il trasferimento tecnologico, trial clinici...);
- d. **i laureandi/laureati**, attraverso in particolare la raccolta di informazioni e dati relativi all'opinione complessiva sul servizio formativo e sulla formazione (nel merito) ricevuti;
- e. **il personale docente e TAB**, attraverso in particolare la raccolta di informazioni e dati (questionari di benessere organizzativo) relativi all'opinione sui carichi di lavoro, sul grado di integrazione nell'organizzazione, sulle capacità manageriali del superiore gerarchico e sull'adeguatezza delle infrastrutture (ambiente di lavoro in senso fisico);
- f. **tutto il personale** costituente la Comunità accademica, relativamente all'opinione circa il rispetto delle norme sulla parità di genere.

Per il 2024, in attuazione dell'obiettivo 1275, assegnato dal CdA al Direttore Generale, sono state proposte a livello sperimentale alcune ulteriori indagini di CS a studenti (servizi di segreteria; cerimonia di consegna delle medaglie ai laureati e alle laureate con lode) e al personale docente e TAB (logistica, sistemi informatici, comunicazione).

Nel 2025 l'indagine diretta a verificare il gradimento della cerimonia delle medaglie ai laureati e alle laureate con lode sarà somministrata sistematicamente; saranno inoltre erogati i questionari relativi alla soddisfazione del tirocinio clinico degli studenti iscritti al CdS in Medicina e Chirurgia secondo il modello ANVUR e i questionari di CS predisposti da Good Practice, a seguito dell'adesione dell'Ateneo al Progetto.

### 2.1.2 Il Piano e gli obiettivi strategici

Le scelte strategiche di merito di UNIPI sono orientate, assieme alla valorizzazione delle specificità dell'Ateneo, alla ricerca di allineamenti con i *goal* stabiliti a livello internazionale, quali quelli riportabili all'Agenda 2030 ONU per lo Sviluppo Sostenibile (17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile – Sustainable Development Goals, SDGs), ai BES, agli indirizzi del MUR e all'attuazione degli obiettivi del PNRR.

La struttura del PSA 2023-28 prevede 5 aree strategiche:

- I. Didattica
- II. Ricerca
- III. Terza missione
- IV. Gestione
- V. Comunità universitaria.

La quinta ha evidente carattere trasversale, essendo relativa alla "Comunità", da mettere in relazione con la salute organizzativa - e non solo<sup>27</sup> - dell'ente.

Per ogni obiettivo strategico vengono indicate:

- a. le azioni da intraprendere
- b. le aree di intervento associate all'obiettivo<sup>28</sup>
- c. il riferimento agli obiettivi dell'Agenda 2030 (SDGs)
- d. i responsabili (politici e gestionali) coinvolti nell'attuazione dell'obiettivo
- e. gli indicatori misurabili di successo e le metriche ad essi associati (in termini di valore di partenza e valore target).

Con riferimento al punto e. è allegata al PSA una tabella con il dettaglio della struttura degli indicatori di controllo; la scelta è stata quella di averne tre per ogni obiettivo strategico, indipendentemente dal numero di azioni attuative associate. La maggior parte sono indicatori numerici, anche se è presente un significativo gruppo di carattere qualitativo. Da considerare che, anche in base alle raccomandazioni del Nucleo di Valutazione, sarà oggetto di un OPN 2025 l'individuazione di indicatori anche a livello di singola azione.

<sup>27</sup> Cfr. art 3 c.2 Cost "È compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini, impediscono il **pieno sviluppo della persona umana**..."

<sup>28</sup> Molti obiettivi sono riferibili contemporaneamente a più di un'area.

È stato poi deciso di allineare il momento di verifica del valore assunto dagli indicatori PSA alla tempistica della relazione ex post sul PIAO, così da poter dare conto dei risultati raggiunti in tale documento (deliberazione del Senato Accademico del 7 marzo 2024, n. 67 e deliberazione del Consiglio di Amministrazione del 20 marzo 2024, n. 108<sup>29</sup>).

Tanto premesso, **rimandando per ulteriori approfondimenti direttamente al documento contenente il PSA 2023-28, disponibile all'indirizzo web (<https://www.unipi.it/index.php/presentazione/item/27254-piano-strategico-2023-28>)** mantiene la sua utilità – in ottica di verifica delle aree di potenziale creazione di valore pubblico – riportare una tabella riassuntiva della mappa degli obiettivi strategici, passando dai valori che informano il modo di essere e l'operatività complessiva dell'Ateneo (evidenziati nelle prime pagine del PSA 2023-28), con le affinità agli SDGs (Sustainable Development Goals dell'Agenda ONU 2030) e il pool di declinazioni del concetto di valore pubblico generabile dall'Ateneo, esemplificato in precedenza.

Tab.2 Gli obiettivi del PSA23-28

Obiettivi STR	Valore UNPI	SDGs	Aree impatto
<b>obiettivo 1: accogliere e includere orientando la scelta del percorso universitario</b>	Valorizzare i talenti	4, 5, 17	- elabora, sviluppa e trasmette conoscenze e competenze - crea, per quanto la riguarda, le migliori condizioni per l'accesso di tutti i cittadini all'istruzione universitaria
<b>obiettivo 2: studiare, formarsi e laurearsi: il diritto a una formazione di qualità</b>	Valorizzare i talenti	4, 8, 9	- elabora, sviluppa e trasmette conoscenze e competenze
<b>obiettivo 3: Pisa guarda al mondo: puntare su percorsi di internazionalizzazione</b>	Aprirsi al mondo	4, 17	- concorre a favorire la collaborazione inter-Ateneo, anche a livello internazionale, su ricerca e didattica
<b>obiettivo 4: attrarre, far crescere e valorizzare talenti nella ricerca</b>	Valorizzare i talenti	4, 5, 17	- provvede alla formazione intellettuale e professionale degli studenti e di coloro che intendono dedicarsi alla ricerca e all'insegnamento
<b>obiettivo 5: sostenere e potenziare la ricerca</b>	Espandere la frontiera della conoscenza	5, 9, 16, 17	- promuove e sostiene la ricerca di base ed applicata in collaborazione con le imprese per favorire la capacità brevettuale e l'imprenditorialità
<b>obiettivo 6: valorizzare la proprietà intellettuale, incentivare e accelerare spin-off, incrementare la ricerca commissionata</b>		8, 9, 17	- promuove e sostiene la ricerca di base ed applicata in collaborazione con le imprese per favorire la capacità brevettuale e l'imprenditorialità - crea occasioni di impiego garantendo sinergia tra il mondo universitario e quello delle imprese - genera valore economico - promuove relazioni sistematiche con gli enti presenti sul territorio, in primis il Comune di Pisa e gli altri Istituti di formazione superiore, al fine di aumentare la qualità complessiva del "sistema Pisa"
<b>obiettivo 7: diventare un modello di ecosistema dell'innovazione e di co-creazione di conoscenza</b>	Espandere la frontiera della conoscenza	3, 8, 9, 10, 11, 15, 17	- promuove, nell'ambito della terza missione, la diffusione dei saperi e della cultura, nonché il trasferimento e la valorizzazione delle conoscenze, l'innovazione e il trasferimento tecnologico, nel contesto dello sviluppo economico e culturale del territorio
<b>obiettivo 8: migliorare la gestione del bilancio e del patrimonio immobiliare</b>		11, 16	- preserva la salute delle sue risorse (salute organizzativa dell'ente)
<b>obiettivo 9: semplificare il sistema delle regole e completare la trasformazione digitale</b>	Gestire in modo trasparente	11, 12, 16	- protegge il valore pubblico generato programmando misure di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza - preserva la salute delle sue risorse (salute organizzativa dell'ente)
<b>obiettivo 10: contribuire al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'agenda 2030 nei luoghi e nella vita dell'Ateneo</b>	Gestire in modo sostenibile le risorse collettive	3, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 16, 17	- promuove, anche attraverso la formazione, uno sviluppo sostenibile, rispettoso dell'ambiente - preserva la salute delle sue risorse (salute organizzativa dell'ente)
<b>obiettivo 11: valorizzare le persone e l'organizzazione</b>	Coltivare coesione e condivisione	3, 5, 8, 10, 16	- preserva la salute delle sue risorse (salute organizzativa dell'ente)
<b>obiettivo 12: potenziare la comunicazione</b>	Gestire in modo trasparente	5, 16	
<b>obiettivo 13: promuovere una cultura della partecipazione e del rispetto dell'uguaglianza e delle differenze</b>	Coltivare coesione e condivisione	5, 10, 16	- promuove il superamento di ogni tipo di discriminazione, garantendo pari opportunità nell'accesso allo studio e al lavoro, nella ricerca e nella progressione di carriera del personale
<b>obiettivo 14: potenziare la cultura della qualità nella comunità universitaria e migliorare l'efficacia del sistema di assicurazione qualità di Ateneo</b>	Gestire in modo trasparente	4, 16	- concorre ad incrementare la qualità (efficacia ed efficienza) del sistema universitario

<sup>29</sup> Si è deliberato di effettuare il monitoraggio annuale del Piano strategico di Ateneo 2023-2028 nel mese di maggio di ogni anno; inoltre, di procedere, sulla base del monitoraggio di cui al punto precedente, alla rendicontazione annuale dello stato di avanzamento degli obiettivi strategici e delle azioni del Piano strategico nella Relazione sulla Performance (PIAO), approvata dal Consiglio di amministrazione entro il 30 giugno di ogni anno;

Con il nuovo PSA sono quindi individuati indicatori di verifica su ogni obiettivo, con i relativi target. La maggior parte di essi possono essere visti anche come possibili indicatori di impatto; rimane invece più problematica la loro applicazione *de plano* alle singole azioni, cosa utile per il monitoraggio in itinere e di dettaglio: a questi fini possono essere individuate altre fonti informative, quali i report sintetici che il NdV ha richiesto a prorettori e delegati ai fini della relazione annuale dell'Organo di valutazione. Queste considerazioni meglio saranno riprese nella relazione ex post.

In ogni modo procedere ad una misura del VP generato è un'operazione delicata, dovendosi misurare fenomeni legati a molti fattori, alcuni scarsamente modificabili nel breve periodo e non tutti governabili dall'Ateneo. Per questo si ripete l'auspicio di un intervento dell'ANVUR, per definire in modo condiviso un pool di indicatori di VP, che potrebbero essere utilizzati dagli atenei all'interno dei PIAO.

Sotto altra prospettiva si deve dare atto ad ANVUR di aver proceduto significativamente all'integrazione dei profili strategico-operativi degli atenei nel nuovo Modello di accreditamento periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio universitari (AVA 3).

I nuovi Requisiti AVA 3 sono allineati con gli Ambiti di Valutazione di cui all'allegato C del DM 1154/2021; in particolare si sono rivisti i requisiti di qualità delle sedi prestando maggiore attenzione ad una visione complessiva e unitaria della qualità della didattica, della ricerca, della terza missione e delle attività gestionali. Lo scopo appare quello della verifica riguardo la capacità dell'architettura del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità degli Atenei di garantire effettiva integrazione sistemica di politiche, strategie, obiettivi strategici e operativi.

Strumenti necessari sono il monitoraggio delle politiche, delle strategie, dei processi; questi ultimi devono essere sostenuti da adeguato presidio di risorse umane, economico-finanziarie, strutturali, infrastrutturali e informative, in una logica di pianificazione e gestione allineata alla pianificazione strategica, che dia confidenza dell'effettiva possibilità del raggiungimento e mantenimento dei livelli qualitativi di risultato attesi.

In questo contesto, in continuità con lo scorso anno, la Delegata per la Qualità, in collaborazione con il Presidio della Qualità e l'Unità Assicurazione della Qualità e Accreditamento, ha elaborato un **"Piano triennale della formazione sull'Assicurazione della qualità (AQ)" 2025-2027, incluso il piano operativo 2025** (Allegato Sezione 2-1 Piano della formazione su assicurazione della qualità).

Elemento di novità rispetto al 2024 è la modalità con la quale il Piano formazione AQ è stato definito.

Il medesimo, oltre che sull'analisi dell'andamento e dei temi sviluppati nel Piano 2024, è stato predisposto a seguito di un'analisi dei fabbisogni formativi in tema di Assicurazione della Qualità, condotta attraverso un questionario on line somministrato ai soggetti dell'Ateneo direttamente coinvolti nella predisposizione dei documenti a supporto del Sistema AQ di Ateneo.

L'indagine si è svolta a due livelli, previa individuazione da parte della Delegata per la Qualità e del Presidio della Qualità di un elenco di tematiche sull'AQ (che d'ora in poi definiremo fabbisogni formativi):

Tab 3

1	Normativa e documenti nazionali in tema di AQ. Regolamenti e Linee Guida di Ateneo.
2	Quali sono gli attori e che ruolo ricoprono nell'AQ di Ateneo (Ad e NdV: chi fa cosa). Quali sono gli attori e che ruolo ricoprono nell'AQ di CdS (CPDS di dipartimento/scuola e CdS, Gruppo di Riesame).
3	Come si svolge l'accREDITamento di Sede.
4	Come si svolge l'accREDITamento di Dipartimento.
5	Come si svolge l'accREDITamento iniziale dei CdS e l'accREDITamento periodico dei CdS.
6	Come si svolge l'accREDITamento dei corsi di Dottorato.
7	Contenuti ed utilizzo del Portale <a href="https://ava.mur.gov.it/">https://ava.mur.gov.it/</a> (Schede SUA-CdS, SMA). Contenuti della Scheda di Monitoraggio Annuale e del Riesame Ciclico di CdS.
8	Descrittori di Dublino, cosa sono e a cosa servono.
9	Questionari di valutazione (rilevazione, utilizzo e diffusione delle opinioni degli studenti e dei dottorandi).
10	Piano Strategico di Dipartimento (PSD) (redazione, monitoraggio, riesame del PSD). Analisi SWOT e pianificazione strategica multilivello.
11	Relazione della CPDS (contenuti, redazione e analisi dei dati).
12	Documenti di Autovalutazione in preparazione agli Audit interni del NdV.
13	Terza missione: programmazione, monitoraggio e riesame delle attività.
14	Guida alla lettura degli indicatori ANVUR: inquadramento e analisi.

Il primo livello ha coinvolto la Delegata per la Qualità che nel mese di dicembre 2024 ha compilato un questionario attraverso il quale, per ogni fabbisogno formativo e categoria di utente<sup>30</sup>, ha stabilito sia il livello di conoscenza percepito che il livello di conoscenza auspicabile (v. infra).

Al fine di stabilire sia il livello di conoscenza percepito che quello auspicabile la Delegata ha avuto a disposizione una scala di valutazione da 1 a 4 (1=nessuna conoscenza; 2=conoscenza di base; 3=conoscenza intermedia; 4=conoscenza avanzata).

Il secondo livello ha invece coinvolto coloro che ricoprono un ruolo istituzionale in Ateneo (Direttori di Dipartimento/Presidenti di Scuola, Referenti AQ di Dipartimento, Presidenti dei Corsi di Studio, Coordinatori dei Corsi di Dottorato), il personale tecnico-amministrativo che supporta i docenti nella redazione di documenti sull'AQ (Coordinatore amministrativo del Dipartimento, Responsabile Unità Didattica, Responsabile Unità Ricerca e referenti del dottorato di ricerca) e il Consiglio Studentesco, per un totale di 6 categorie di utenti.

Di seguito sono riportati il periodo di compilazione, la popolazione a cui è stato somministrato il questionario e il tasso di risposta.

Periodo di compilazione: dal 28 novembre 2024 al 27 dicembre 2024.

Tasso di risposta: 44,96% Popolazione a cui è stato somministrato il questionario:

Tab. 4

Utenti (suddivisi per categoria)	Numerosità
Coordinatore di Dottorato	26
Direttore di Dipartimento/Presidente di Scuola	22
Personale tecnico-amministrativo (resp. Unità Didattica, Resp. Unità Ricerca e Referenti Dottorato di ricerca)	76
Presidente di CdS	103
Consiglio Studentesco	35
Referente AQ di Dipartimento	16
<b>Totale complessivo</b>	<b>278</b>

Ogni utente ha proceduto ad una autovalutazione del proprio livello di conoscenza per ogni fabbisogno formativo.

Al pari della delegata i rispondenti hanno utilizzato una scala di valutazione da 1 a 4 (1=nessuna conoscenza; 2=conoscenza di base; 3=conoscenza intermedia; 4=conoscenza avanzata) e hanno altresì avuto la possibilità, se ritenuto necessario, di indicare eventuali argomenti non ricompresi nelle voci del questionario (nell'elenco) e ritenuti di interesse. A conclusione dei due livelli di indagine ne sono stati analizzati gli esiti.

L'indagine effettuata dalla Delegata per la Qualità ha permesso di individuare, per ogni categoria di utente e per ogni fabbisogno formativo, l'indice di priorità della Squadra di Governo.

Tale indice è stato calcolato come differenza tra livello attuale percepito e livello auspicabile di conoscenze in rapporto al livello percepito:

$$\text{Indice di Priorità GOV (\%)} = \frac{\text{Livello attuale percepito} - \text{Livello auspicabile}}{\text{Livello attuale percepito}}$$

L'indagine effettuata dagli utenti richiamati ha invece permesso di individuare, per ogni categoria di utente e per ogni fabbisogno formativo, la media delle risposte.

Sono stati quindi incrociati gli esiti delle due indagini, andando ad individuare, per ogni singola categoria di utente e fabbisogno formativo, la media attesa, che è stata così calcolata:

**Media attesa = Indice di Priorità GOV\*Media risposte utenti**

Di seguito la tabella riepilogativa della media attesa:

<sup>30</sup> Le categorie di utenti sono 6: Direttori di Dipartimento/Presidenti di Scuola, Referenti AQ di Dipartimento, Presidenti CdS, Coordinatori dei Corsi di Dottorato, personale tecnico-amministrativo che supporta i docenti nella redazione di documenti sull'AQ (Coordinatore amministrativo del Dipartimento, Responsabile Unità Didattica, Responsabile Unità Ricerca e referenti del dottorato di ricerca) e Consiglio studentesco. Trattati delle figure coinvolte nel secondo livello dell'indagine (v. infra).

Tab. 5

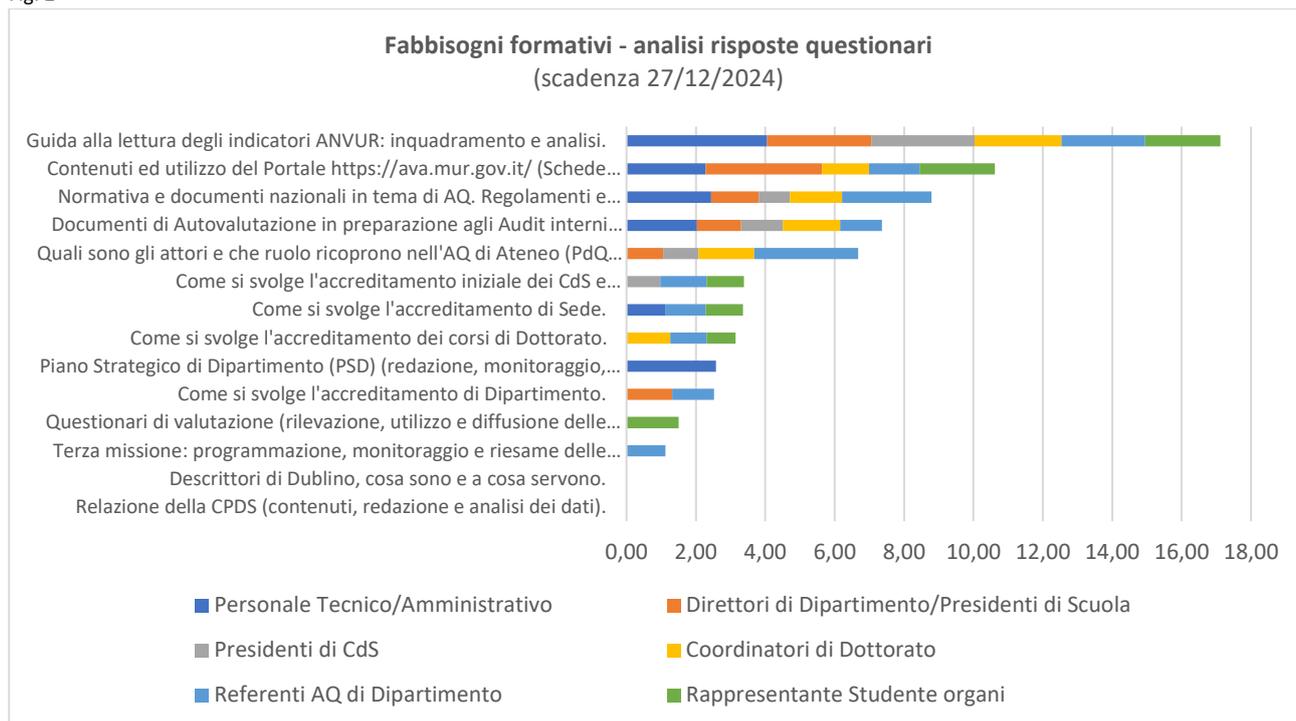
Fabbisogni formativi	Coordi- natori Dotto- rato	Direttori Diparti- mento/Pre- sidenti Scuola	PTA	Presi- denti di CdS	Rappre- sentanti Studenti organi	Referenti AQ di Di- parti- mento	Totale comples- sivo
Guida alla lettura degli indicatori ANVUR: inquadramento e analisi.	2,50	3,00	4,06	2,98	2,17	2,42	17,12
Contenuti ed utilizzo del Portale <a href="https://ava.mur.gov.it/">https://ava.mur.gov.it/</a> (Schede SUA-CdS, SMA). Contenuti della Scheda di Monitoraggio Annuale e del Riesame Ciclico di CdS.	1,35	3,36	2,28	0,00	2,17	1,46	10,62
Normativa e documenti nazionali in tema di AQ. Regolamenti e Linee Guida di Ateneo.	1,50	1,36	2,44	0,90	0,00	2,58	8,80
Documenti di Autovalutazione in preparazione agli Audit interni del NdV.	1,65	1,27	2,03	1,20	0,00	1,21	7,36
Quali sono gli attori e che ruolo ricoprono nell'AQ di Ateneo (PdQ e NdV: chi fa cosa). Quali sono gli attori e che ruolo ricoprono nell'AQ di CdS (CPDS di dipartimento/scuola e CdS, Gruppo di Riesame).	1,60	1,06	0,00	1,02	0,00	3,00	6,68
Come si svolge l'accreditamento iniziale dei CdS e l'accreditamento periodico dei CdS.	0,00	0,00	0,00	0,97	1,08	1,33	3,39
Come si svolge l'accreditamento di Sede.	0,00	0,00	1,11	0,00	1,08	1,17	3,36
Come si svolge l'accreditamento dei corsi di Dottorato.	1,27	0,00	0,00	0,00	0,83	1,04	3,14
Piano Strategico di Dipartimento (PSD) (redazione, monitoraggio, riesame del PSD). Analisi SWOT e pianificazione strategica multilivello.	0,00	0,00	2,58	0,00	0,00	0,00	2,58
Come si svolge l'accreditamento di Dipartimento.	0,00	1,32	0,00	0,00	0,00	1,21	2,53
Questionari di valutazione (rilevazione, utilizzo e diffusione delle opinioni degli studenti e dei dottorandi).	0,00	0,00	0,00	0,00	1,50	0,00	1,50
Terza missione: programmazione, monitoraggio e riesame delle attività.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,13	1,13
Relazione della CPDS (contenuti, redazione e analisi dei dati).	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Descrittori di Dublino, cosa sono e a cosa servono.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Totale complessivo	9,87	11,38	14,50	7,08	8,83	16,54	68,20

Sulla base di tale tabella sono stati quindi individuati i fabbisogni formativi in ordine di priorità<sup>31</sup> tenendo in considerazione i vari ruoli e, conseguentemente, redatto il **“Piano triennale della formazione sull’Assicurazione della qualità (AQ)” 2025-2027, incluso il piano operativo 2025** di cui all’allegato Sezione 2-1.

Nel grafico che segue è possibile notare le varie esigenze.

<sup>31</sup> L’esigenza formativa è presente per tutti i valori superiori a zero.

Fig. 2



### 2.1.3 I nuovi Piani strategici dipartimentali

Nel corso del 2024, su impulso del Presidio della qualità e della Delegata per la qualità, tutte le strutture dipartimentali hanno provveduto alla stesura dei loro piani strategici, tenendo adeguatamente conto a livello di dipartimento dei valori e degli obiettivi strategici contenuti nel Piano di Ateneo.

I Piani dipartimentali sono strutturati in obiettivi, azioni ed attività. Per una logica di integrazione di sistema, la definizione annuale degli obiettivi operativi necessari dovrà – ove richiesto - tenere adeguatamente conto degli obiettivi strategici, sia del PS di ateneo, sia dei PSD dipartimentali.

L'esigenza di questo approccio nasce in tutta evidenza dalla natura connessa dei piani strategici di ateneo e dipartimento, che devono fornire evidenza del collegamento tra le strategie di ateneo e quelle delle strutture di missione, garantendosi così – nel rispetto dell'autonomia delle seconde - coordinamento e sinergia<sup>32</sup>.

Il tutto è stato fatto sulla base di un format omogeneo fornito dal Presidio che comprende l'introduzione (caratteristiche generali del dipartimento), la descrizione di come si è sviluppato il PSD (compreso il gruppo di lavoro istruttorio), un'analisi di contesto, comprensiva di uno schema SWOT, gli obiettivi strategici individuati. Si descrive poi il sistema di AQ dipartimentale, terminando il tutto con i § relativi al monitoraggio annuale ed al riesame triennale.

Il format in parola è stato approvato dal Presidio nella seduta del 28 novembre 2023 e presentato ai Direttori di Dipartimento il 5 dicembre 2023. Con nota prot. n. 178107 del 18 dicembre 2023 la Presidente del Presidio ha invitato i Direttori a predisporre il Piano Strategico Dipartimentale, utilizzando il format presentato<sup>33</sup>.

I PSD sono stati redatti entro giugno 2024; è seguita l'analisi da parte del presidio, che ha preso in considerazione aspetti di processo, relativi alle modalità con le quali sono stati sviluppati i piani, nonché ai passaggi formali di approvazione. Il 9 dicembre è stata fatta dal PdQ e dalla governance una prima e sintetica restituzione alle strutture.

**Nel 2025 è prevista una serie di restituzioni singole ad ogni Dipartimento ad opera del PdQ, in collaborazione con la Delegata per la qualità. Nel gennaio 2025 i Dipartimenti riceveranno delle schede di analisi dei propri PSD, redatte dal Presidio per gli aspetti di processo, dal Rettore per l'organizzazione e la Valutazione della Ricerca, dal Rettore per la Valorizzazione della Conoscenza, e dalla Delegata per le Statistiche di Ateneo rispettivamente per gli aspetti legati alla ricerca, terza missione/impatto sociale e indicatori/monitoraggio.**

<sup>32</sup> Da punto di vista operativo si è proceduto all'aggiunta di un campo di testo nelle maschere U-GO di inserimento delle pianificazioni iniziali degli obiettivi 2025, dove si segnala – in caso di OPN – il collegamento (anche) ad un obiettivo strategico dipartimentale.

<sup>33</sup> La nota precisava che il PSD doveva essere approvato dal Consiglio del Dipartimento entro il 30 aprile 2024. È stata poi concessa una proroga al 30 maggio su richiesta dei Direttori.

**In queste occasioni si entrerà maggiormente nelle opportunità di miglioramento dei singoli PSD, verificando il grado di coerenza di ognuno nei confronti del PSA.**

In linea con quanto appena sottolineato, un primo dato, certamente grossolano, è quello della frequenza delle citazioni espresse per ogni obiettivo strategico del PS di Ateneo nei vari PS dipartimentali. Si possono fare alcune considerazioni<sup>34</sup>:

- la numerosità degli obiettivi strategici del PSA, identificati da ogni dipartimento per il proprio PSD varia da un minimo di 9 ad un massimo di 52;
- come era prevedibile gli strategici di Ateneo a più alto tasso di correlazione con i PSD sono il 5 (ricerca) ed il 2 (formazione di qualità);
- gli strategici di ateneo a più basso tasso di correlazione sono il 9 (bilancio e gestione patrimonio immobiliare e il 14 sulla cultura della qualità e sistema di assicurazione della stessa.

Tab. 6 Distribuzione di frequenza dei riferimenti tra obiettivi STR di Ateneo e dipartimentali

OBIETTIVI STRATEGICI 2023-28	Biologia	Chimica	Civiltà	DESTEC	DICI	DII	Economia	Farmacia	Filologia	Fisica	Giurisprudenza	Informatica	Matematica	Med Clinica	Patologia	Ric. Traslazionale	Sc. Veterinarie	Sc. Agrarie	Sc. della Terra	Sc. Politiche	Totale complessivo
OBI 1 - ACCOGLIERE E INCLUDERE ORIENTANDO LA SCELTA DEL PERCORSO UNIVERSITARIO	1	3	2	1	2	1	2	1	3	2	1	1	1	1	1	1	3	2	2		31
OBI 2 - STUDIARE, FORMARSI E LAUREARSI: IL DIRITTO A UNA FORMAZIONE DI QUALITÀ	3	1	2	1	2	2	4	1	5	4	2	2	1	1	1	1	3	1	2	8	47
OBI 3 - PISA GUARDA AL MONDO: PUNTARE SU PERCORSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE	3	2	1	1	1	1	3	1	2	2	1	1	1	1	1	1	3	3	2	4	35
OBI 4 - ATTRARRE, FAR CRESCERE E VALORIZZARE TALENTI NELLA RICERCA	4		2	2			1	1		2	1	1	3	1	1	1	3	1	1	2	27
OBI 5 - SOSTENERE E POTENZIARE LA RICERCA	8	3	2		1	2	5	1	5	2	1	2	2	2	1	1	3	11	5	5	62
OBI 6 - VALORIZZARE LA PROPRIETÀ INTELLETTUALE, INCENTIVARE E ACCELERARE SPIN- OFF, INCREMENTARE LA RICERCA COMMISSIONATA	4	1	1	2	1	1		1		1		1	1		1	1	6	1		1	24
OBI 7 - DIVENTARE UN MODELLO DI ECOSISTEMA DELL'INNOVAZIONE E DI CO - CREAZIONE DI CONOSCENZA	5	2	1	1	1	2			1	3		1	3			1	3		1	1	26
OBI 8 - MIGLIORARE LA GESTIONE DEL BILANCIO E DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE	2			1								1					3				7
OBI 9 - SEMPLIFICARE IL SISTEMA DELLE REGOLE E COMPLETARE LA TRASFORMAZIONE DIGITALE		1			1				1	2	1	1					3		1		11
OBI 10 - CONTRIBUIRE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE DELL'AGENDA 2030 NEI LUOGHI E NELLA VITA DELL' ATENEO	2		1	1				2	2	1		1	3	1	1			1	1	3	20
OBI 11 - VALORIZZARE LE PERSONE E L'ORGANIZZAZIONE	1	1	1	1	2	2	4	3	1	4		2	3	2	1	1	3	2	2	3	39
OBI 12 - POTENZIARE LA COMUNICAZIONE	2	3	1	1		1	5	1	2	4	1	1	2	1	1	1	14	2		3	46
OBI 13 - PROMUOVERE UNA CULTURA DELLA PARTECIPAZIONE E DEL RISPETTO DELL'UGUAGLIANZA E DELLE DIFFERENZE	2		1	3	1	1			2	3	1	2					3		1	3	23
OBI 14 - POTENZIARE LA CULTURA DELLA QUALITÀ NELLA COMUNITÀ UNIVERSITARIA E MIGLIORARE L'EFFICACIA DEL SISTEMA DI ASSICURAZIONE QUALITÀ DI ATENEO	1					1	1		1	2							2	2	1	2	13
Totale complessivo	38	17	15	15	12	14	25	12	25	32	9	17	20	10	9	9	52	26	19	35	

<sup>34</sup> La totalità dei PSD è stata analizzata dal Presidio che ha fatto un incontro di restituzione il 9 dicembre 2024. Nel gennaio 2025 i Dipartimenti riceveranno delle schede di analisi dei PSD, redatte dal Presidio, per gli aspetti di processo e dal Rettore per l'organizzazione e la Valutazione della Ricerca, dal Rettore per la Valorizzazione della Conoscenza e dalla Delegata per le Statistiche di Ateneo rispettivamente per gli aspetti legati alla ricerca, terza missione/impatto sociale e indicatori/monitoraggio.

## 2.2 PERFORMANCE

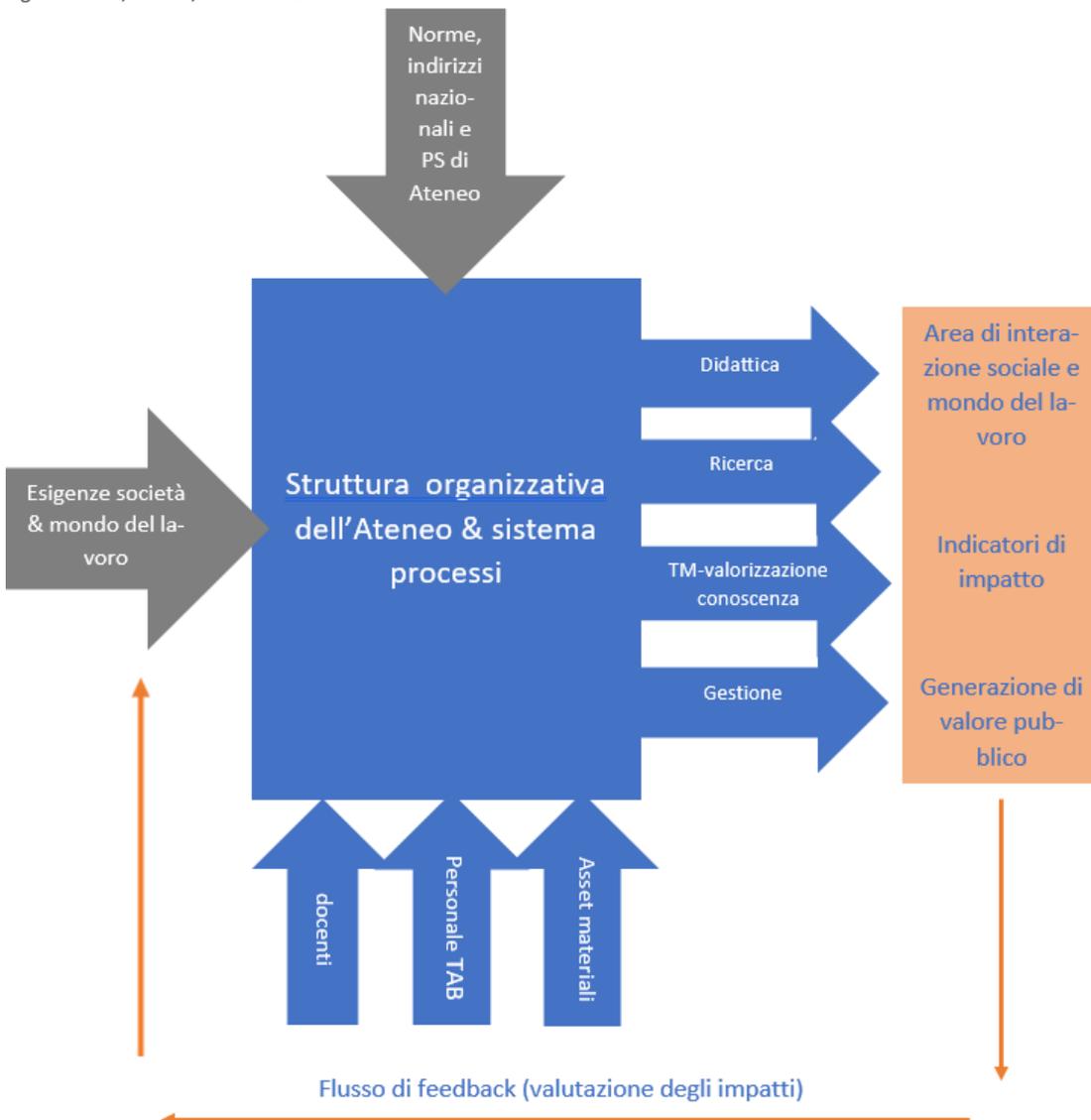
La caratteristica del PIAO è quella di integrare il Piano della Performance in una più ampia serie di processi programmatici, interagendo con programmi di digitalizzazione e semplificazione di processi, con attività relative all'anticorruzione e trasparenza, organizzazione del personale, sviluppo e formazione del personale, tipologie di prestazione lavorativa in modalità agile, iniziative per la garanzia dell'equità in ambito di genere (PAP, GEP). **Il tutto tenendo conto ovviamente della programmata disponibilità di risorse a bilancio, utili per supportare le varie iniziative da intraprendere.**

Dal punto di vista del metodo, già il Piano integrato, lato Performance, risultava da sempre aperto ad un ampio recepimento nel sistema obiettivi annuale di tutte le operazioni di consolidamento, miglioramento o innovazione, che le strutture dell'Ateneo ritenessero di realizzare, sia in attuazione degli indirizzi strategici dell'Istituzione (obiettivi operativi necessari - OPN), sia in base a proprie valutazioni di punti di forza e di debolezza e coerenti analisi tattiche e operative (obiettivi operativi autonomi - OPA).

### 2.2-A PIANO PERFORMANCE – CONTESTO GENERALE

Attraverso la gestione del sistema dei processi interni vengono generati gli *output* tipici e gli *outcome* collegati all'azione delle Università; la figura che segue dimostra che la visione della performance universitaria, come giustificata dalla creazione di precise categorie di valore pubblico, sia stata sempre ben presente nella logica programmatoria di UNIPL.

Fig. 3 Ateneo, risorse, vincoli e missioni



Il sistema dei processi operativi di UNIPI è composto da:

- Processi standard *core* (direttamente collegati alle attività istituzionali, generatori diretti dei servizi accademici, es. i processi di programmazione didattica, di erogazione dei singoli insegnamenti, sperimentazioni di laboratorio o sul campo);
- Processi standard di supporto (amministrativi, gestionali e tecnici);
- Processi di miglioramento incrementale delle attività ordinarie (possono essere obiettivi operativi annuali);
- Processi di innovazione delle attività ordinarie (possono essere obiettivi operativi annuali);
- Processi necessari alla realizzazione degli obiettivi strategici (possono essere obiettivi operativi annuali - OPN).

L'organizzazione dell'Ateneo deve essere tale da **favorire l'ordinato svolgimento dei processi (di cui si deve avere conteeza, in termini ownership, risorse e capacità) e delle attività**, sia a livello di istituzione complessiva, che di singole strutture (Direzioni, Dipartimenti, Centri e Sistemi di Ateneo), per le quali sono in corso di definizione i cruscotti sperimentali di monitoraggio della performance organizzativa (POS).

È comunque già disponibile una serie di cruscotti di verifica, ad esempio:

- Cruscotti PBI sui risultati delle indagini relative all'opinione degli studenti sulla didattica
- PBI sui risultati del questionario biennale sul benessere organizzativo (docenti e personale TAB)
- PBI sul bilancio di genere
- PBI serie storiche andamento personale e studenti/laureati
- PBI su posizionamento UNIPI in vari ranking internazionali.

## 2.2-A.1 La tempistica del ciclo 2025

Tab.7 I principali passi del ciclo performance

Processo	Tempistica e modus operandi	Output	Attori coinvolti
Definizione ed eventuale rimodulazione degli obiettivi strategici	<p>Il riferimento per gli obiettivi strategici è al Piano 2023-28, approvato da SA e CdA. Condivisione a livello di vertice politico e gestionale.</p> <p>Approvazione da parte del SA e CdA con delibera n.376/2023 del 02/10/2023</p>	Piano Strategico, con elenco degli obiettivi strategici.	Rettore, Prorettori, Direttore Generale (DG), Dirigenti, Direttori Dipartimenti, Senato Accademico (SA), Consiglio di amministrazione (CdA).
Processo di budgeting 2025 (collegato ad obiettivi strategici)	Invio di nota DG alle strutture (vedi infra § 2.2-A.5) con richiesta budget e correlazione con STR (modello Excel) – avvio del processo a luglio 2024.	Richieste budget da integrare nel Bilancio di previsione 2025	DG, Direzione Finanza, Dirigenti, Presidente SIA, SMA, e SBA, Direttore CISUP e CIDIC.
Aggiornamento annuale del SMVP	Entro dicembre 2024 o comunque contemporaneamente a PIAO	Delibera CdA di aggiornamento/conferma del SMVP su parere vincolante del Nucleo.	CdA; DG; Dirigenti, OIV,
Approvazione del PIAO	Entro il 31 gennaio 2025	PIAO, per il 2025 già comprensivo degli obiettivi del DG assegnati dal CdA e degli elementi di base OPN delle strutture direzionali	Rettore, DG, Dirigenti delle direzioni e strutture, CdA, SA e Consiglio Studentesco <sup>35</sup>
Inserimento obiettivi operativi annuali in U-GO	La tempistica è definita in relazione all'esigenza di avviare comunque tempestivamente le attività del ciclo. Consulenza tecnica UPOV ai responsabili di obiettivo. Tutte le pianificazioni sono definite sotto la responsabilità del dirigente della struttura di riferimento. Termine ordinatorio: fine marzo 2025.	Popolazione di U-GO (parti progettuali da validare da parte del responsabile dirigenziale).	DG, Responsabili dirigenziali, Responsabili operativi
Svolgimento attività previste nelle varie fasi degli obiettivi operativi	Anno solare di riferimento	Target raggiunti vs. programmati	Personale coinvolto a tutti i livelli nei vari obiettivi

<sup>35</sup> Le modifiche allo Statuto di Ateneo, art 17 e 18 hanno introdotto la competenza del SA per l'approvazione del PIAO, che prima veniva approvato esclusivamente del CdA, nonché la previsione di un parere obbligatorio del Consiglio studentesco.

Processo	Tempistica e modus operandi	Output	Attori coinvolti
Rendicontazione intermedia	giugno – luglio 2025	Popolazione relativo campo del DB U-GO. Report stato lavori a CdA	DG, Responsabili dirigenziali, Responsabili operativi, CdA.
	luglio-settembre 2025. Trasmissione report andamento lavori al NdV	Nota DG NdV su rendicontazioni intermedie e rimodulazioni richieste	DG, Responsabili dirigenziali, Responsabili operativi, OIV.
Monitoraggio	giugno - ottobre 2025. Possono essere fatti dalla Direzione Generale o dal NdV audit su singole strutture/obiettivi	Eventuali verbali di audit interno.	DG, Responsabili dirigenziali, Responsabili operativi, OIV.
Rimodulazione obiettivi	giugno – settembre 2025	Integrazioni su U-GO ed istruttoria per CdA (se trattasi di obiettivi necessari).	DG, Responsabili dirigenziali, Responsabili operativi, CdA, OIV.
Rendicontazione finale (dovrà tenere conto delle varie sez. PIAO)	gennaio - febbraio 2026	Popolazione del DB U-GO (parti riguardanti i risultati ottenuti, da approvare da parte del responsabile dirigenziale).	Responsabili dirigenziali, Responsabili operativi.
Valutazione POS direzioni, dipartimenti ed altre strutture di primo livello (Centri, Sistemi)	gennaio - marzo 2025	Valorizzazione cruscotti dedicati (o proroga transitorio)	Commissione rettorale POI POS
Valorizzazione POI (Ateneo)	maggio - giugno 2025 <sup>36</sup>	Valorizzazione cruscotto dedicato	DG, Dirigenti, OIV, CdA.
Valutazione performance individuale EP-D-C-B - Dirigenti	marzo - maggio 2026	Schede di valutazione individuale di tutto il personale	DG, Responsabili dirigenziali, Direzione Personale. Personale
Relazione annuale sulla Performance (coordinamento con PIAO)	Entro 30 giugno 2026, documento che presenta formalmente il DG per l'approvazione del CdA, del SA e per il parere del Consiglio Studentesco. Entro il 30/6 la Relazione è pubblicata sul sito "Amministrazione trasparente".	Relazione annuale sulla Performance In caso di mancata adozione nei termini, comunicazione all'ANVUR sulle ragioni del ritardo.	DG, CdA, SA, Consiglio Studentesco
Validazione della Relazione annuale sulla Performance.	Entro 30 giugno 2026	Relazione di Validazione, da inviare a CdA, SA e Consiglio Studentesco e pubblicare su siti trasparenza.	OIV

La tabella precedente sintetizza i passaggi principali del ciclo di performance annuale; essi, nel rispetto delle particolarità delle singole filiere programmatiche che confluiscono nel PIAO, costituiscono i momenti principali di pianificazione, attuazione e verifica.

Gli obiettivi con valenza annuale potranno essere sinteticamente indicati nel corpo dei vari capitoli del PIAO dedicati, preferibilmente in forma tabellare, per poi essere inseriti, completi del dettaglio delle fasi interne di attuazione, nell'applicativo di monitoraggio U-GO.

## 2.2-A.2 Schemi generali degli obiettivi operativi

In applicazione del vigente SMVP, il livello operativo degli obiettivi di performance si suddivide nelle due categorie di:

- Obiettivi necessari (per attuazione di uno strategico, OPN)
- Obiettivi autonomi (individuati dalle strutture, sul funzionamento o l'innovazione di processo/servizio, OPA)

Si ricorda sinteticamente come sia previsto che ogni obiettivo o azione operativa debba essere rappresentato evidenziando in sintesi:

- Situazione iniziale e motivazioni, che devono dimostrare la correlazione con uno strategico (se OPN) o le analisi dalle quali è derivata l'opportunità di attivarsi in una certa direzione;
- Pianificazione sostenibile e *time schedule*;
- Risultati attesi, espressi se possibile in termini numerici, come mutamento della situazione di fatto iniziale;
- Uno o più indicatori di risultato, atti a misurare il quantum di raggiungimento del target;
- La prospettiva di generazione di valore pubblico correlabile (ove possibile il riferimento ad indicatori di impatto);
- Impegno del personale partecipante e costi correlati/bili alle attività pianificate, coerenti previsioni di bilancio e sostenibilità.

<sup>36</sup> L'attuale cruscotto POI presenta alcune criticità che sono in corso di analisi, soprattutto per i tempi di raccolta dati.

### 2.2-A.3 La pianificazione strategica ed operativa 2025

Come già ampiamente notato, il c.l. 80/2021, convertito nella l. 113/2021, prevede la progressiva integrazione nel PIAO delle varie filiere programmatiche:

- a. Obiettivi generali e di sistema, che per le università si sostanziano primariamente negli atti programmatici MUR, in particolare la Programmazione triennale e nelle Missioni PNRR, in particolare la IV;
- b. Obiettivi specifici, che per le università si sostanziano nella autodeterminazione delle proprie politiche e strategie, contenute in apposito Piano di Ateneo e espresse in obiettivi strategici (v. § 2.1.2), a loro volta declinati in azioni e obiettivi operativi annuali/pluriennali;
- c. Obiettivi contenuti nei nuovi PS dipartimentali;
- d. Coordinamento della pianificazione di performance con quella di bilancio: ciò significa identificare, allineando progressivamente le 2 procedure, la ripartizione delle risorse a presidio del singolo obiettivo strategico (v. Allegato sez. 2-2 – Budget per obiettivi-azioni PS).

L'introduzione del PIAO favorisce una riflessione per **un approccio di metodo condiviso, da costruire in modo progressivo**, nella ideazione, successiva pianificazione ed attuazione, delle azioni/obiettivi collegati alle varie aree programmatiche in esso ricomprese, a partire dalla lettera dell'art. 6 del decreto-legge:

- gli obiettivi programmatici e strategici della performance;
- la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali;
- gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne;
- gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di anticorruzione;
- le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;
- le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere.

L'importanza di una visione di insieme (cfr. 2.2.3) è confermata dalla presenza, nei requisiti di **accreditamento di Sede**, di chiari agganci logici tra di essi ed il ciclo di performance. Ad esempio, si possono citare gli indicatori riportati nella seguente tabella.

Tab. 8

Cod	Punto di attenzione	Indicatore
A1	Qualità della didattica, della ricerca e della TM/impatto sociale e delle attività istituzionali e gestionali dell'Ateneo	Coerenza ed integrazione tra la pianificazione strategica e il PIAO
A3	Sistema di monitoraggio delle politiche e strategie, dei processi e dei risultati (gli obiettivi dipartimentali di didattica, ricerca e terza missione/impatto sociale sono plausibili e coerenti con la visione, le politiche e le strategie proprie e dell'Ateneo E.DIP.1.1)	Disponibilità di un sistema di monitoraggio della pianificazione e dei risultati conseguiti, supportato dalla presenza di un sistema strutturato di indicatori per la misurazione della performance
E1	Definizione delle linee strategiche dei dipartimenti	Presenza di una relazione di monitoraggio sul livello di definizione della pianificazione strategica dipartimentale

### 2.2-A.4 Le dimensioni della performance e il SMVP – gli indici sintetici POI e POS

Le attività di programmazione inerenti al ciclo della performance sono dotate di una propria procedura operativa di monitoraggio e verifica (in ottica PDCA), descritta dal Sistema di misurazione e valutazione della performance, SMVP. Questo approccio è teso a permettere momenti di rendicontazione intermedi e finali di quanto realizzato nel corso del singolo ciclo, con validazione del report finale (Relazione sulla performance, ora sul PIAO) da parte dell'OIV, in quanto Organo terzo, operante anche a garanzia della trasparenza dei risultati nei confronti dei vari stakeholder.

**Il nuovo SMVP 2024 prevede ancora le due macro-tipologie di cruscotti di monitoraggio e valutazione dedicati a:**

1. **POI** (performance organizzativa di istituzione)
2. **POS** (performance organizzativa di singola struttura):
  - a. Dipartimenti
  - b. Direzioni

c. Centri e Sistemi.

Il SMVP prevede che i due cruscotti vengano totalmente rivisitati; del resto, lo stesso NdV ha invitato gli organi di governo dell'Ateneo a effettuare una manutenzione complessiva dello strumento, aggiornando o anche, ove necessario, sostituendo gli indicatori utilizzati, facendo in particolare attenzione a formulare i valori attesi/desiderati in termini di target da raggiungere confrontabili con **benchmark di riferimento** e a correlare sia i target sia i pesi assegnati agli indicatori del Piano Strategico di Ateneo.

Riguardo alla tematica complessiva dei benchmark è da segnalare l'adesione dell'ateneo al gruppo "Good Practice", che permetterà progressivamente lo sviluppo diffuso di tale operazione di confronto.

Tanto premesso, con decreto rettorale n. 2284/2023 (Prot. n. 152003) dell'8 novembre 2023, è stata nominata una **Commissione** (denominata Tavolo POI-POS), **presieduta dal Prorettore Vicario**, incaricata di proporre un aggiornamento della configurazione complessiva del cruscotto POI.

La scelta effettuata dalla Commissione è stata quella di **un rinnovamento radicale**, attraverso l'utilizzo massivo degli indicatori previsti nel nuovo PSA 2023-28 (salvo alcune – limitate – eccezioni). La motivazione si rinviene nell'opportunità di allineamento della POI al PSA, unita a quella di utilizzare i dati di monitoraggio periodico del Piano stesso. **L'aggiornamento è stato valutato positivamente dal NdV nella seduta del 10 dicembre 2024**. Nello specifico il NdV ha apprezzato che il cruscotto abbia compreso i 14 obiettivi strategici del PSA che consente di integrare gli indicatori di performance nel quadro più ampio degli obiettivi istituzionali, che tutte le aree strategiche (Didattica, Ricerca, Terza Missione, Gestione e Comunità) siano coperte e che ciascuna sia bilanciata con indicatori numerici e qualitativi, al fine di riflettere una visione ampia della performance universitaria.

Il NdV ha considerato la nuova POI un passo avanti significativo nel monitoraggio della performance dell'Ateneo, grazie soprattutto alla coerenza del cruscotto POI con il Piano Strategico, ma anche alla completezza degli indicatori nelle varie aree e alla trasparenza del processo complessivo.

Entrando nel merito, per permettere una valorizzazione dell'indice POI, è stato necessario valutare come associare gli obiettivi strategici ad una area strategica univoca, passaggio necessario per il sistema di ponderazione interno del nuovo modello. Ciò è stato fatto individuando un criterio di "maggiore vicinanza", come risulta dalla tabella che segue.

Tab. 9

n° Obi STR	Denominazione obiettivo strategico	AREA da PS	AREA PRE-VALENTE	Indicatore numerico (N)	Indicatore qualitativo (Q)	Totale
1	OBIETTIVO 1: ACCOGLIERE E INCLUDERE ORIENTANDO LA SCELTA DEL PERCORSO UNIVERSITARIO	D	D	2	1	3
2	OBIETTIVO 2: STUDIARE, FORMARSI E LAUREARSI: IL DIRITTO A UNA FORMAZIONE DI QUALITÀ	D	D	2	1	3
3	OBIETTIVO 3: PISA GUARDA AL MONDO: PUNTARE SU PERCORSI DI INTERNAZIONALIZZAZIONE	D	D	2	1	3
4	OBIETTIVO 4: ATTRARRE, FAR CRESCERE E VALORIZZARE TALENTI NELLA RICERCA	RC	C	1		1
4			R	2		2
5	OBIETTIVO 5: SOSTENERE E POTENZIARE LA RICERCA	R	R	2	1	3
6	OBIETTIVO 6: VALORIZZARE LA PROPRIETÀ INTELLETTUALE, INCENTIVARE E ACCELERARE SPIN-OFF, INCREMENTARE LA RICERCA COMMISSIONATA	T	T	2	1	3
7	OBIETTIVO 7: DIVENTARE UN MODELLO DI ECOSISTEMA DELL'INNOVAZIONE E DI CO-CREAZIONE DI CONOSCENZA	TG	T	2		2
8	OBIETTIVO 8: MIGLIORARE LA GESTIONE DEL BILANCIO E DEL PATRIMONIO IMMOBILIARE	G	G	2	1	3
9	OBIETTIVO 9: SEMPLIFICARE IL SISTEMA DELLE REGOLE E COMPLETARE LA TRASFORMAZIONE DIGITALE	G	G	2	1	3
10	OBIETTIVO 10: CONTRIBUIRE AL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI DI SVILUPPO SOSTENIBILE DELL'AGENDA 2030 NEI LUOGHI E NELLA VITA DELL' ATENEO	GC	G	3		3
11	OBIETTIVO 11: VALORIZZARE LE PERSONE E L'ORGANIZZAZIONE	GC	C	1		1
11			G	1	1	2
12	OBIETTIVO 12: POTENZIARE LA COMUNICAZIONE	DRTCG	C	1	2	3
13	OBIETTIVO 13: PROMUOVERE UNA CULTURA DELLA PARTECIPAZIONE E DEL RISPETTO DELL'UGUAGLIANZA E DELLE DIFFERENZE	CGT	C	1	2	3
14	OBIETTIVO 14: POTENZIARE LA CULTURA DELLA QUALITÀ NELLA COMUNITÀ UNIVERSITARIA E MIGLIORARE L'EFFICACIA DEL SISTEMA DI ASSICURAZIONE QUALITÀ' DI ATENEO	GC	G	2		2
<b>Totale complessivo indicatori</b>				<b>28</b>	<b>12</b>	<b>40</b>

Cod	area strategica
D	Didattica
R	Ricerca
T	Terza missione
G	Gestione
C	Comunità

Si sono utilizzati i risultati dei questionari di benessere organizzativo, limitatamente agli item confrontabili con quelli del corrispondente test Good Practice (gruppo di atenei al quale Unipi ha deciso di aderire) e tre domande inserite nel questionario organizzazione-servizi rivolto agli studenti<sup>37</sup>.

Tab. 10 I pesi interni al modello POI

AREA STRATEGICA	peso % area su tot	numero indica- tori qualitativi	numero indica- tori numerici	tot indicatori per area
Didattica	24	3	6	9
Ricerca	19	1	4	5
Terza Missione	19	1	4	5
Gestione	19	3	11	14
Comunità	19	4	5	9
Tot. Modello POI	100	12	30	42

**Per il 2024 le valorizzazioni intermedie degli indicatori (che hanno tutti target al 31/12/2025) saranno accompagnate da note di commento dei responsabili politici e gestionali.** Queste “note di accompagnamento” saranno utilizzate per la valutazione da parte del NdV, con conseguente valorizzazione dell’indice POI 2024. A quest’ultimo proposito, in considerazione dell’assetto delle informazioni disponibili, la Commissione ha deciso di non adottare una scala di valutazione analitica, ma di procedere con un ragionevole livello di approssimazione, anche sulla scorta di quanto già compiuto in passato dal NdV. Ne deriva la seguente tabella di criteri, da adottarsi da parte del NdV.

Tab. 11 La scala di valutazione a quattro livelli

indicatori numerici	indicatori qualitativi (Indicazioni da PS)	CODICE	VALORE (sia in N che Q)
situazione totalmente non verificata (es. molto lontani da target, inversione di trend positivo...)	<b>non attuato:</b> non esiste ancora un documento/attività	<b>NA</b>	<b>1</b>
situazione in prevalenza non verificata (es. trend non rassicurante)	<b>in corso di attuazione:</b> il documento/attività è sviluppato in modo incompleto e frammentario	<b>CA</b>	<b>2</b>
situazione in prevalenza verificata (es. integra trend positivo, avvicinamento significativo a target...)	<b>parzialmente attuato:</b> il documento/attività è sviluppato in modo pertinente, abbastanza completo ma non risulta ancora ufficialmente pubblicato/approvato	<b>PA</b>	<b>3</b>
situazione totalmente verificata (target raggiunto o superato)	<b>pienamente attuato:</b> il documento/attività è sviluppato in modo pertinente, completo e organico ed è ufficialmente pubblicato/approvato	<b>PIA</b>	<b>4</b>

Il NdV ha notato che la revisione del cruscotto POI, individuando indicatori quasi totalmente sovrapponibili a quelli del PSA 2023-28, dovrà effettuare una loro suddivisione rispetto ad aree ritenute fondamentali e strategiche, in modo da garantire un miglioramento puntuale, anche prevedendosi verifiche incisive, con adeguata periodicità. Così, del resto, dispone lo stesso Piano, che a pag. 6, parla di “relazioni annuali del Gruppo di coordinamento sullo stato di attuazione delle azioni”, presumibilmente in base “agli esiti dei monitoraggi svolti annualmente da parte dei responsabili delle diverse azioni”.

**A questo proposito, sono in prima applicazione soluzioni operative che consentano di accorpate le evidenze di tutte le verifiche ex post (indicatori formali del PS e stato di attuazioni delle azioni) nella relazione di fine giugno sul PIAO.**

<sup>37</sup> **S8:** Il servizio di informazione/orientamento rivolto agli studenti è puntuale ed efficace?

**S9:** Il servizio dell’unità didattica è adeguato (orari, disponibilità del personale, efficacia)?

**S11:** Le informazioni sul sito del Dipartimento o del Corso di studio sono reperibili e complete?

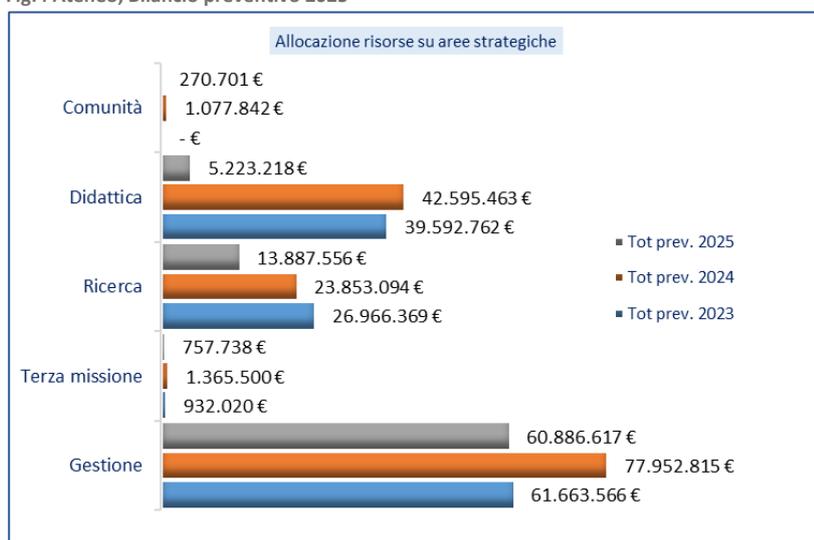
## 2.2-A.5 Obiettivi strategici e bilancio di previsione 2025 (budget per attività)

L'Ateneo ha cercato, negli ultimi anni, di conseguire un coordinamento sempre più stretto tra ciclo della performance e ciclo del bilancio, in modo da assicurare la copertura e monitorare l'utilizzo delle risorse necessarie per il raggiungimento degli obiettivi inseriti nel Piano Strategico. In tale percorso l'adozione del nuovo PSA ha agevolato e favorito l'integrazione suddetta.

Con nota **Direttore Generale del 23 luglio 2024 "Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale 2025 e pluriennale 2026/2027 – richiesta previsioni di Budget e collegamento con obiettivi strategici"**, indirizzata ai Dirigenti, ai Presidenti dei Sistemi Informatico, Bibliotecario e Museale di Ateneo, nonché ai Direttori del Centro per l'Integrazione della Strumentazione Scientifica dell'Università di Pisa e del Centro per l'Innovazione e la Diffusione della Cultura, si è attivata la relativa procedura di budgeting e collegamento agli obiettivi strategici.

Come risulta dal Budget per Attività, inserito nella Nota illustrativa al Bilancio di previsione 2025, le risorse stanziare e formalmente collegate agli obiettivi del nuovo Piano Strategico di Ateneo 2023-2028 sono pari a complessivi € 81.025.830 (circa il 19,38% del budget complessivo), di cui € 21.820.651 a carico del budget economico e € 59.205.179 a carico del budget degli investimenti (il tutto è meglio rappresentato – nell'allegato sez. 2-2 "Budget per obiettivi – azioni PS").

Fig.4 Ateneo, Bilancio preventivo 2025



## 2.2-A.6 Gli obiettivi 2025 assegnati dal CdA al Direttore Generale

Così come previsto dal SMVP, il Consiglio di Amministrazione assegna un pool di obiettivi al Direttore Generale: si tratta di specifici obiettivi di particolare rilevanza, sia per la natura dell'oggetto, sia per il fatto di incidere su di una pluralità di strutture o perché necessitano di un presidio di particolare autorevolezza.

I suddetti obiettivi sono in corso di definizione e saranno sottoposti all'approvazione del CdA nelle prossime sedute.

## 2.2-A.7 Obiettivi operativi e risultati attesi (Direzioni, Dipartimenti ed altre Strutture)

Come per i cicli precedenti, le azioni da realizzare nel 2025 (**v. Allegato sez. 2-2 - Azioni del PS 2023-28 – stato attuazione 2025**) si articolano (anche) in obiettivi operativi delle strutture di missione e direzionali.

Con particolare riguardo a queste ultime il Direttore Generale, in continuità con quanto fatto nel 2024, ha ritenuto di fare una prima valutazione della possibilità di attivare obiettivi operativi necessari 2025, quindi di diretta messa in opera degli obiettivi strategici contenuti nel PSA 2023-28.

Pertanto, con nota prot. n. 167488 del 28 novembre 2024 le Direzioni sono state invitate a pianificare gli obiettivi operativi necessari (OPN) per l'anno 2025.

Le strutture hanno quindi provveduto ad individuare i propri OPN sulla base delle azioni del PSA 2023-2028 in corso di svolgimento ("S" e "in corso").

A differenza del 2024 ai dirigenti è stato richiesto di individuare gli OPN delle singole strutture direttamente attraverso la compilazione sull'applicativo U-GO della parte generale dei campi di pianificazione. Quindi descrizione delle

caratteristiche di ogni progetto-obiettivo, responsabile operativo, quantità di personale impegnato, risorse, indicatore di risultato e target.

Gli obiettivi operativi necessari saranno oggetto di approvazione da parte degli Organi.

Tabella 12 OPN 2025 Direzioni

Denominazione OBI STR PS 2025 -28	Denominazione obiettivo operativo (OPN)	Struttura resp.
Obiettivo STR.1: Accogliere e includere orientando la scelta del percorso universitario.		
Obiettivo STR.2: Studiare, formarsi e laurearsi: il diritto a una formazione di qualità.		
Obiettivo STR.3: Pisa guarda al mondo: puntare su percorsi di internazionalizzazione.		
Obiettivo STR.4: Attrarre, far crescere e valorizzare talenti nella Ricerca.		
Obiettivo STR.5: Sostenere e potenziare la Ricerca.	Realizzazione di infrastrutture HW e SW per il Calcolo Scientifico	Direzione Infrastrutture Digitali
	Soluzione applicativa IRIS AP: analisi degli impatti organizzativi, individuazione di coerenti sistemi di archiviazione della documentazione e ipotesi di nuovi profili per i servizi alla ricerca	Direzione Ricerca e Valorizzazione delle Conoscenze
Obiettivo STR.6: Valorizzare la proprietà intellettuale, incentivare e accelerare spin-off, incrementare la ricerca commissionata.		
Obiettivo STR.7: Diventare un modello di ecosistema dell'innovazione e di co-creazione di conoscenza.	Riprogettazione della Cerimonia delle Nozze d'Oro e d'Argento con la laurea	Direzione Generale
	Modello per la definizione di un ecosistema fra università, alunni, imprese ed enti	Direzione Ricerca e Valorizzazione delle Conoscenze
Obiettivo STR.8: Migliorare la gestione del bilancio e del patrimonio immobiliare.	Proposte di cessione di terreni non utilizzabili e/o valorizzazione di terreni non utilizzati	Direzione Legale
	Partecipazione dell'Università di Pisa alla fase pilota, di cui alla milestone M1C1-118 della riforma 1.15 del PNRR "Dotare le pubbliche amministrazioni di un sistema unico di contabilità economico-patrimoniale accurata".	Direzione Finanza e Fiscale
	Implementazione di un modello di analisi degli scostamenti economici per migliorare la gestione del bilancio e supportare il ciclo di pianificazione dell'Ateneo	Direzione Finanza e Fiscale
Obiettivo STR.9: Semplificare il sistema delle regole e completare la trasformazione digitale.	Prima sperimentazione dell'utilizzo della chat AI(Sibilla) nei servizi per gli studenti, anche internazionali	Direzione Didattica, Studenti e Internazionalizzazione
	Revisione dei regolamenti di Ateneo per l'adeguamento alla normativa vigente e alla luce della prassi applicativa. (La revisione comprende emanazione, modifica o eliminazione dei Regolamenti)	Direzione Legale

Denominazione OBI STR PS 2025 -28	Denominazione obiettivo operativo (OPN)	Struttura resp.
	Consulenza sugli acquisti di beni e servizi tramite l'Intelligenza Artificiale (AI)	Direzione Gare, Contratti e Logistica
	Intervento di digitalizzazione dell'archivio degli atti organizzativi di Ateneo (follow up)	Direzione Generale
Obiettivo STR.10: Contribuire al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 nei luoghi e nella vita dell'Ateneo.	Come intervenire sul patrimonio edilizio di Ateneo per contribuire alla sfida energetica - ulteriori misure da realizzare;	Direzione Edilizia
	Il miglioramento della sicurezza antincendio negli edifici di Ateneo - ulteriori misure da realizzare;	
	Favorire il trasporto pubblico e i servizi di mobilità in sharing	Direzione Gare, Contratti e Logistica
	Waste&water: Implementazione raccolta differenziata, monitoraggio della raccolta, riduzione dell'uso della plastica attraverso nuovi sistemi per l'accesso all'acqua pubblica	
Obiettivo STR.11: Valorizzare le persone e l'organizzazione.	Azioni di sviluppo del capitale umano (follow-up obiettivo questionario benessere 2024) – DG	Direzione Generale
	Condivisione periodica delle attività e delle informazioni strategiche all'interno della Direzione Area di Medicina	Direzione Area di Medicina
	Bilancio di Genere 2023-2024	Direzione Generale
Obiettivo STR.12: Potenziare la comunicazione.	Implementazione delle informazioni relative alle fasi istruttoria, deliberativa e di pubblicazione dei risultati delle sedute di Senato Accademico e Consiglio di amministrazione	Direzione Generale
Obiettivo STR.13: Promuovere una cultura della partecipazione e del rispetto dell'uguaglianza e delle differenze.	Codice di comportamento ed etico della comunità universitaria	Direzione Legale
Obiettivo STR.14: Potenziare la cultura della qualità nella comunità universitaria e migliorare l'efficacia del sistema di assicurazione qualità di Ateneo.	Piano Strategico di Ateneo 2023-2028 – integrazione con indicatori per le singole azioni - DG	Direzione Generale

Sono stati identificati alcuni processi da semplificare/reingegnerizzare e di digitalizzazione, anche in ottica di dematerializzazione, in particolare per il 2025 i principali sono esposti nella seguente tabella.

Tab. 13

Direzione interessata	obiettivo di semplificazione e digitalizzazione
Direzione Generale	<u>Proseguimento dell'attività di digitalizzazione dell'archivio degli atti organizzativi di Ateneo</u> In continuità con quanto effettuato nell'anno 2024, anche nel 2025 si procederà alla digitalizzazione dell'archivio degli atti organizzativi di Ateneo. Nel 2024 sono stati archiviati digitalmente i provvedimenti di attivazione e disattivazione di strutture organizzative, di posizioni organizzative e di incarichi organizzativi, comprese le deleghe di funzioni e responsabilità delle dieci direzioni di Ateneo. Nel 2025 si procederà all'archiviazione digitale dei provvedimenti di attivazione e disattivazione di strutture organizzative, di posizioni organizzative e di incarichi organizzativi, comprese le deleghe di funzioni e responsabilità di tutti i Dipartimenti, Centri e Sistemi di Ateneo.

Direzione Personale	<p><u>Miglioramento del processo di rilevazione delle esigenze formative ai fini della predisposizione del piano annuale della formazione attraverso l'interfaccia self-service di U-Web formazione.</u></p> <p>U-Web formazione è un'interfaccia rivolta al dipendente che consente allo stesso di interagire con l'Unità Formazione. L'interfaccia consente di monitorare la formazione già erogata ai dipendenti, di inserire nuove richieste e, per i responsabili, di autorizzare o meno la partecipazione ai corsi sia che le richieste provengano dal singolo dipendente sia che i corsi siano pianificati dall'Ateneo.</p> <p>È previsto, inoltre, anche un servizio di reportistica sulla formazione erogata al personale dipendente ed un'analisi avanzata sulle iniziative che operano su linee strategiche e su competenze specifiche.</p>
Direzione Gare, Contratti e Logistica	<p><u>Semplificazione e reingegnerizzazione delle procedure di gara nell'ambito dei processi "programmazione", "progettazione" e "svolgimento della gara".</u></p> <p>Lo sviluppo della transizione al digitale dei processi di gara, avviato nel 2021, è ormai giunto a un buon livello di attuazione con riguardo agli acquisti di beni e servizi. In particolare, dal punto di vista dell'interazione con le strutture, il processo risulta pienamente digitalizzato con la predisposizione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- di appositi moduli di Microsoft Forms per l'invio delle richieste relative alle fasi in cui si realizza tale interazione (e cioè la fase 1 "Programmazione" e la fase 2" Progettazione");</li> <li>- di un sistema di notifiche e di step approvativi;</li> <li>- di cruscotti Power BI per monitorare lo sviluppo degli acquisti richiesti.</li> </ul> <p>Restano invece da completare alcuni passaggi che attengono alla gestione di dati e delle cartelle da parte del Servizio gare, cui si lavorerà nel corso del 2025 con la collaborazione del Sistema informatico di Ateneo. Laddove possibile verrà poi proseguita anche la digitalizzazione delle gare di lavori.</p>
Direzione Infrastrutture Digitali	<p><u>Proseguimento delle attività di revisione dei processi di emissione delle identità e dell'accesso alle risorse e di assegnazione dell'uso e gestione delle risorse informatiche.</u></p> <p>Il regolamento di Ateneo per l'uso delle risorse informatiche ha disciplinato la gestione delle identità digitali (credenziali di Ateneo) e l'adozione di linee guida propedeutiche all'implementazione delle corrette procedure di gestione delle identità. A seguito del suddetto regolamento, già dal 2023, ha preso avvio la revisione della procedura di emissione delle identità digitali e il processo di assegnazione dell'uso e gestione delle risorse informatiche ai vari utenti. Tale procedura è proseguita nel 2024, tenuto anche conto dei contenuti delle linee guida richiamate, che sono state approvate dagli Organi Accademici.</p>
Direzione Didattica, Studenti e Internazionalizzazione	<p><u>L'AI a supporto della comunità studentesca</u></p> <p>Nel 2025, con la necessaria collaborazione del SIA, sarà avviata una sperimentazione dell'utilizzo dell'AI, Sibilla, come strumento di supporto alle richieste di informazioni e chiarimento su adempimenti e procedure legate alle carriere degli studenti, attraverso la creazione di una "Sibilla" collegata a tutti i procedimenti e le procedure normati e descritti (termini e modalità di immatricolazione e di iscrizione, abbreviazioni di carriera, trasferimenti, etc.) nel documento "Procedure e termini" – approvato annualmente dal Senato accademico.</p> <p>Questa sperimentazione si affianca a quanto in corso di realizzazione sulle attività di formazione continua, il cui monitoraggio è presidiato dalla Direzione. Sibilla della Formazione continua è "a servizio" di docenti e personale tecnico amministrativo che progettano e realizzano corsi di formazione continua secondo le recenti Linee Guida approvate dagli organi di Ateneo.</p> <p><u>Digitalizzazione e reingegnerizzazione del processo delle sessioni di laurea.</u></p> <p>Il processo delle sessioni di laurea si attua attraverso una serie di attività suddivise in diverse fasi, gestite alternativamente dalla Direzione Didattica, studenti e internazionalizzazione (segreteria studenti), dalle strutture didattiche (corsi di studio) e dai Dipartimenti (unità didattiche), con numerosi passaggi esterni agli applicativi (soprattutto via e-mail) che rendono il processo particolarmente oneroso. La sperimentazione della digitalizzazione di alcune fasi e della loro reingegnerizzazione sull'applicativo Alice/Esse3, con la necessaria collaborazione di CINECA, punta a ridurre sensibilmente il flusso informativo esterno agli applicativi tra la segreteria studenti e le strutture didattiche dei Dipartimenti, digitalizzare i verbali di laurea e velocizzare la registrazione del conseguimento del titolo agli studenti laureati, con benefici per l'accesso al ciclo successivo di studi.</p>
Direzione Ricerca e Valorizzazione delle Conoscenze	<p><u>Reingegnerizzazione dei processi di archiviazione dei rendiconti dei progetti di ricerca</u></p> <p>Per la gestione e la conservazione della documentazione di rendiconto dei progetti di ricerca, indipendentemente dall'ente finanziatore, le strutture di ateneo non possono al momento avvalersi di una struttura informatica di archiviazione che permetta una rapida consultazione della documentazione di rendiconto, anche selettiva rispetto al complesso di quella archiviata. La carenza in particolare è stata segnalata in relazione alla necessità di gestire rendiconti complessi come quelli dei progetti PNRR, che implicano un apporto ordinato da parte di più strutture nell'ateneo e/o anche di soggetti esterni allo stesso. Altri applicativi già in uso, come Titulus e U-GOV, si sono rivelati non adatti allo scopo.</p> <p>Le autorità di audit, incaricate delle verifiche sui rendiconti, chiedono inoltre sempre più di frequente di accedere direttamente ed in autonomia alla documentazione, o anche di poter selezionare i campioni da analizzare.</p> <p>Con la realizzazione del progetto si intende sviluppare una prima architettura di un archivio informatizzato della documentazione di rendiconto, anche considerando la possibilità di una diversificazione delle raccolte. A tal fine, devono inoltre essere revisionati i processi gestionali di produzione della documentazione e identificati i termini del coinvolgimento delle diverse strutture di ateneo. Solo successivamente potrà essere avviato lo sviluppo dell'informatizzazione vera e propria. Si prevede un primo avvio del progetto per il 2025 nelle forme dello studio di fattibilità, anche in relazione ad una selezione fra le tipologie di rendiconto di progetto.</p> <p><u>Sperimentazione dell'utilizzo dell'intelligenza artificiale nei servizi di supporto alla ricerca</u></p>

	<p>A seconda delle attività di supporto alla ricerca da condurre, l'impegno orario del personale può essere molto ampio anche se dedicato a singole attività. Ciò accade perché bandi e relative regole di gestione cambiano sensibilmente, e nel tempo, a seconda della singola call, del tipo di finanziamento, dell'ente finanziatore, degli obiettivi del bando (etc.) moltiplicando le variabili da tenere in considerazione prima di poter arrivare alla risposta informativa richiesta dal personale docente o amministrativo dell'ateneo. In altri casi l'attività richiesta può essere più routinaria ma relativa a grandi quantità di progetti. In tali situazioni è necessario mirare alla semplicità d'uso e alla meccanizzazione delle procedure di verifica, con rapida evidenziazione delle non conformità rilevabili. Ad oggi tutte queste attività sono svolte esclusivamente dalla componente umana, sia pure con l'ausilio di strumenti informatici.</p> <p>Con la sperimentazione in oggetto si intende da una parte avviare una sorta di alfabetizzazione all'uso dell'intelligenza artificiale da parte del personale delle 5 unità organizzative facenti capo alla PO Servizi per la ricerca, dall'altra indagare come AI possa contribuire a velocizzare le attività connesse alla produzione e all'erogazione delle informazioni. Lo scopo finale è quello di identificare gli ambiti di effettivo utilizzo dell'intelligenza artificiale nell'erogazione dei servizi.</p> <p><u>Informatizzazione mappatura spin off e brevetti tramite piattaforma Cineca IRIS-RM</u> Una delle fasi dell'obiettivo 2024 relativo alla mappatura degli eventi di terza missione, è stata quella di sperimentare i moduli spin off e brevetti della piattaforma IRIS RM anche partecipando ai gruppi di lavoro costituiti con Cineca e le altre Università.</p> <p>Nel corso del 2025 con l'obiettivo di semplificare e digitalizzare le procedure di Ateneo, utilizzeremo attivamente i due moduli e questo consentirà di rendere più immediato e fruibile, anche per i terzi interessati alla valorizzazione dei nostri risultati, accedere alle informazioni in merito ai brevetti e agli spin off dell'Ateneo.</p> <p><u>Proseguimento delle attività di informatizzazione della domanda di rinuncia alla borsa, sospensione e rinuncia agli studi dei dottorandi mediante piattaforma Esse3 (CINECA)</u> L'unità Concorsi e carriere dottorandi prosegue, in collaborazione con CINECA, l'opera di informatizzazione delle domande di rinuncia alla borsa, rinuncia agli studi e di proroga, consentendo così ai dottorandi di evitare l'uso dello sportello virtuale con conseguente semplificazione dei contatti tra Ufficio, dottorando/a, Coordinatore e Collegio di Dottorato.</p> <p><u>Implementazione della piattaforma Esse3 dedicata al dottorato finalizzata alla graduale formazione del diploma supplemento</u> In forza delle modifiche del DM n. 226/2023, CINECA ha implementato il portale Esse3 dedicato ai dottorandi per consentire agli Atenei di configurare il corso di dottorato al pari dei corsi di laurea (in accordo, peraltro, agli sviluppi di AVA3) e di rilasciare il diploma supplemento. In tal senso la piattaforma Esse3, come oggi re-ingegnerizzata, assicura la possibilità:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- di definire un'eventuale offerta formativa e le relative regole di scelta delle attività curriculari;</li> <li>- di caricare i periodi all'estero, periodi in impresa e lo svolgimento delle attività formative di didattica trasversale.</li> </ul> <p>Data la particolare articolazione e complessità di detta implementazione il processo sarà sviluppato in fasi successive in un arco temporale indicativo di almeno 2 anni. Nella prima fase, l'ufficio intende implementare la piattaforma al fine di permettere ai dottorandi di caricare in carriera autonomamente i periodi di studio all'estero (utili anche ai fini ANS), si da semplificare il procedimento di domanda di maggiorazione della borsa di studio, consegnata oggi dai dottorandi ogni mese all'ufficio per il tramite dello sportello virtuale. Nelle fasi successive, l'ufficio collaborerà con CINECA per consentire ai dottorandi di stampare in autonomia il diploma supplemento, il quale dovrà prevedere oltre alle informazioni già indicate in Esse3 anche le attività formative di didattica trasversale.</p> <p><u>Studio di fattibilità in ordine alla progressiva sostituzione dello sportello virtuale per i dottorandi con l'impiego dell'AI</u> Lo sportello virtuale, accessibile alla pagina <a href="https://sportellovirtuale.unipi.it/">https://sportellovirtuale.unipi.it/</a>, svolge oggi plurime funzioni. Questo consente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ai dottorandi di interagire con i colleghi dell'Ufficio, porgendo loro domande o richieste di informazioni in ordine al loro percorso formativo e alla loro carriera;</li> <li>- all'Ufficio di catalogare per argomenti le domande poste dagli utenti, nonché di tenere traccia dei tickets già "lavorati".</li> </ul> <p>Quanto alla prima funzione, molte delle domande poste dai dottorandi sono ripetitive e desumibili dalle fonti regolamentari interne, motivo per cui si intende studiare i potenziali impieghi dell'AI in questa specifica attività dell'ufficio, anche confrontandoci con i rappresentanti dei dottorandi. Grazie alla collaborazione del Sistema Informatico di Ateneo (SIA) si tenterà di predisporre un sistema di risposte tramite l'intelligenza artificiale, almeno in ordine ai contenuti del Regolamento sul dottorato e del documento "Procedure e Termini".</p>
<p>Direzione Edilizia</p>	<p><u>Proseguimento delle attività di digitalizzazione dei vari processi seguiti dalla Direzione Edilizia attraverso l'utilizzo del metodo BIM.</u> La trasformazione digitale attraverso l'adozione del BIM consente di sviluppare un miglior processo decisionale, che si traduce in un utilizzo efficiente dei materiali, in una riduzione degli scarti e in una diminuzione delle risorse consumate durante la costruzione, la gestione e la demolizione degli edifici. La digitalizzazione che si vuole conseguire passa attraverso varie fasi complesse ed onerose, già avviate nel 2024 e che saranno proseguite nel 2025.</p>

Per il 2025, secondo quanto disposto dalla nota circolare n. 2/2022 del Dipartimento della Funzione Pubblica, sono stati individuati, in continuità con il 2024, i seguenti obiettivi di efficientamento energetico:

- a) adozione di azioni volte alla implementazione degli impianti fotovoltaici;
- b) adozione di azioni volte al rinnovo di impianti e apparecchiature.

## 2.2-B PROGRAMMAZIONE IN TEMA DI TRANSIZIONE DIGITALE – CONTESTO GENERALE

### 2.2-B.1 Contesto normativo e strategico

Il quadro normativo e la spinta verso la transizione digitale è sostenuta dal quadro normativo europeo e nazionale con atti di indirizzo volti a digitalizzare la Pubblica Amministrazione sia legati al [Codice dell'Amministrazione Digitale](#), fonte normativa essenziale in questo ambito, attraverso il [Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione](#), sia quelli legati al [Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza](#) (PNRR) i cui contenuti in materia di digitalizzazione della PA seguono indicazioni provenienti dalla Comunità Europea.

L'Università di Pisa ha attuato una profonda trasformazione dei propri processi interni al fine di seguire le linee di indirizzo in materia di digitalizzazione della PA che descriveremo brevemente per definire il contesto in cui saranno perseguiti gli obiettivi per il triennio 2024-2026.

### 2.2-B.2 Informazioni sulla situazione attuale dell'Ateneo per infrastrutture di rete, data-center, servizi, cybersecurity, dematerializzazione

#### **Infrastrutture di rete e datacenter**

L'Ateneo eroga i propri servizi di rete e fonia attraverso una rete in fibra ottica cittadina che si estende fino a Livorno con oltre 80Km di tubature che assicurano la connessione delle strutture universitarie a quattro datacenter dove sono in esecuzione i servizi universitari per la didattica, la ricerca e servizi amministrativi:

- Green Datacenter di San Piero a Grado
- Pontecorvo
- Ingegneria
- Palazzina Mancini (limitatamente ai servizi di rete).

Il datacenter di San Piero a Grado nel 2019 è stato classificato dal censimento AgID come gruppo A, successivamente ridenominato in "A" dall'attuale piano triennale e può quindi ospitare servizi amministrativi dell'Ateneo e di altre pubbliche amministrazioni locali. Si tratta di un importante riconoscimento poiché solo 62 data center della Pubblica Amministrazione sono risultati A di 1152 censiti (sia della PA locale che della PA centrale). È in corso la qualificazione a livello C1 presso ACN che ha ricevuto la competenza per i Data Center della PA a partire dal 2023.

La circolare [AgID n. 1 del 2019](#) indica nell'articolo 7:

"Le istituzioni universitarie, gli enti di ricerca e gli enti appartenenti al Sistema Sanitario Nazionale possono procedere all'acquisizione di beni e servizi ICT per i propri Data Center, previa comunicazione ad AGID, ai soli fini di:

- ricerca, sviluppo e trasferimento tecnologico;
- supporto della diagnostica clinica.

Pertanto, anche gli altri data center di Ateneo possono continuare ad operare e ad essere sviluppati.

Il Green Datacenter di San Piero a Grado è stato inoltre potenziato nel corso del 2023 raddoppiandone la dimensione e introducendo il supporto per il raffreddamento dei sistemi a liquido, necessari per supportare sistemi di Intelligenza Artificiale.

I data center di Ateneo sono interconnessi tra di loro e con gli edifici universitari da una rete in fibra ottica di proprietà sviluppata in oltre trent'anni. La rete, composta di circa 80km di tubature in cui passano circa 9.000 fibre ottiche, è completamente smagliata al fine di assicurare la ridondanza in caso di interruzione di una linea, assicura una connessione a 200Gbps tra i datacenter e una connessione a 10Gbps verso ciascuna struttura universitaria. L'accesso alla rete Internet, attraverso la rete nazionale della ricerca GARR, è stato aggiornato a 100Gbps.

I datacenter ospitano circa 1.000 server utilizzati sia per la ricerca che per il private cloud di Ateneo che esegue 2.500 macchine virtuali.

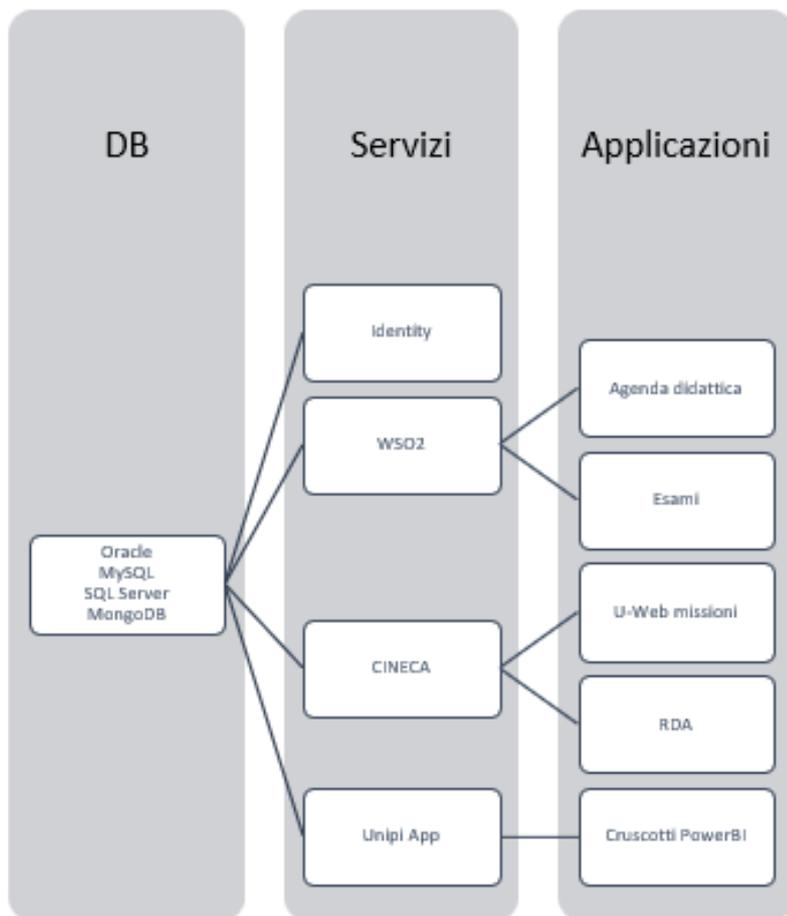


Fig.1 Struttura applicativa

### Servizi

I servizi di Ateneo sono erogati mediante un private cloud in accordo alle raccomandazioni del Piano Triennale per l’informatica nella Pubblica Amministrazione e all’approccio indicato dalla Commissione Europea come “SaaS first, Cloud first”, ovvero privilegiando i servizi erogati in modalità Software as a Service (SaaS) che non richiedano lo sviluppo applicativo e comunque disegnati per essere eseguiti in un cloud. Sempre in accordo alle indicazioni del Piano Triennale gli applicativi di Ateneo sono sviluppati secondo un’architettura a micro-servizi REST (e in alcuni casi SOAP) basati sul protocollo HTTPS.

La seguente figura esemplifica la struttura applicativa riportando applicazioni a titolo di esempio.

I servizi sono responsabili per la realizzazione delle API REST usate dalle applicazioni: l’identità è responsabile per l’erogazione dei servizi necessari alla gestione delle identità di Ateneo; WSO2 è un software open source che supporta la creazione di API adattandosi

a database e sistemi esistenti ed offre un’interfaccia Web per la sottoscrizione alle API utilizzando il protocollo OAuth2; i sistemi CINECA offrono sempre più API per supportare l’automazione delle procedure basati sui dati da essi ospitati; infine le applicazioni sviluppate internamente supportano API REST per supportare l’automazione.

Le API di Ateneo sono accedute sia da servizi in esecuzione sulle infrastrutture di Ateneo che nei cloud di Ateneo, in particolare costituiscono un elemento essenziale a supporto dei sistemi di coordinamento basati su workflow come, ad esempio, PowerAutomate su Office365.

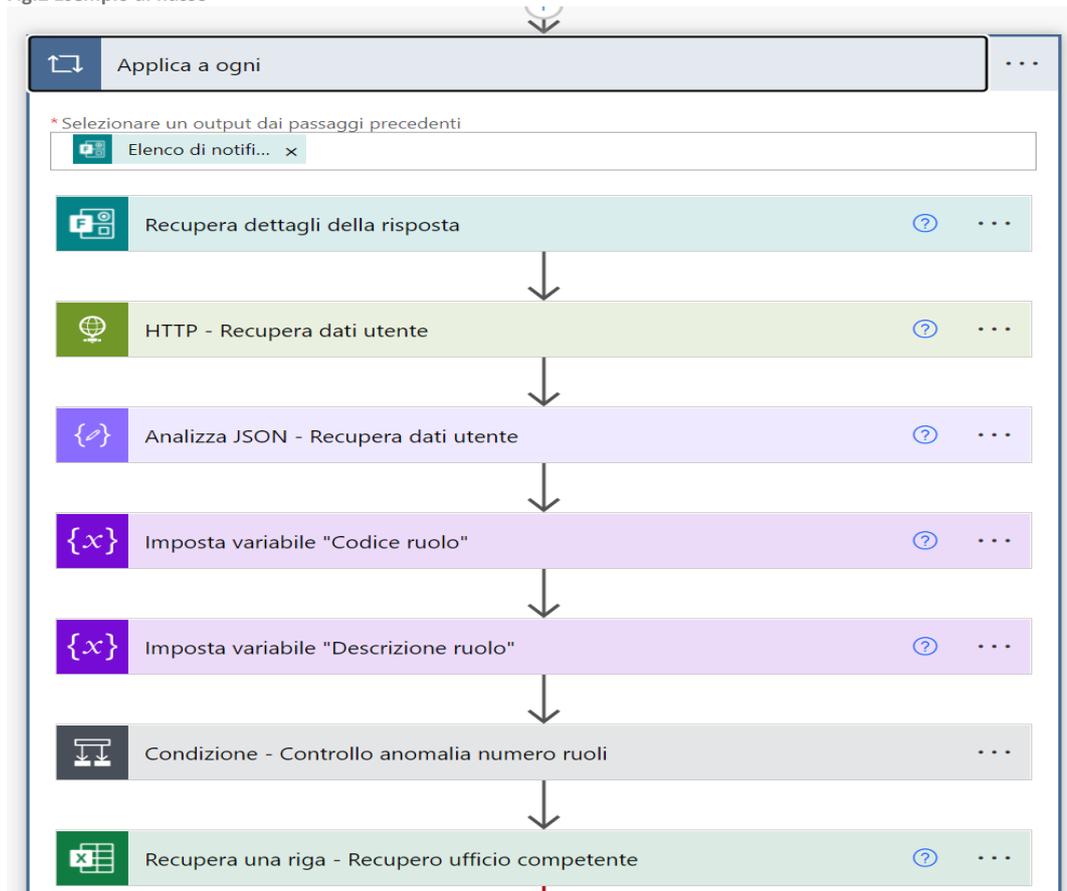
### Servizi cloud

Oltre al private cloud in esecuzione sulle proprie infrastrutture, l’Ateneo fa uso prevalentemente di due cloud SaaS (Microsoft 365 e Google Workspaces) e uno per i servizi PaaS e IaaS (Microsoft Azure). I servizi CINECA a partire da luglio 2024 sono erogati in modalità Cloud ibrido dai datacenter del Consorzio. Vi sono poi servizi cloud associati a software come, ad esempio, Adobe e Autodesk; l’uso di questi cloud è valutato in relazione alla lista dei [servizi cloud qualificati da AgID](#) e limitatamente alle funzioni di supporto ai servizi del software che ne consente l’uso.

I cloud pubblici sono tutti integrati con le credenziali di Ateneo e fanno uso dell’autenticazione federata: i cloud provider non memorizzano le password degli utenti ma si limitano a reindirizzare il riconoscimento ad un servizio in esecuzione presso l’infrastruttura di Ateneo.

Il cloud storage utilizzato per i documenti amministrativi è Microsoft OneDrive, principalmente nella versione “for business” per consentire a gruppi di utenti di condividere file e cartelle. Per effettuare l’automazione di processi amministrativi si fa uso di PowerAutomate utilizzando i numerosi connettori per intercettare eventi rilevanti ed attivare azioni. I dati raccolti vengono consolidati in database di Ateneo mediante invocazione di API REST messe a disposizione dal livello servizi precedentemente introdotto. L’uso di un sistema di workflow consente di documentare i processi e adattarli a cambiamenti organizzativi senza necessità di programmare. La seguente figura mostra un frammento del flusso che consente di cambiare le coordinate di accredito bancario del personale.

Fig.2 Esempio di flusso



Il servizio di posta elettronica è basato su tecnologia Microsoft Exchange con un'installazione ibrida: le caselle di posta elettronica del personale sono memorizzate all'interno dei server di Ateneo mentre quelle restanti, incluse quelle degli studenti, sono memorizzate nel cloud Microsoft 365. La gestione del servizio assicura che i messaggi di posta elettronica del personale e i relativi allegati siano gestiti dall'infrastruttura di cloud privato senza alcuna memorizzazione nel cloud pubblico.

### Identità

I servizi dell'Università di Pisa sono accessibili mediante un'identità digitale fornita dall'Ateneo, le credenziali sono federate con gli altri atenei nazionali mediante il servizio [IDEM](#) del GARR che a sua volta federa le identità con la federazione internazionale EduGain utilizzata per i servizi di connettività *eduroam* che consentono l'accesso Wi-Fi negli Atenei federati in tutto il mondo, e più recentemente utilizzata per i servizi Erasmus+.

I servizi rivolti all'esterno dell'Ateneo accettano anche le credenziali SPID (e in futuro anche la CIE) per l'erogazione dei servizi rivolti alla cittadinanza, sebbene la necessità di assicurare un'identità digitale a coloro che non hanno titolo per le credenziali SPID (come, ad esempio, cittadini extracomunitari) richiede di affiancare a SPID le credenziali di Ateneo.

### Cybersecurity

Oltre all'implementazione delle [misure minime di sicurezza ICT per le pubbliche amministrazioni](#) l'Ateneo si è dotato di un'architettura basata sul modello [Zero Trust Architecture](#) del NIST rivedendo completamente l'architettura della rete al fine di superare il modello tradizionale basato sul bastion host e il firewall di frontiera.

Il nuovo modello prevede il passaggio a indirizzi IP privati (storicamente l'Ateneo faceva uso di IP pubblici anche per le postazioni di accesso data la disponibilità della rete pubblica di classe B 131.114.0.0/16) e la micro-segmentazione della rete con firewall di livello 7 che monitorano il traffico e bloccano attacchi analizzando pienamente le comunicazioni e non solo gli estremi di connessione.

Oltre all'architettura di rete si fanno uso di tecnologie e apparati capaci di ispezionare i documenti e rilevare attacchi zero day.

Infine, un'infrastruttura di monitoraggio sia a livello infrastrutturale che applicativo consente di individuare intrusioni per minimizzare gli effetti di movimenti laterali quando una particolare utenza venga compromessa.

## Dematerializzazione e firma elettronica

L'Ateneo ha quasi completato il processo di dematerializzazione documentale: il ciclo di vita documentale è interamente gestito digitalmente, dalla formazione alla gestione alla conservazione documentale. L'emergenza pandemica ha consentito di portare a pieno regime la nuova gestione documentale al fine di assicurare la piena operatività dell'Ateneo anche durante i periodi di lockdown. Rimangono processi di dematerializzazione di archivi cartacei da attuare, a partire dai fascicoli del personale, per i quali sarà necessario attuare la certificazione di processo per poter operare una dematerializzazione massiva.

Per supportare i processi di dematerializzazione l'Ateneo si è dotato sin dal 2015 di una propria infrastruttura di firma elettronica basata su apparati HSM ospitati presso le proprie infrastrutture e un processo di emissione dei certificati di firma elettronica.

Tutto il personale può avere il certificato di firma qualificata, inoltre le credenziali di Ateneo consentono di apporre firme elettroniche (c.d. firma debole, ovverosia per le quali non è prevista l'inversione dell'onere della prova) ai sensi del [regolamento europeo n. 910/2014](#) conosciuto come eIDAS. Procedure interne, come ad esempio la procedura missioni, fa uso delle credenziali al fine di semplificare l'usabilità degli strumenti.

L'Ateneo fa anche uso di certificati di firma elettronica qualificata con capacità limitate a un costo più ridotto per consentire a studenti e personale esterno di firmare documenti elettronici. Infine, nella firma di atti con paesi stranieri vengono utilizzate procedure basate su Firma Elettronica Avanzata (FEA) attraverso sistemi come DocuSign e AdobeSign. Più recentemente si sta promuovendo l'uso delle firme elettroniche fatte con la carta di identità elettronica che offre la possibilità di firmare documenti con uno smartphone senza lettori particolari. La firma elettronica ha validità nei confronti delle pubbliche amministrazioni in virtù dell'[art. 61 del d.p.c.m. del 22 febbraio 2013](#). Infine, è stato attivato il servizio Firma con IO di PagoPA per poter supportare flussi di firma elettronica che coinvolgono studenti e più in generale cittadini.

Infine, in accordo al d.l. 76/2020 e alla [nota dei ministri Dadone e Pisano](#), l'Ateneo è stato il primo in Italia ad attivare il protocollo con PagoPA s.p.a. per poter attivare servizi sulla app IO, attivando come primo servizio la notifica dell'avvenuta verbalizzazione degli esami agli studenti che sottoscrivono il servizio.

### 2.2-B.3 Obiettivi e risultati attesi

Denominazione sintetica	<i>OB TD.1 – revisione della formazione, gestione e conservazione documentale dell'Ateneo alla luce delle nuove linee guida AgID sul documento informatico</i>
Situazione iniziale e sintetica motivazione e descrizione delle attività	<i>Le linee guida sulla formazione, gestione e conservazione dei documenti informatici, in accordo all'<a href="#">art. 71 del Codice dell'amministrazione digitale</a>, entrate pienamente in vigore il 1/1/2022, hanno rivisto in modo sostanziale la gestione documentale da parte delle Pubbliche Amministrazioni rispetto al DPR n. 445/2000 (TUDA). La formazione di nuovi documenti in particolare vede l'introduzione del formato PDF/A per i documenti prodotti dalle pubbliche amministrazioni come formato di adozione al fine di garantire la conservazione a lungo termine dei documenti. L'adozione anticipata di tecnologie digitali da parte dell'Ateneo ha prodotto una struttura di gestione documentale con strumenti diversi stratificati nel tempo. L'avvento del cloud e della strategia Cloud first ha portato alla sostituzione di tecnologie di file sharing con tecnologie di cloud storage basate su replica di file, queste tecnologie sono infatti più robuste in relazione ad attacchi quali i cryptolocker. Il cambiamento normativo nella gestione documentale unitamente a quello tecnologico ha creato le condizioni in cui è opportuno rivedere la gestione documentale di Ateneo al fine di assicurare la piena conformità alle norme e definire un nuovo modello organico di gestione documentale. Nel corso del 2023/24 è stata redatta la nuova versione del manuale di gestione documentale che sarà attuata nel corso dell'anno.</i>
Indicazione dei riferimenti strategici (input politico diretto, obiettivo strategico 2023-25, Agenda 2030, PNRR...)	Adeguamento normativo (Linee guida AgID)
Orizzonte temporale	Obiettivo annuale (2025)
Parti interessate interne	Sistema Informatico di Ateneo, Strutture di Ateneo
Parti interessate esterne	
Indicatore di realizzazione progettuale/risultato	<i>L'obiettivo prevede l'adozione o meno del modello di gestione all'Ateneo</i>
Target (valore assunto dall'indicatore)	<i>Target 2025 – applicazione del nuovo modello di gestione documentale a tutto l'Ateneo</i>

<b>Denominazione sintetica</b>	<b>OB TD.2 – Dematerializzazione degli archivi cartacei</b>
<b>Situazione iniziale e sintetica motivazione e descrizione delle attività</b>	<p>La possibilità di dematerializzare archivi cartacei mediante una certificazione di un processo di dematerializzazione può consentire di razionalizzare l'archivio di Montacchiello mandando al macero tutti i documenti che, una volta dematerializzati, non abbiano rilievo per l'archivio storico dell'Ateneo.</p> <p>Il processo richiederà la revisione del manuale di gestione documentale e del manuale di conservazione, in particolare nella sezione del c.d. massimario di scarto tenendo conto che la conservazione sostitutiva di documenti digitali, e in particolare firmati digitalmente, può comportare oneri e costi significativi per l'amministrazione</p> <p>Nel corso del 2023 è stato aggiornato il massimario di scarto e sono state definite le prime procedure di scarto massivo con l'approvazione della soprintendenza archivistica come previsto dalla norma. Il percorso seguito ha allungato il target previsto. Il 2024 ha visto il passaggio agli organi di tutta la documentazione ed è iniziato lo studio di applicazione presso le strutture delle procedure che troveranno applicazione nel corso del 2025.</p>
<b>Indicazione dei riferimenti strategici (input politico diretto, obiettivo strategico 2023-25, Agenda 2030, PNRR...)</b>	Adeguamento normativo (Linee guida AgID e normativa sulla Conservazione)
<b>Orizzonte temporale</b>	Obiettivo annuale (2025-26)
<b>Parti interessate interne</b>	Sistema Informatico di Ateneo, Sistema Bibliotecario di Ateneo, altre strutture coinvolte nella gestione Archivi di Ateneo
<b>Parti interessate esterne</b>	
<b>Indicatore di realizzazione progettuale/risultato</b>	Realizzazione di report a conclusione del target
<b>Target (valore assunto dall'indicatore)</b>	<p>Target 2025 – scarto massivo di archivi cartacei con macero sicuro</p> <p>Target 2026 – dematerializzazione dei documenti e costituzione dell'archivio storico</p>

<b>Denominazione sintetica</b>	<b>OB TD.3 – Formazione del personale all'uso degli strumenti informatici</b>
<b>Situazione iniziale e sintetica motivazione e descrizione delle attività</b>	<p>La diffusione delle tecnologie di AI generativa e la loro applicazione nei processi amministrativi e gestionali di Ateneo richiede di intraprendere urgentemente attività di formazione dedicata al fine di assicurare che queste tecnologie trovino un impiego corretto nei processi di Ateneo.</p>
<b>Indicazione dei riferimenti strategici (input politico diretto, obiettivo strategico 2023-25, Agenda 2030, PNRR...)</b>	Adeguamento normativo (Linee guida AgID)
<b>Orizzonte temporale</b>	Obiettivo annuale (2025)
<b>Parti interessate interne</b>	Direzione del Personale, Sistema Informatico di Ateneo
<b>Parti interessate esterne</b>	
<b>Indicatore di realizzazione progettuale/risultato</b>	Realizzazione di attività formative per il personale T/A
<b>Target (valore assunto dall'indicatore)</b>	Target 2024 – Formazione specifica su strumenti specifici necessari ai vari uffici

<b>Denominazione sintetica</b>	<b>OB TD.4 – Revisione delle postazioni di lavoro</b>
<b>Situazione iniziale e sintetica motivazione e descrizione delle attività</b>	<p>Lo smart working emergenziale prima, e successivamente il lavoro agile hanno trasformato gli strumenti necessari allo svolgimento della prestazione lavorativa. Inoltre, la dematerializzazione riduce la dipendenza da postazioni lavorative fisse supportando l'accesso alle pratiche attraverso la rete. Il modello di organizzazione del lavoro basato su PC Desktop fissi dedicati ad unità di personale non sembra più essere adeguato alla nuova organizzazione del lavoro.</p> <p>L'uso di laptop muniti di docking station sembra un modello più adeguato ad offrire la flessibilità necessaria a supportare il lavoro agile e una gestione più efficiente delle postazioni all'interno delle strutture.</p> <p>La sostituzione delle postazioni iniziata nel 2022 ha mostrato alcune criticità che vanno oltre il mero problema tecnico; pertanto, si è deciso di rimodulare il target per il 2023</p>
<b>Indicazione dei riferimenti strategici (input politico diretto, obiettivo strategico 2023-25, Agenda 2030, PNRR...)</b>	Input diretto
<b>Orizzonte temporale</b>	Obiettivo biennale (2025-2026)

<b>Parti interessate interne</b>	Direzione Infrastrutture Digitali (acquisizione), Sistema Informatico di Ateneo (sostituzione postazioni)
<b>Parti interessate esterne</b>	
<b>Indicatore di realizzazione progettuale/risultato</b>	Indicatore numerico sulle postazioni attivate
<b>Target (valore assunto dall'indicatore)</b>	<i>Target 2025 – Sostituzione di ulteriori 300 postazioni basate su laptop</i> <i>Target 2026 – Sostituzione di ulteriori 300 postazioni basate su laptop</i>

<b>Denominazione sintetica</b>	<b>OB TD.5 – Monitoraggio dei processi amministrativi</b>
<b>Situazione iniziale e sintetica motivazione e descrizione delle attività</b>	<i>La dematerializzazione documentale con l'ausilio della metadattazione unitamente all'impiego di strumenti di workflow management offre un'opportunità unica di realizzare strumenti di monitoraggio di processi amministrativi. Una volta raccolti i dati relativamente agli eventi relativi ad un fascicolo o ad un insieme di documenti è possibile realizzare opportuni cruscotti che consentano alla governance interventi puntuali per la semplificazione e l'efficiamento delle procedure basandosi su dati reali.</i> <i>Nel corso del 2023 è stata fatta l'analisi dei contenitori documentali e sono stati studiati i meccanismi per la generazione di eventi, nel corso del 2024 sono emerse delle criticità che hanno richiesto un ulteriore approfondimento per poter realizzare i cruscotti.</i>
<b>Indicazione dei riferimenti strategici (input politico diretto, obiettivo strategico 2023-25, Agenda 2030, PNRR...)</b>	Input diretto
<b>Orizzonte temporale</b>	<i>Obiettivo biennale (2025-2026)</i>
<b>Parti interessate interne</b>	Sistema Informatico di Ateneo, Direzione generale e Direzioni coinvolte
<b>Parti interessate esterne</b>	
<b>Indicatore di realizzazione progettuale/risultato</b>	Milestone (report o manufatto disponibile)
<b>Target (valore assunto dall'indicatore)</b>	<i>Target 2024 – Realizzazione di cruscotti per il monitoraggio degli eventi documentali</i> <i>Target 2025 – Realizzazione di moduli di business intelligence per analizzare la performance dei processi anche in relazione alla baseline raccolta nel 2023-24</i>

<b>Denominazione sintetica</b>	<b>OB TD.6 – Impiego di sistemi di Intelligenza Artificiale Generativa nei processi amministrativi</b>
<b>Situazione iniziale e sintetica motivazione e descrizione delle attività</b>	<i>La capacità di elaborazione di linguaggio naturale dei large language models (LLM) come ChatGPT consente una gestione "semantica" della conoscenza capace di indicizzare ed elaborare le informazioni anche offrendo interfacce in più lingue agli utenti. I sistemi di AI generativa sono però affetti da problemi noti come, ad esempio, le "allucinazioni", si rende quindi necessario da una parte codificare la conoscenza in modo che sia fruibile da questi sistemi (a tal proposito nel corso del 2023 è stato implementato dall'Ateneo il sistema Open Source Oraculum), e dall'altra valutare in quali processi è possibile impiegare queste tecnologie in modo affidabile. La sperimentazione nel 2024 di assistenti basati su Oraculum ha evidenziato l'efficacia dell'approccio, inoltre sono stati estesi nel corso dell'anno gli assistenti disponibili realizzando una base di conoscenza dedicata all'IT.</i>
<b>Indicazione dei riferimenti strategici (input politico diretto, obiettivo strategico 2023-25, Agenda 2030, PNRR...)</b>	Input diretto
<b>Orizzonte temporale</b>	<i>Obiettivo biennale (2025-2026)</i>
<b>Parti interessate interne</b>	Sistema Informatico di Ateneo, Direzione Infrastrutture digitali
<b>Parti interessate esterne</b>	
<b>Indicatore di realizzazione progettuale/risultato</b>	Consistenza e copertura della base di conoscenza Oraculum, e numero di processi che fanno uso di questa tecnologia
<b>Target (valore assunto dall'indicatore)</b>	<i>Target 2025 – Messa in produzione di nuovi assistenti basati su AI e valutazione della loro efficacia/efficienza, definizione dei processi per la gestione e l'aggiornamento della conoscenza.</i> <i>Target 2026 – Impiego dell'indicizzazione semantica nella gestione documentale (sia con sistemi interni che esterni come, ad es., Copilot 365 e ChatGPT)</i>

## 2.2-C PROGRAMMAZIONE IN TEMA DI PARI OPPORTUNITÀ – CONTESTO GENERALE

La pianificazione strategica, triennale, per le pari opportunità, l'eguaglianza di genere, la valorizzazione delle differenze, il contrasto a ogni forma di discriminazione e violenza, a favore del benessere organizzativo e l'inclusione, rappresentata dal Piano di Azioni Positive (PAP) e dal Gender Equality Plan (GEP) riferiti al triennio 2022-2024, conosce nel 2024 la sua conclusione.

Il Comitato Unico di Garanzia (CUG) ha elaborato una nuova programmazione strategica riferita al periodo 2025-2027 che, in continuità con il PAP e il GEP precedenti, si pone in collegamento con il Piano Strategico di Ateneo 2023-2028. Il nuovo Gender Equality Plan 2025-2027 è il risultato dell'esperienza maturata nel triennio precedente in termini di valorizzazione delle buone pratiche già attuate e rafforzamento di azioni e misure migliorative nei singoli ambiti tematici ove sono stati individuati i vari obiettivi articolati in azioni per il loro raggiungimento. Ciò è stato possibile grazie a un'attenta valutazione delle azioni che sono state attuate tramite un'attività di monitoraggio puntuale.

Vale la pena, inoltre, sottolineare che il GEP 2025-2027, oltre a fare tesoro delle risultanze della precedente programmazione, ha potuto considerare - inserendosi nel più ampio contesto internazionale di studio, ricerca e sperimentazione rappresentato da Circle-U, l'Alleanza Universitaria europea di cui l'Università di Pisa fa parte - prassi e metodologie per la definizione di politiche e strategie di Equality, Diversity and Inclusion (ED&I) frutto dello scambio e della riflessione tra le Università coinvolte.

Il GEP 2025-2027, quindi, considera le specificità dell'Università di Pisa e del contesto in cui si colloca cercando di far fronte alle istanze (sempre nuove) della sua comunità, tenendo però presente al contempo le tendenze e gli sviluppi che i Piani per l'eguaglianza di genere stanno conoscendo a livello internazionale.

Il nuovo piano per la gender equality, oltre a rappresentare un passo in avanti concreto nell'Ateneo, per il raggiungimento dei goal 5 e 10 dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, è il frutto di un attento lavoro di snellimento e semplificazione reso possibile grazie a un lavoro di analisi dei processi per l'ottimizzazione dei flussi e l'innalzamento dei livelli di performance. E ciò in ragione del principio per cui l'eguaglianza di genere, la valorizzazione delle differenze e il contrasto a ogni forma di discriminazione siano obiettivi che devono essere comunicati e implementati a tutti i livelli della struttura organizzativa, delle attività e delle identità della comunità universitaria.

Con riguardo la valorizzazione delle differenze e dell'inclusività, il sistema universitario contribuisce attivamente ai processi di trasformazione culturale del Paese in direzione inclusiva e, in tal senso, è chiamato ad indirizzare la sua azione programmatica. All'interno di tale contesto, si esplica la missione dell'Università di Pisa, orientata alla centralità della persona, ai suoi bisogni e alle sue capacità, come indicato nel proprio Piano Strategico 2023-2028, nel continuo impegno a realizzare la piena accessibilità, fisica e digitale, da parte degli studenti e delle studentesse con disabilità. A tal fine, l'Ateneo, attraverso l'USID (l'Ufficio Servizi per l'Inclusione di studenti con Disabilità) offre diverse tipologie di intervento a sostegno delle persone con Disturbi Specifici di Apprendimento, con l'obiettivo di rimuovere gli ostacoli che si frappongono tra gli studenti e la vita universitaria, cercando di migliorare la possibilità di partecipazione attiva all'insieme delle sue attività e delle sue strutture (<https://www.unipi.it/index.php/usid>).

L'attività svolta dall'USID, unitamente a quella di altri importanti atenei italiani, è in accordo con le nuove Linee Guida, recentemente approvate dall'assemblea della Conferenza Nazionale Universitaria dei Delegati per la Disabilità<sup>38</sup> - la cui presidenza è ora affidata al nostro Delegato prof. Luca Fanucci - che, nei fatti, allargano la platea delle persone con Bisogni Educativi Speciali.

Tale categoria di studenti è ormai ben più ampia di quella comprendente le disabilità e i DSA. Infatti, negli ultimi anni, le Università registrano un incremento notevole di studenti e studentesse con richiesta di speciale attenzione per ragioni e bisogni educativi non riconducibili a condizioni certificabili secondo il quadro normativo di riferimento. In tale contesto, è sempre più importante la risposta dell'Ateneo che intende muoversi in due direzioni:

- a) rendere disponibili alcune misure erogate a persone con disabilità e/o DSA anche ad altri studenti/studentesse che presentano una richiesta di speciale attenzione;
- b) rendere sempre più accessibili informazioni, tecnologie, strumenti e materiali didattici, laboratori ed esperienze di tirocinio, che lo sviluppo tecnologico consente.

### 2.2-C.1 IL CONTESTO OPERATIVO

<sup>38</sup> La CNUDD (Conferenza Nazionale Universitaria dei Delegati per la Disabilità) si interfaccia, nella sua attività, con diverse istituzioni, tra cui: Ministero dell'Università, Ministero della Disabilità, Presidenza del Consiglio dei Ministri, ANVUR, ISTAT, CRUI nonché organismi di livello internazionale.

Da un punto di vista operativo, il Comitato Unico di Garanzia, attraverso l'Ufficio per l'Eguaglianza e le Differenze in staff alla Direzione Generale dell'Ateneo, ha proceduto con l'analisi cadenzata del documento di monitoraggio quali-quantitativo di PAP e GEP 2022-2024 per la valutazione dei livelli di allineamento rispetto a quanto prospettato. Parallelamente è stata realizzata un'analisi del budget assegnato al CUG per una ripartizione delle spese previste ed effettivamente impiegate per ogni azione corrispondente agli obiettivi individuati per ciascuna delle cinque aree strategiche. Quest'ultime riguardano i medesimi ambiti tematici della precedente programmazione in accoglimento di quanto indicato nel programma quadro Horizon Europe istituito con il Regolamento (UE) 2021/695 del Parlamento Europeo e del Consiglio, volto a finanziare la ricerca e l'innovazione durante il periodo 2021-2027 e tenuto conto anche di quanto prescritto all'interno del *Gender Equality in Academia and Research – GEAR Tool* dall'European Institute for Gender Equality (EIGE). Il GEP 2025-2027 presenta in apertura una scheda sintetica con la finalità di permettere la chiara identificazione, a colpo d'occhio, del numero di obiettivi e di azioni corrispondenti per ciascuna delle aree strategiche così come sotto riportato:

AREE STRATEGICHE	NUMERO OBIETTIVI	NUMERO AZIONI
1 - Equilibrio vita privata/lavorativa e cultura dell'organizzazione	3	8
2 - Equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e negli organi decisionali	2	4
3 - Parità di genere nel reclutamento e nella progressione di carriera	2	5
4 - Integrazione della dimensione di genere nella ricerca e nei programmi degli insegnamenti	2	6
5 - Contrasto alla violenza di genere comprese le molestie sessuali	3	7

Seguono una serie di schede che mirano a illustrare, nel modo più chiaro possibile, gli indicatori per la misurazione, le responsabilità istituzionali e operative coinvolte, il risultato atteso e il suo collegamento con l'obiettivo e la relativa azione del Piano strategico di Ateneo 2023-2028.

## 2.2-C.2 OBIETTIVI E RISULTATI ATTESI

Area strategica 1	Equilibrio vita privata/lavorativa e cultura dell'organizzazione
<b>Obiettivo 1</b>	Potenziare le misure per il benessere organizzativo in Ateneo
Risultato atteso	Valorizzazione e diffusione di una cultura dell'organizzazione all'insegna del benessere e delle pari opportunità
Collegamento PS 2023 -2028	Obiettivo 10, Azione 5
<b>Azione 1</b>	Organizzazione incontri con i/le delegati/e del CUG per l'ideazione, la pianificazione, la programmazione e lo svolgimento di attività e iniziative volte al rafforzamento del benessere organizzativo
Indicatori	- Numero incontri - Numero e tipologia di attività svolte - Redazione di buone prassi
<b>Azione 2</b>	Collaborazione con il Tavolo tecnico per il benessere organizzativo dell'Università di Pisa nell'ambito delle attività d'indagine
Indicatori	- Numero incontri - Numero e tipologia di attività svolte
<b>Azione 3</b>	Potenziamento degli interventi in accordo con gli obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 nei luoghi e nella vita dell'Ateneo
Indicatori	- Numero e tipologia di interventi realizzati
Responsabili istituzionali	Direttore Generale; Direttori/trici di Dipartimento, di Centri e Sistemi; Dirigenti; CUG
Responsabili operativi	CUG; Delegati/e per le questioni di genere del CUG; UED
<b>Obiettivo 2</b>	Rafforzare le misure per l'inclusione nell'organizzazione
Risultato atteso	Rafforzamento di misure per favorire l'accessibilità e l'inclusione per persone con disabilità
Collegamento PS 2023 -2028	Obiettivo 13, Azione 4

<b>Azione 1</b>	1 - Erogazione di contributi per favorire la mobilità per persone con disabilità della comunità universitaria attraverso il rimborso dei costi di trasporto nel tragitto casa/lavoro
Indicatori	- Fondi erogati - Numero beneficiari/e
<b>Azione 2</b>	Rimborso dei costi di missione per accompagnatori/trici di persone con disabilità
Indicatori	- Fondi erogati - Numero beneficiari/e
<b>Azione 3</b>	Costituzione di un GdL per l'elaborazione di iniziative per il contrasto a ogni forma di discriminazione nei confronti delle persone LGBTQI+
Indicatori	1 - Tipologia iniziative realizzate
Responsabili istituzionali	Direttore Generale; CUG
Responsabili operativi	CUG; UED
<b>Obiettivo 3</b>	Favorire politiche di conciliazione per la costruzione di un ambiente lavorativo improntato al benessere organizzativo
Risultato atteso	Indicazioni, misure e strategie per favorire la conciliazione dei tempi di studio/ricerca/lavoro per la comunità universitaria
Collegamento PS 2023 -2028	Obiettivo 13, Azione 4
<b>Azione 1</b>	Erogazione dei contributi per ludoteche, centri, associazioni sportive, campi estivi e invernali per figli/e del personale strutturato e non strutturato della comunità universitaria
Indicatori	1 - Fondi erogati 2 - Numero beneficiari/e
<b>Azione 2</b>	Stipula di convenzioni con strutture qualificate per favorire la conciliazione dei tempi di vita e una migliore gestione nell'ambito delle care activities
Indicatori	- Numero convenzioni
Responsabili istituzionali	Direttore Generale; CUG
Responsabili operativi	CUG; UED
<b>Area strategica 2</b>	<b>Equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e negli organi decisionali</b>
<b>Obiettivo 1</b>	Favorire il cambiamento strutturale attraverso l'informazione
Risultato atteso	Sensibilizzazione sui temi legati alla segregazione orizzontale e verticale
Collegamento PS 2023 -2028	Obiettivo 12, Azione 5
<b>Azione 1</b>	Elaborazione di opuscoli, vademecum e/o l'organizzazione di incontri per assicurare il supporto informativo
Indicatori	- Numero e tipologia di materiali informativi e incontri realizzati
<b>Azione 2</b>	Diffusione del Bilancio di Genere, consultabile in open access, che presenti i dati relativi alla segregazione orizzontale e verticale delle carriere in Ateneo
Indicatori	- Pubblicazione del Bilancio di Genere - Presentazione delle risultanze del Bilancio di Genere agli Organi di Governo
Responsabili istituzionali	Organi di Governo; Prorettori/trici; Delegati/e del Rettore; CUG
Responsabili operativi	Delegati/e per le questioni di genere del CUG; Delegata in "Gender studies and equal opportunities"; UED
<b>Obiettivo 2</b>	Promuovere la cultura di genere e del rispetto
Risultato atteso	Costruzione di una cultura condivisa del rispetto e della valorizzazione delle differenze
Collegamento PS 2023 -2028	Obiettivo 13, Azione 2 e 5
<b>Azione 1</b>	Realizzazione di iniziative che mettano in risalto il contributo culturale e sociale del CUG
Indicatori	- Numero e tipologia di iniziative realizzate
<b>Azione 2</b>	Promozione di iniziative culturali per accrescere il senso di comunità
Indicatori	- Numero e tipologia di iniziative realizzate
Responsabili istituzionali	Direttore Generale; Delegata "Gender studies and equal opportunities"; CUG
Responsabili operativi	Delegati/e per le questioni di genere del CUG; UED
<b>Area strategica 3</b>	<b>Parità di genere nel reclutamento e nella progressione di carriera</b>
<b>Obiettivo 1</b>	Monitorare le carriere attraverso il Bilancio di Genere
Risultato atteso	Elaborazione di misure d'intervento per favorire il genere sottorappresentato
Collegamento PS 2023 -2028	Obiettivo 7, Azione 6
<b>Azione 1</b>	Redazione del Bilancio di Genere
Indicatori	Pubblicazione del Bilancio di Genere, nella sezione "Politiche di Genere" sui siti web di Unipi e del CUG
<b>Azione 2</b>	Diffusione della pubblicazione
Indicatori	Presentazione del Bilancio di Genere agli Organi di governo
Responsabili istituzionali	Organi di Governo; Prorettori/trici; Delegati/e del Rettore; CUG
Responsabili operativi	Gruppo di lavoro per la redazione del Bilancio di Genere; Delegata "Gender studies and equal opportunities"; UED
<b>Obiettivo 2</b>	Valorizzare le persone e l'organizzazione
Risultato atteso	Miglioramento del livello di performance dell'organizzazione
Collegamento PS 2023 -2028	Obiettivo 11, Azione 4

<b>Azione 1</b>	Valorizzazione della comunità universitaria attraverso l'erogazione di iniziative formative
Indicatori	- Numero e tipologia di iniziative realizzate - Numero e tipologia di materiali informativi realizzati
<b>Azione 2</b>	Coinvolgimento della comunità universitaria nelle attività del CUG
Indicatori	- Numero e tipologia di iniziative realizzate - Numero e tipologia di materiali informativi realizzati
<b>Azione 3</b>	Consulenza e assistenza ad opera della Consigliera di Fiducia
Indicatori	Numero e tipologia delle attività svolte dalla Consigliera di Fiducia
Responsabili istituzionali	Organi di Governo; Delegata "Gender studies and equal opportunities"; CUG
Responsabili operativi	Delegati/e per le questioni di genere del CUG; UED; Consigliera di Fiducia
<b>Area strategica 4</b>	<b>Integrazione della dimensione di genere nella ricerca e nei programmi degli insegnamenti</b>
<b>Obiettivo 1</b>	Istituire un Centro di Ateneo di Studi di Genere e intersezionalità
Risultato atteso	Diffusione e valorizzazione degli studi di genere secondo un approccio interdisciplinare
Collegamento PS 2023 -2028	Obiettivo 5, Azione 6
<b>Azione 1</b>	Procedure di attivazione del Centro
Indicatori	- Risorse umane - Risorse economiche - Risorse logistiche
<b>Azione 2</b>	Elaborazione del relativo Regolamento
Indicatori	Regolamento
Responsabili istituzionali	Organi di Governo; Prorettori/trici; Delegati/e
Responsabili operativi	Direzione Generale; Direzione legale
<b>Obiettivo 2</b>	Promuovere la prospettiva di genere nella ricerca scientifica
Risultato atteso	Empowerment della dimensione di genere nei contenuti della ricerca e dell'innovazione
Collegamento PS 2023 -2028	Obiettivo 5, Azione 6
<b>Azione 1</b>	Insegnamento trasversale proposto a tutti i corsi di laurea di Ateneo "Studi di genere e prospettive interdisciplinari"
Indicatori	Numero lezioni e partecipanti al Corso
<b>Azione 2</b>	Tavolo di coordinamento un tra gli insegnamenti già esistenti in Ateneo nell'ambito degli studi di genere
Indicatori	Numero incontri del Tavolo
<b>Azione 3</b>	Pubblicazioni all'interno della Collana scientifica del CUG "Genere, soggettività, diritti" edita da Pisa University Press
Indicatori	Numero e tipologia di pubblicazioni
<b>Azione 4</b>	Rafforzamento dell'offerta formativa nell'ambito degli studi di genere
Indicatori	Corsi di perfezionamento attivati
Responsabili istituzionali	Delegata "Gender studies and equal opportunities"; CUG; Dipartimenti sedi amministrative dei Corsi attivati
Responsabili operativi	Struttura sede amministrativa del/i corsi attivati; Docenti; CUG; UED
<b>Area strategica 5</b>	<b>Contrasto alla violenza di genere comprese le molestie sessuali</b>
<b>Obiettivo 1</b>	Monitorare le attività svolte dallo Sportello interuniversitario contro la violenza di genere
Risultato atteso	Promozione di una cultura contro la violenza e ogni forma di discriminazione e per i diritti della persona
Collegamento PS 2023 -2028	Obiettivo 13, Azione 3 e 5
<b>Azione 1</b>	Raccolta e analisi dei dati riferiti alle casistiche affrontate dallo Sportello gestito dalle operatrici della Casa della Donna di Pisa
Indicatori	- Report semestrale sulle attività svolte dallo Sportello realizzato dalle operatrici della Casa della Donna di Pisa
<b>Azione 2</b>	Monitoraggio dell'efficacia dei servizi, attività, iniziative dello Sportello
Indicatori	- Valutazione da parte del CUG del Report semestrale sulle attività svolte dallo Sportello realizzato dalle operatrici della Casa della Donna di Pisa
Responsabili istituzionali	CUG UNIPi; CUG SNS; CUG SSSA; Delegata "Gender studies and equal opportunities"
Responsabili operativi	Sportello/Casa della Donna di Pisa; UED; Ufficio comunicazione Unipi; CIDIC; Uffici preposti di SNS e SSSA; Cinema Arsenale di Pisa
<b>Obiettivo 2</b>	Proseguire nell'organizzazione di "attività parallele" ex art. 5 della Convenzione 88/2022, Prot. 36071 del 15 marzo 2022
Risultato atteso	Promozione di una cultura contro la violenza e ogni forma di discriminazione e per i diritti della persona
Collegamento PS 2023 -2028	Obiettivo 13, Azione 3 e 5
<b>Azione 1</b>	Organizzazione di un evento in occasione della <i>Giornata internazionale per l'eliminazione della violenza sulle donne</i>
Indicatori	Tipologia eventi realizzati
<b>Azione 2</b>	Organizzazione di un evento in occasione della <i>Giornata internazionale contro l'omolesbobitransfobia</i>
Indicatori	Tipologia eventi realizzati
<b>Azione 3</b>	3 - Organizzazione della Rassegna cinematografica <i>Un altro genere di cinema</i>

Indicatori	Rassegna cinematografica e relativi materiali comunicativi
<b>Obiettivo 3</b>	Divulgare le attività e iniziative realizzate nell'ambito dello Sportello interuniversitario pisano contro la violenza di genere
Risultato atteso	Miglioramento della comunicazione per la diffusione delle informazioni e delle iniziative
Collegamento PS 2023 -2028	Obiettivo 13, Azione 3
<b>Azione 1</b>	Aggiornamento del sito web dello Sportello
Indicatori	- Sito web dello Sportello
<b>Azione 2</b>	Potenziamento del coordinamento tra i CUG coinvolti e i relativi uffici competenti per le attività di comunicazione
Indicatori	- Numero incontri CUG UNIPI, SNS, SSSA - Materiali comunicativi realizzati
Responsabili istituzionali	CUG UNIPI; CUG SNS; CUG SSSA; Delegata "Gender studies and equal opportunities"
Responsabili operativi	Sportello/Casa della Donna di Pisa; UED; Ufficio comunicazione Unipi; CIDIC; Uffici preposti di SNS e SSSA
<b>Caratteristiche comuni agli obiettivi e alle azioni</b>	
<b>Target diretto</b>	Comunità universitaria
<b>Target indiretto</b>	Società
<b>Valore pubblico</b>	Miglioramento dei livelli di parità, costruzione di un ambiente di lavoro e di studio all'insegna del benessere psico-fisico, impatto sul territorio attraverso la disseminazione di una cultura del rispetto e della valorizzazione delle differenze

## 2.3 RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA – CONTESTO GENERALE

Con la sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO sono identificati gli elementi di contesto e sono programmate le azioni necessarie per la prevenzione della corruzione e la promozione della trasparenza in attuazione dei principi costituzionali di correttezza, integrità, imparzialità, efficacia ed efficienza e a presidio del *valore pubblico*<sup>39</sup> perseguito dall'Ateneo nello svolgimento delle sue attività istituzionali. Le misure di prevenzione della corruzione e di perseguimento della trasparenza, infatti, sono fondamentali per la generazione di valore pubblico, in quanto contribuiscono a ridurre gli sprechi e ad orientare correttamente l'azione amministrativa.

La declinazione dei suddetti principi è riportata nell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, sottoscritta nel 2015 dai Paesi membri dell'ONU<sup>40</sup>.

L'obiettivo 16 "Pace, Giustizia e Istituzioni solide" e i relativi traguardi costituiscono un effettivo riferimento rispetto alla dimensione di valore pubblico da perseguire con un sistema di prevenzione del rischio corruttivo e promozione della trasparenza.

In particolare, i traguardi dell'obiettivo 16, che chiariscono in quali termini tutelare l'obiettivo pubblico perseguito, sono i seguenti:

<p>16.5: Ridurre sensibilmente la corruzione e gli abusi di potere in tutte le loro forme;</p> <p>16.6: Sviluppare a tutti i livelli istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti;</p> <p>16.7: Garantire un processo decisionale responsabile, aperto a tutti, partecipativo e rappresentativo a tutti i livelli;</p> <p>16.10: Garantire un pubblico accesso all'informazione e proteggere le libertà fondamentali, in conformità con la legislazione nazionale e con gli accordi internazionali;</p> <p>16.b: Promuovere e applicare leggi non discriminatorie e politiche di sviluppo sostenibile.</p>
--

### 2.3.1. Il piano strategico 2023-2028: aree di intervento e azioni strategiche per la tutela del valore pubblico

Come già evidenziato, nel 2023 è stato approvato il piano strategico 2023-2028<sup>41</sup>.

Nel documento, frutto di un ampio e partecipato processo di elaborazione, sono:

- Definiti i valori, gli obiettivi strategici e le azioni da promuovere nelle cinque aree di intervento dell'Ateneo (Didattica, Ricerca, Terza missione, Gestione, Comunità universitaria);
- Individuati gli obiettivi di riferimento dell'Agenda 2030;

<sup>39</sup> Sul punto, cfr. Piano Nazionale Anticorruzione 2022 (PNA 2022), Delibera ANAC n. 7 del 17 gennaio 2023, secondo cui "Ad avviso di ANAC va privilegiata una nozione ampia di valore pubblico intesa come miglioramento della qualità della vita e del benessere economico, sociale, ambientale delle comunità di riferimento, degli utenti, degli stakeholder, dei destinatari di una politica o di un servizio (...)".

<sup>40</sup> ONU Italia [La nuova Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile \(unric.org\)](https://www.unric.org/) cit.

<sup>41</sup> Deliberazione del Consiglio di amministrazione del 2 ottobre 2023, n. 376 e Senato Accademico del 2 ottobre 2023, n. 234 cit.

- Espresi gli indicatori, sia quantitativi che qualitativi, per la misurazione, e successiva valutazione, dei risultati.

Il Piano Strategico dell'Ateneo identifica le azioni necessarie all'attuazione della strategia preventiva in tema di anticorruzione e trasparenza. Tali azioni sono il fondamento della programmazione delle misure di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza, che possono essere attuate nell'ambito di un obiettivo integrato di performance, anticorruzione e trasparenza (OPN), oppure possono essere realizzate in attuazione esclusiva della presente sezione del PIAO.

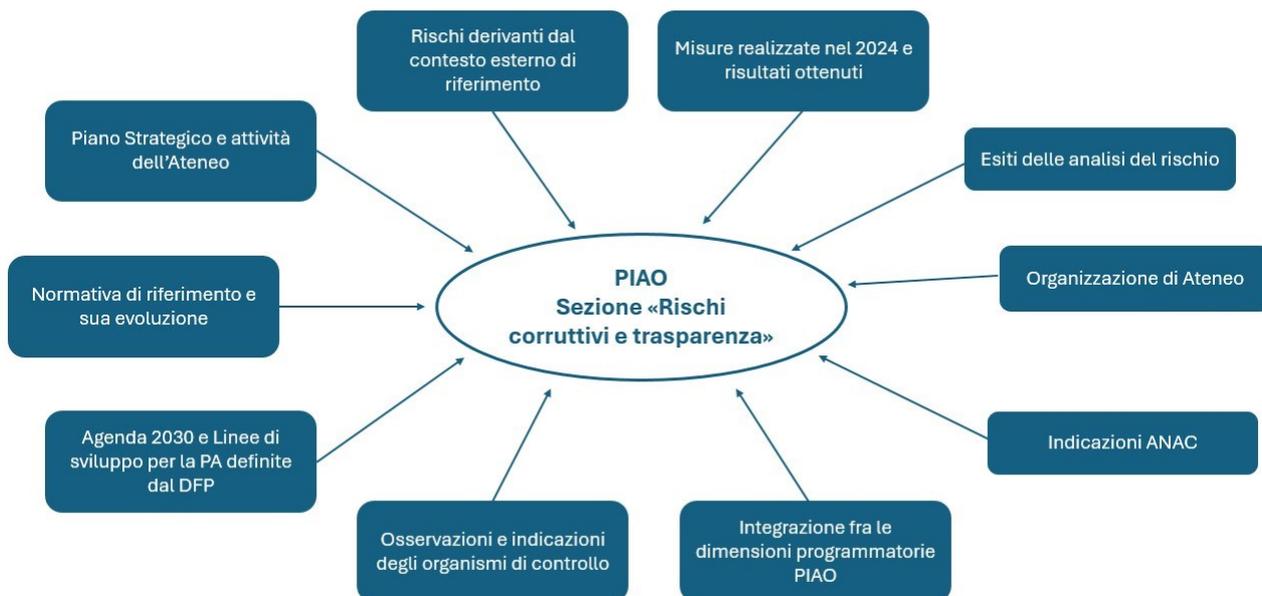
**Tabella 1**

Obiettivi strategici	Azioni strategiche per la prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza
Obiettivo 5: Sostenere e potenziare la ricerca	Azione 8: potenziare gli strumenti istituzionali volti a garantire l'etica, l'integrità e la responsabilità della ricerca e dell'innovazione e a favorire la diffusione dell'open science
Obiettivo 9: Semplificare il sistema delle regole e completare la trasformazione digitale	Azione 2: semplificare le procedure dell'Ateneo Azione 3: digitalizzare i processi interni dell'Ateneo
Obiettivo 11: Valorizzare le persone e l'organizzazione	Azione 3: potenziare il piano di formazione del personale tecnico amministrativo, anche in relazione alle capacità, promuovendo la condivisione delle informazioni e il lavoro di gruppo  Azione 7: estendere e consolidare le attività di analisi dei rischi e l'adozione di misure di prevenzione della corruzione e trasparenza, per una maggiore condivisione degli strumenti a tutela degli obiettivi di valore pubblico di Ateneo
Obiettivo 12: Potenziare la comunicazione	Azione 5: incrementare i livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni nei confronti di tutti i portatori di interesse
Obiettivo 13: Promuovere una cultura della partecipazione e del rispetto dell'uguaglianza e delle differenze	Azione 1: elaborare il codice unico - etico e comportamentale - e sensibilizzare la comunità universitaria sulla sua rilevanza come strumento di coesione
Obiettivo 14: Potenziare la cultura della qualità nella comunità universitaria e migliorare l'efficacia del sistema di assicurazione qualità di Ateneo	Azione 3: realizzare un sistema informativo integrato che semplifichi e migliori il controllo di gestione e la disponibilità di dati e informazioni

### 2.3.2. Il contesto di riferimento

Per la predisposizione della sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO si è tenuto conto di molteplici fattori, che costituiscono il *quadro di contesto esterno ed interno* della proposta programmatica.

**Figura 1**



Per quanto riguarda la normativa di riferimento e la sua evoluzione, è da segnalare, in ambito europeo, *la proposta di direttiva UE sulla lotta contro la corruzione*, rispetto alla quale il 17 giugno 2024 il Consiglio dell'Unione europea ha espresso il suo orientamento generale, che costituirà il mandato per i negoziati con il Parlamento europeo nel contesto della procedura legislativa ordinaria<sup>42</sup>. In particolare, il Consiglio ha posto l'accento sulla necessità che gli Stati membri adottino provvedimenti per sensibilizzare l'opinione pubblica sugli effetti nocivi della corruzione e per garantire la trasparenza e la responsabilità nelle pubbliche amministrazioni al fine di prevenire la corruzione. Preme ricordare che la direttiva UE sulla lotta contro la corruzione stabilisce norme minime per la definizione e la sanzione dei reati di corruzione e, soprattutto, mira ad unificare le misure di lotta alla corruzione nel settore pubblico e nel settore privato, con il fine dichiarato di rendere più efficace la lotta alla corruzione<sup>43</sup>.

Sempre per quanto riguarda la normativa di riferimento e la sua evoluzione è, inoltre, da segnalare la normativa sul c.d. *Whistleblowing*. In attuazione della Direttiva UE 2019/1937 del 23 ottobre 2019<sup>44</sup>, infatti, nel 2023 è stato emanato il d.lgs. 24/2023 riguardante "la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e recante disposizioni riguardanti la protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali"<sup>45</sup>.

L'attuazione della direttiva europea mira a definire un sistema integrato di prevenzione per mezzo della segnalazione di condotte illecite cui il segnalante<sup>46</sup> sia venuto a conoscenza nell'ambito del proprio contesto lavorativo.

Al fine di dare attuazione al sopra citato d.lgs. 24/2023 è attualmente in corso di revisione il Regolamento di Ateneo per la tutela del segnalante di condotte illecite, la cui definitiva emanazione è prevista nel corso dell'anno 2025.

<sup>42</sup> Proposta direttiva del Consiglio dell'Unione europea del 17 giugno 2024, sulla lotta contro la corruzione (orientamento generale), <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-11272-2024-INIT/it/pdf>

<sup>43</sup> A tal proposito il Presidente ANAC, Avv. Giuseppe Busia (che è stato eletto Presidente della Rete europea delle Autorità Anticorruzione, *European Network for Public Ethics*, la Rete europea per l'etica pubblica (ENPE), che riunisce le autorità indipendenti degli Stati membri dell'Ue, attive nel campo dell'integrità e della trasparenza nel settore pubblico ed è l'interlocutore primo delle istituzioni europee nel campo della lotta alla corruzione), ha affermato che "la proposta di direttiva europea sulla lotta alla corruzione deve diventare parte essenziale della legislatura europea che si è appena conclusa ed elemento caratterizzante del lavoro della prossima Commissione europea. È interesse nazionale dell'Italia rafforzare tale strumento, in particolare sul lato della prevenzione, anche perché il nostro Paese su questo è all'avanguardia disponendo di un'Autorità anticorruzione indipendente come Anac, di fatto il modello che l'Unione europea ha preso a riferimento". Ed ancora: "Il nostro Paese ha interesse a sostenere la direttiva europea anticorruzione perché rafforza la leadership regolatoria dell'Europa a livello internazionale, garantendo maggiore attrazione agli investimenti esteri e più competitività. L'Italia, in questo caso, può essere orgogliosa che i contenuti della direttiva siano sostanzialmente già recepiti, e ne dovrebbe chiedere l'ulteriore rafforzamento, per esempio richiedendo l'istituzione in ogni Paese di una piattaforma unica europea della trasparenza sul modello di quella che sta predisponendo l'Anac in Italia". Sul punto, cfr. <https://www.anticorruzione.it/-/cs.10.10.24.conf>

<sup>44</sup> Direttiva (UE) del Parlamento europeo e del Consiglio del 23 ottobre 2019, n. 1937

<sup>45</sup> decreto legislativo 10 marzo 2023, n. 24 (Attuazione della direttiva (UE) 2019/1937 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 ottobre 2019, riguardante la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e recante disposizioni riguardanti la protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali). Cfr. anche le "Linee guida in materia di protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali. Procedure per la presentazione e gestione delle segnalazioni esterne", approvate con Delibera ANAC n. 311 del 12 luglio 2023 <https://www.anticorruzione.it/-/del.311.2023.linee.guida.whistleblowing>

<sup>46</sup> La normativa in vigore tutela la riservatezza dell'identità del segnalante, che gode anche di specifiche misure di protezione da atti ritorsivi e discriminatori.

Nel mese di novembre 2024, nelle more della revisione del Regolamento di Ateneo sopra citato, sono stati attivati i canali interni per consentire agli interessati la segnalazione delle condotte illecite di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito del proprio contesto lavorativo, con le garanzie e le tutele previste dalla normativa vigente. Tali canali consentono di presentare al Direttore Generale, nella sua qualità di RPCT, una segnalazione con adeguate modalità di riservatezza del segnalante, del segnalato e delle altre persone coinvolte o comunque menzionate nella segnalazione. In particolare, è previsto che la segnalazione interna possa essere presentata, in via alternativa, con due modalità: in forma scritta, mediante l'utilizzo della piattaforma telematica appositamente dedicata, che tutela la riservatezza attraverso il ricorso a strumenti di crittografia (che garantiscono la piena segregazione dell'identità del segnalante dal contenuto della segnalazione e che prevedono la possibilità per il segnalante di comunicare in forma riservata con il RPCT), oppure in forma orale, su richiesta del segnalante, attraverso un incontro personale con il RPCT.

È da evidenziare che con riferimento alla segnalazione degli illeciti e alla tutela del segnalante è in atto da tempo in Ateneo una riflessione e uno studio sul tema: negli ultimi tre anni, infatti, è stata programmata una misura anticorruzione *ad hoc* e per il 2025 è programmata la sua continuazione. In particolare, per il 2025 è previsto che la Direzione Legale elabori una proposta tecnica del Regolamento per la tutela del segnalante di condotte illecite al tavolo dei Regolamenti di Ateneo, propedeutica alla definitiva emanazione del Regolamento stesso.

Sulla normativa di riferimento e la sua evoluzione non si può non prendere in considerazione *il nuovo Codice dei contratti pubblici*<sup>47</sup>, che nel 2024 ha avuto un grande impatto nell'attività del nostro Ateneo e si prevede che continuerà ad averlo nel 2025.

Il grande impatto è da ricondurre alla rilevanza dei processi di digitalizzazione, ai quali è dedicata un'intera parte del codice; dal 1° gennaio 2024, infatti, le amministrazioni devono necessariamente essere in grado di:

- Attivare e gestire le procedure relative a tutte le fasi del ciclo di vita dei contratti in modalità telematica;
- Confrontarsi con i sistemi e le basi dati nazionali nelle verifiche da effettuare con riguardo agli operatori economici;
- Attuare le indicazioni normative in tema di trasparenza sulla base della nuova organizzazione del sistema.

---

<sup>47</sup> [decreto legislativo 31 marzo 2023, n. 36 \(Codice dei contratti pubblici in attuazione dell'articolo 1 della legge 21 giugno 2022, n. 78, recante delega al Governo in materia di contratti pubblici\)](#)

Gli obiettivi della digitalizzazione sono i seguenti<sup>48</sup>:

Figura 2



A tal proposito, una rilevanza particolare è assunta da ANAC, titolare della banca dati di snodo di tutto il sistema di e-procurement nazionale (BDNCP)<sup>49</sup>. L'Autorità, coordinatasi con AGID<sup>50</sup> per le specifiche tecniche necessarie all'integrale digitalizzazione delle procedure, ha fornito nel corso del 2024 alle amministrazioni le indicazioni operative necessarie e l'Ateneo nel 2024 ha quindi avviato il passaggio al nuovo sistema di digitalizzazione.

Con riferimento alle indicazioni ANAC, particolarmente degne di nota sono le recenti *linee guida sul c.d. pantouflage*<sup>51</sup>. Come noto, il divieto di *pantouflage*<sup>52</sup> è una misura di prevenzione della corruzione che agisce sulla fase successiva alla cessazione del rapporto di lavoro o di consulenza con una pubblica amministrazione e che, parimenti ai divieti di inconfiribilità<sup>53</sup> e di incompatibilità<sup>54</sup>, mira a neutralizzare possibili conflitti di interesse nello svolgimento delle funzioni e di incarichi attribuiti a un dipendente pubblico al fine di salvaguardare i principi di efficienza, imparzialità e buon andamento dell'azione amministrativa tutelati dall'articolo 97 della Costituzione. In particolare, il divieto di *pantouflage* prevede il divieto per i dipendenti, che negli ultimi tre anni di servizio abbiano esercitato poteri autoritativi o negoziali per conto delle pubbliche amministrazioni, di svolgere, nei tre anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro (c.d. "periodo di raffreddamento"), attività lavorativa o professionale presso i soggetti privati destinatari dell'attività dell'amministrazione svolta attraverso i medesimi poteri. La *ratio* della norma è quella di scoraggiare comportamenti impropri da parte del dipendente pubblico, che potrebbe sfruttare la propria posizione all'interno dell'amministrazione di appartenenza al fine di precostituirsi situazioni vantaggiose, orientando quindi il proprio agire al proprio interesse personale, anziché all'interesse pubblico, venendo meno così il rispetto dei principi sopra richiamati di cui all'articolo 97 della Costituzione, nonché il rispetto del successivo articolo 98 della Costituzione, secondo cui i pubblici impiegati sono al servizio esclusivo della Nazione.

## Il contesto esterno

L'analisi del contesto esterno consiste nell'individuazione e descrizione delle caratteristiche culturali, sociali ed economiche del territorio, dell'ambiente in cui si opera, del settore specifico di intervento, nonché delle relazioni esistenti con

<sup>48</sup>Convegno ANAC del 10 settembre 2024 "La digitalizzazione degli appalti: il fascicolo digitale e la gestione delle gare attraverso piattaforma digitale"

<sup>49</sup> Per approfondimenti si veda la newsletter dell'ANAC [Newsletter n. 1 del 4 gennaio 2024 - www.anticorruzione.it](https://www.anticorruzione.it/newsletter/1-del-4-gennaio-2024)

<sup>50</sup> Agenzia per l'Italia Digitale <https://www.agid.gov.it/it>

<sup>51</sup> Cfr. delibera ANAC 25 settembre 2024, n. 493, pubblicata sul sito dell'Autorità in data 13 novembre 2024 <https://www.anticorruzione.it/news/13.11.24.linee-guida.pantouflage>

<sup>52</sup> La disciplina del *pantouflage* è contenuta agli articoli 53, comma 16-ter, del decreto legislativo 30 marzo 2001 n. 165 "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche", e articolo 21 del decreto legislativo 8 aprile 2013 n. 39 "Disposizioni in materia di inconfiribilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico, a norma dell'articolo 1, commi 49 e 50, della legge 6 novembre 2012, n. 190".

<sup>53</sup> La disciplina dell'inconfiribilità, ossia il divieto temporaneo di accesso ad una carica o ad un incarico, è contenuta nel sopra citato d.lgs. 39/2013.

<sup>54</sup> La disciplina dell'incompatibilità, ossia il divieto di più incarichi o cariche, è anch'essa contenuta nel sopra citato d.lgs. 39/2013.

gli *stakeholder* e nella valutazione di come questi elementi possano influire sull'attività dell'amministrazione, favorendo il verificarsi di fenomeni corruttivi al suo interno<sup>55</sup>.

Il contesto di riferimento scientifico del nostro Ateneo, estremamente eterogeneo e caratterizzato dalla dimensione internazionale, non permette di identificare uno specifico territorio di riferimento per la valutazione dell'impatto di relativi indici di criminalità. Sul piano della didattica e del territorio direttamente servito è invece possibile fare una valutazione degli indicatori di criminalità territoriale.

La provincia di Pisa si posiziona al diciottesimo posto della classifica finale, che considera 106 delle 110 province italiane, secondo la rilevazione condotta dal Sole 24 ore<sup>56</sup> nel 2024, retrocedendo di due posizioni rispetto alla medesima rilevazione riferita all'anno precedente.

**Tabella 2 - Indici di criminalità 2024 relativi alla provincia di Pisa. Rilevazione Sole 24 ore**

Dal 1° al 25° posto	Dal 26° al 50° posto	Dal 51° al 80° posto	Dal 81° al 106° posto
Violazione alla proprietà intellettuale 7° Furti 9° Violenze sessuali 16°	Usura 32° Incendi boschivi 34° Altri delitti 39° Rapine 43° Contraffazione di marchi e prodotti industriali 46°	Sfruttamento della prostituzione 51° Danneggiamento seguito da incendio 55° Lesioni dolose 56° Incendi 58° Stupefacenti 58° Omicidi volontari 60° Danneggiamenti 63° Delitti informatici 66° Infanticidi 71° Contrabbando 73° Omicidio preterintenzionale 75° Associazioni per produzione o traffico stupefacenti 75° Truffe e frodi informatiche 77° Associazioni di tipo mafioso 80° Rapine in uffici postali 80°	Tentati omicidi 82° Estorsioni 84° Omicidi colposi 85° Percosse 86° Minacce 89° Associazioni per delinquere 101°

Nella più recente relazione del Ministro dell'Interno al Parlamento<sup>57</sup>, in merito all'attività criminale in Toscana, si afferma che: *“Nel semestre in parola, come in quello precedente, nel territorio della Regione si conferma la presenza e l'operatività di elementi contigui ad organizzazioni criminali mafiose italiane e straniere (...)”*, con particolare riguardo *“al riciclaggio di danaro e al reimpiego in attività immobiliari o imprenditoriali con particolare riferimento al settore turistico-alberghiero (...)”*.

Per l'attività dell'Ateneo più significative sono le indicazioni di rischio riepilogate dall'aggiornamento 2023 al PNA<sup>58</sup>, con riguardo alle procedure connesse alla gestione degli appalti pubblici.

Per altro verso sono da considerare altresì significativi i rischi di corruzione e cattiva amministrazione legati alla gestione dei fondi del PNRR, per i quali nell'anno 2025 occorre continuare a vigilare attentamente affinché le ingenti risorse destinate all'Italia siano spese con rigore e oculatezza.

Con riferimento **alle relazioni esistenti con gli stakeholder** (i portatori di interesse, l'insieme dei soggetti, anche collettivi, interessati direttamente o indirettamente, al buon funzionamento e ai risultati del servizio pubblico), i principali interlocutori del nostro Ateneo sono gli studenti.

Come già evidenziato nelle precedenti sezioni del documento, l'Università di Pisa conta oltre 40.000 iscritti, collocandosi quindi tra i c.d. mega atenei statali, e si posiziona in sesta posizione con un punteggio complessivo di 82,8 nella classifica Censis delle Università italiane (edizione 2024/2025)<sup>59</sup>.

L'Università di Pisa ha ottenuto ottimi risultati anche nello *Shanghai Ranking* per *“subject”* entrando in classifica con 24 discipline, coprendo tutte le aree (*Natural Sciences, Engineering, Life Sciences, Medical Sciences, Social Sciences*)<sup>60</sup>.

<sup>55</sup> Cfr. PNA 2019 ANAC – allegato 1 “indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi” [Allegato 1 al PNA 2019 “Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi”](#)

<sup>56</sup> Cfr. Il Sole 24 ore “[Indice di criminalità 2024](#)”

<sup>57</sup> Cfr. Relazione del Ministro dell'Interno al Parlamento - Attività svolta e risultati conseguiti dalla Direzione Investigativa Antimafia (DIA) relativi al primo semestre 2023 <https://direzioneinvestigativaantimafia.interno.gov.it/wp-content/uploads/2024/06/Rel-Sem-I-2023.pdf>

<sup>58</sup> [Deliberazione dell'Autorità Nazionale Anticorruzione del 19 dicembre 2023, n. 605](#)

<sup>59</sup> Cfr. <https://www.censis.it/formazione/la-classifica-censis-delle-universita-C3%A0-italiane-edizione-20242025/gli-atenei-statali>

<sup>60</sup> Cfr. <https://www.shanghairanking.com/>

Il Consorzio Interuniversitario AlmaLaurea ha rilevato i dati relativi all'Università di Pisa relativamente all'anno 2023<sup>61</sup>, fra cui si evidenziano i giudizi degli studenti sulla loro esperienza universitaria, che si riportano nella tabella seguente.

**Tabella 3 – Giudizi sull'esperienza universitaria**

<b>GIUDIZI SULL'ESPERIENZA UNIVERSITARIA</b>	<b>%</b>
<b>Sono complessivamente soddisfatti del corso di laurea (%)</b>	
Decisamente sì	38,5
Più sì che no	50,6
Più no che sì	9,1
Decisamente no	1,5

L'attrattività dell'Ateneo complessivamente intesa (ossia con riferimento alla sua capacità di soddisfare i propri studenti e di conseguenza attrarne di nuovi, oltre che con riferimento allo sviluppo tecnologico posto in essere) costituisce elemento di valutazione dell'attività dell'Università di Pisa, che deve necessariamente tener conto delle aspettative e delle esigenze dei propri studenti, in quanto, anche da un punto di vista dell'anticorruzione, è di fondamentale importanza che venga incrementata l'attrattività dell'Ateneo, perché l'incremento del livello di istruzione e del benessere generale dei propri studenti, contribuisce a diminuire il rischio che si verifichino fenomeni corruttivi all'interno dell'amministrazione.

## **Il contesto interno**

L'analisi del contesto interno riguarda gli aspetti legati all'organizzazione e alla gestione per processi che influenzano la sensibilità della struttura al rischio corruttivo ed è volta a far emergere, da un lato, il sistema delle responsabilità, dall'altro, il livello di complessità dell'amministrazione<sup>62</sup>.

L'Università di Pisa si caratterizza per una complessa ed estesa struttura organizzativa<sup>63</sup>: numerosi, infatti, sono i centri di gestione, strutture dotate di autonomia gestionale, amministrativa e negoziale.

In particolare, i centri di gestione dell'Ateneo sono costituiti dalle strutture dirigenziali dell'Amministrazione centrale, dai Dipartimenti e dai Sistemi e Centri di Ateneo (con l'esclusione, per quest'ultimi, dell'autonomia negoziale)<sup>64</sup>.

La struttura di base su cui si articola l'Ateneo per il raggiungimento dei propri fini istituzionali è il dipartimento, i cui organi sono il Direttore, il Consiglio, la Giunta e la Commissione paritetica docenti-studenti.

Particolarmente delicato, con riferimento all'analisi del rischio corruttivo, è il ruolo ricoperto dal Direttore di Dipartimento, eletto fra i professori ordinari afferenti al Dipartimento stesso, che di fatto riveste una doppia funzione, da un lato di natura politica e, dall'altro, di natura gestionale con conseguente impossibilità di addivenire ad una netta separazione fra le due funzioni. Si pone, pertanto, un fattore di rischio intrinseco alla funzione, che può essere mitigato solo da un equilibrato rapporto con il Consiglio di dipartimento, che è l'organo collegiale di indirizzo, programmazione e coordinamento delle attività della struttura. Tale aspetto è stato attenzionato e nell'anno 2023 si è conclusa con esito positivo una misura di prevenzione specifica che era stata introdotta, anche sulla base dei rilievi del Collegio dei Revisori dei conti, al fine di ridurre il fenomeno relativo all'eccessivo ricorso ai provvedimenti d'urgenza da parte dei Direttori di Dipartimento, sintomatico del rapporto disfunzionale fra l'organo monocratico e l'organo collegiale.

## **L'organizzazione interna del sistema di prevenzione**

L'assunzione delle funzioni di Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) da parte del Direttore Generale, anche in considerazione dei compiti ad esso assegnati e definiti dallo Statuto di Ateneo, permette di assicurare la necessaria interlocuzione con gli organi di Ateneo e favorisce un' incisiva azione su tutta l'amministrazione.

<sup>61</sup> <https://www2.almalaurea.it/cgi-php/universita/statistiche/visualizza.php?anno=2023&corstipo=tutti&ateneo=70024&facolta=tutti&gruppo=tutti&livello=tutti&area4=tutti&pa=70024&classe=tutti&postcorso=tutti&isstella=0&presiu=tutti&disaggregazione=tutti&LANG=it&CONFIG=profilo>

<sup>62</sup> Cfr. PNA 2019 ANAC – allegato 1 “indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi” [Allegato 1 al PNA 2019 “Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi”](#)

<sup>63</sup> Cfr. Statuto dell'Università di Pisa <https://www.unipi.it/images/pdf/statuto.pdf>

<sup>64</sup> Cfr. Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità <https://www.unipi.it/phocadownload/regolamentiallegati/recont.pdf>

La delibera di definizione dell'incarico di RPCT, pur non evidenziando limiti temporali espressi, vincola di fatto la sua durata al mandato del Direttore Generale, che è definito in quattro anni.

In caso di assenza temporanea del Direttore Generale, il suo ruolo, inclusa la funzione di RPCT, è svolto dal Vicedirettore Generale.

**Tabella 4 - RPCT di Ateneo e struttura di supporto**

Ruolo	Destinatario della funzione	Identificazione formalizzata	Principali funzioni
<b>RPCT dell'Università di Pisa</b>	Il ruolo è rivestito dal <b>Direttore Generale</b> di Ateneo, Ing. Rosario Di Bartolo	Nomina con delibera del C.d.A. del 12 marzo 2021 n. 125	Compiti definiti prioritariamente dalla legge n. 190/2012 e precisati nei diversi aggiornamenti al PNA dell'ANAC. <b>Ruolo di fondamentale impulso e coordinamento</b> del sistema di prevenzione, di costante <b>interlocuzione con le strutture dell'amministrazione</b> , di chiarimento e accompagnamento all'attuazione delle indicazioni normative.
<b>Struttura di supporto al RPCT</b>	Funzione ricoperta da struttura in staff al RPCT denominata <b>Unità Trasparenza e Anticorruzione</b> (struttura di III livello)	Delibera del C.d.A. del 19 febbraio 2021 n. 75	Supporto alla: <ul style="list-style-type: none"> <li>- gestione della sezione Amministrazione trasparente;</li> <li>- promozione e attuazione del Sistema di gestione del rischio;</li> <li>- attuazione della Pianificazione annuale in tema di anticorruzione e trasparenza;</li> <li>- attività di monitoraggio;</li> <li>- redazione reportistica e documenti programmatici.</li> </ul>
<b>Referenti per la trasparenza</b>	Una o due unità di personale per ciascuna struttura (direzione, dipartimento, centro o sistema)	Individuazione e nomina con delibera del C.d.A. del 28 novembre 2024 n. 470	Compiti del referente per la trasparenza: <ul style="list-style-type: none"> <li>- interlocutore di riferimento per il RPCT in tema di anticorruzione e trasparenza;</li> <li>- componente del tavolo di lavoro trasversale su tematiche in particolare attinenti alla trasparenza;</li> <li>- compiti di disseminazione interna alla struttura di appartenenza.</li> </ul>

### **Gli interlocutori dell'RPCT: Dirigenti, Responsabili e tutto il personale di Ateneo**

La strategia preventiva dell'Ateneo può avere successo solo se il personale di Ateneo tutto si adopera per l'applicazione concreta nel lavoro quotidiano delle disposizioni contenute nella presente sezione del PIAO. Infatti, ciascun componente del personale di Ateneo, in funzione delle proprie responsabilità, è tenuto a collaborare con il RPCT nell'attuazione della strategia preventiva di Ateneo.

### **Altri soggetti che operano nel sistema di prevenzione**

#### *Il Consiglio di Amministrazione*

Il Consiglio di Amministrazione, in quanto organo di governo e di indirizzo strategico dell'Università, individua il RPCT e dispone eventuali modifiche organizzative perché esso possa operare in autonomia e approva, su proposta del RPCT, il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

Come organo di governo amministrativo gestionale, inoltre, Il Consiglio di Amministrazione può adottare ulteriori atti volti a promuovere la cultura della legalità, della trasparenza, della buona amministrazione ed è il destinatario delle comunicazioni da parte dell'ANAC e del Nucleo di Valutazione di Ateneo in merito ad eventuali inadempienze e ritardi nell'attuazione della programmazione anticorruzione e trasparenza.

#### *Il Nucleo di Valutazione di Ateneo*

Il Nucleo di Valutazione di Ateneo è l'Organismo Indipendente di Valutazione per l'Università di Pisa, che, in tema di prevenzione della corruzione e promozione di maggiori livelli di trasparenza, ha il compito di valutare la coerenza dell'impianto preventivo e di verificare il raggiungimento degli obiettivi di prevenzione e trasparenza<sup>65</sup>. Fra i compiti del Nucleo di Valutazione si segnala in particolare l'attestazione annuale, sulla base di un apposito schema predisposto dall'ANAC, in merito al corretto adempimento degli obblighi di pubblicazione.

#### *Altre strutture di monitoraggio e controllo o che detengono o elaborano dati*

Le strutture organizzative che effettuano azioni di monitoraggio e controllo, azioni di natura disciplinare o legale, che detengono dati e informazioni o li elaborano ai fini della verifica dell'andamento dell'azione amministrativa sono anche

<sup>65</sup> Cfr. articolo 1, comma 8-bis, della legge 6 novembre 2012, n. 190 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione" e articolo 44 decreto legislativo 14 marzo 2013 n. 33 "Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni".

tenute a renderle disponibili al RPCT ai fini del monitoraggio e della valutazione dell'azione preventiva condotta, sulla base di quanto indicato nel PIAO.

*Altri profili e responsabilità: Il RASA, Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante*

Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante, RASA, è la Dirigente della Direzione Gare, Contratti e Logistica.

*Collaboratori e altre figure professionali, imprese e organizzazioni*

Le indicazioni emergenti dalla presente sezione del PIAO sono rivolte inoltre anche a collaboratori ed altre figure professionali, ad imprese ed altre organizzazioni e comunque a chiunque intrattenga relazioni di studio o lavoro con l'Ateneo, sulla base delle indicazioni del RPCT o dei responsabili delle strutture.

## **Mappatura processi**

Un ruolo centrale dell'analisi del contesto interno è svolto dalla c.d. mappatura dei processi, consistente nell'individuazione dei processi organizzativi. Sul punto, cfr. *infra* "Allegato F4 Processi".

*Identificazione, analisi e valutazione dei rischi corruttivi*

Il suddetto "Allegato processi" costituisce il punto di partenza per realizzare l'identificazione, l'analisi e la valutazione dei rischi corruttivi (SGRC).

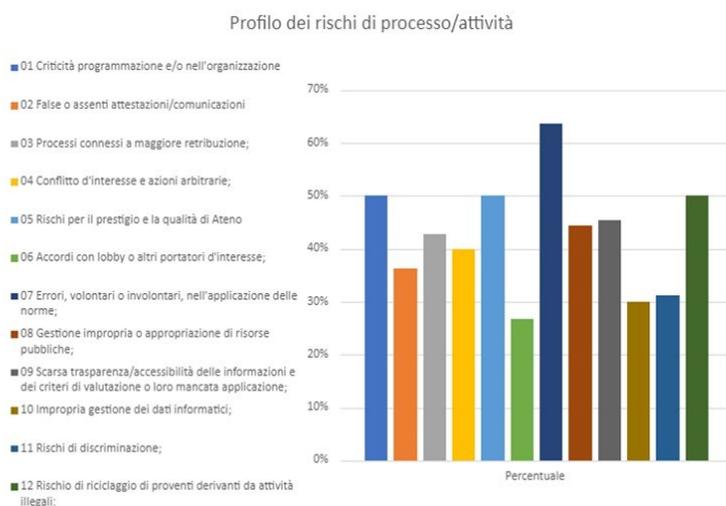
*Il modello per l'analisi e la valutazione dei rischi (SGRC): le novità apportate nel 2023*

Figura 3

### **Utilizzo del modello per l'analisi e la valutazione dei rischi (SGRC) revisionato nel 2023**

Novità apportate al nuovo modello di analisi e valutazione dei rischi rispetto al modello utilizzato negli anni precedenti:

- ✓ **Semplificazione del questionario, standardizzazione dei criteri di valutazione**
- ✓ **Riduzione dei tempi di compilazione e del numero dei quesiti (da 115 a 65)**
- ✓ **Infomatizzazione del processo (trasmissione alla struttura del grafico con la profilazione dei rischi potenziali)**



I quesiti relativi ai fattori di contesto e ai relativi indicatori sono stati riorganizzati e collegati per mezzo di una matrice ai relativi potenziali rischi, già classificati in anni precedenti in tipologie omogenee.

Inoltre, gli indicatori sono stati contestualizzati e sono stati forniti suggerimenti per la loro osservazione oggettiva, per lo più rinviando a fonti di natura documentale<sup>66</sup>.

L'infomatizzazione del processo di valutazione ha consentito una profilazione immediata della percentuale di rischio secondo un sistema standardizzato comune per tutte le strutture.

Il suddetto modello è stato introdotto in via di sperimentazione nel 2023 ed ha avuto esito positivo in quanto il modello ha permesso di verificare la sostanziale coerenza degli indicatori con i relativi profili di rischio, riducendo al contempo i

<sup>66</sup> Cfr. modelli, supporto e note operative 2024 - Fattori abilitanti e indicatori di rischio: lista di riscontro [https://unipiit.sharepoint.com/:w:/s/AmministrazioneTrasparente2/EZ49SMXNznBEvb\\_UxMTkLu8B\\_-9EY-YJezZmD7-RJGrRA](https://unipiit.sharepoint.com/:w:/s/AmministrazioneTrasparente2/EZ49SMXNznBEvb_UxMTkLu8B_-9EY-YJezZmD7-RJGrRA)

livelli di disomogeneità delle valutazioni riscontrate nelle rilevazioni riferite agli anni precedenti. L'attività è stata complessivamente meno onerosa per le strutture rispetto agli anni precedenti ed ha permesso altresì di comprendere meglio alcune criticità connesse alla gestione di specifici processi.

Nel 2024, stante il successo del nuovo modello, sono state apportate piccole modifiche non sostanziali e si è provveduto a suddividere il processo di valutazione in tre fasi:

- nella prima fase, si è tenuto un primo incontro con le strutture interessate a cura dell'Unità Trasparenza e Anticorruzione in cui si è illustrato il funzionamento dell'analisi del rischio e si è individuato insieme il processo da sottoporre ad analisi;
- nella seconda fase, le strutture hanno compilato in autonomia il questionario;
- nella terza fase, si è svolto con le strutture interessate un incontro conclusivo, in cui è stato analizzato e commentato il risultato relativo alla profilazione del rischio.

Per l'anno 2025 si prevede di continuare ad utilizzare il modello introdotto nel 2023, attuando solo alcuni piccoli correttivi riguardanti la matrice, che sono stati suggeriti dalle strutture stesse all'esito dell'analisi del rischio effettuata per l'anno 2024.

Si evidenzia che le indicazioni emergenti all'esito dell'analisi del rischio effettuata per l'anno 2024 sono state prese in considerazione dal RPCT per la definizione della proposta programmatica riferita all'anno 2025 delle misure da attuare (cfr. paragrafo successivo).

In particolare, le criticità di maggiore impatto sono state collegate ai seguenti rischi: processi connessi a maggiore retribuzione; conflitto di interesse e azioni arbitrarie; gestione impropria o appropriazione di risorse pubbliche; rischio di riciclaggio di proventi derivanti da attività illegali.

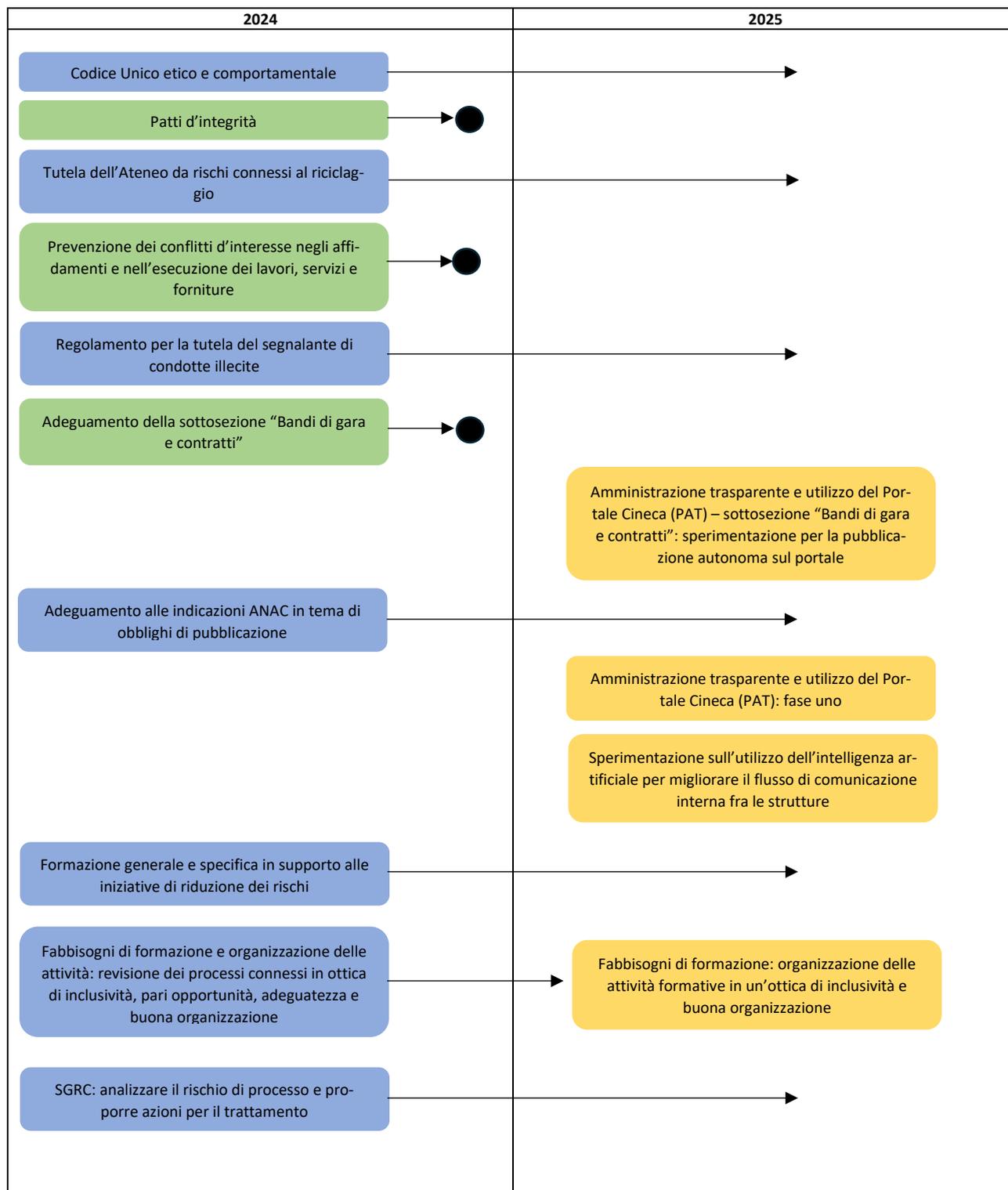
### 2.3.3. Le misure programmate per il triennio 2025-2027

La presente sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO 2025-2027, in continuità con le precedenti annualità di programmazione, prevede prevalentemente l'attuazione e lo sviluppo di alcune misure generali di considerevole rilievo e impatto, come ad esempio la misura in tema di formazione e quella in tema di trasparenza. Le tematiche della trasparenza e della formazione, infatti, sono considerate essenziali, sia a livello nazionale, dal legislatore e dall'ANAC, sia dalla strategia dell'Ateneo, così come declinata nell'ambito del Piano Strategico 2023-2028.

Si rileva che le misure attuate dalle strutture sono costantemente monitorate nel corso dell'anno dal RPCT e, in alcuni casi, direttamente coordinate dallo stesso. Ne consegue che il RPCT è in grado di valutare il quadro complessivo delle misure da attuare nell'anno successivo considerando una serie di parametri quali:

- il livello di sviluppo effettivamente raggiunto dalle misure programmate nell'anno precedente;
- il numero delle misure da programmare e la loro equa distribuzione fra le strutture;
- la sostenibilità organizzativa nell'attuazione delle misure in relazione al carico di lavoro complessivo delle strutture;
- la diversificazione delle misure programmate;
- la sostenibilità organizzativa nell'azione di coordinamento e monitoraggio da parte del RPCT stesso, con il supporto dell'Unità Trasparenza e Anticorruzione.

Figura 4 – Elementi di continuità/discontinuità con la programmazione 2024



Gli obiettivi e le azioni del Piano Strategico 2023-2028 costituiscono il punto di partenza per la programmazione delle misure di prevenzione.

Di seguito la tabella relativa agli obiettivi, alle azioni strategiche e alle misure programmate per l'anno 2025.

Tabella 5 - Obiettivi, azioni strategiche e misure programmate per l'anno 2025

Denominazione della misura	Contenuti in sintesi della misura	Piano strategico di Ateneo:	
		Obiettivo	Azione
Tutela dell'Ateneo dai rischi connessi al riciclaggio	Studio della normativa applicabile all'Ateneo in materia di riciclaggio.	<b>Obiettivo 5:</b> sostenere e potenziare la ricerca	<b>Azione 8:</b> potenziare gli strumenti istituzionali volti a garantire l'etica, l'integrità e la responsabilità della ricerca e dell'innovazione e a favorire la diffusione dell' <i>open science</i>
Sperimentazione sull'utilizzo dell'intelligenza artificiale per migliorare il flusso di comunicazione interna fra le strutture	Prima fase di sperimentazione relativa all'addestramento degli assistenti basati sull'Intelligenza Artificiale da parte del SIA al fine di migliorare il flusso di comunicazione interna fra la Direzione Gare, Contratti e Logistica e le altre strutture di Ateneo, con particolare riferimento agli affidamenti diretti.	<b>Obiettivo 9:</b> Semplificare il sistema delle regole e completare la trasformazione digitale	<b>Azione 2:</b> semplificare le procedure dell'Ateneo <b>Azione 3:</b> digitalizzare i processi interni dell'Ateneo
Amministrazione trasparente e utilizzo del Portale Cineca (PAT) – sottosezione “Bandi di gara e contratti”: sperimentazione per la pubblicazione autonoma sul portale	Con il supporto della Direzione Generale (e l'eventuale collaborazione del SIA), la Direzione Gare, Contratti e Logistica, la Direzione Edilizia e tutte le altre Direzioni, nonché le altre strutture di missione di Ateneo in una prima fase di sperimentazione pubblicano autonomamente dati, informazioni e documenti nel Portale Amministrazione Trasparente (PAT) di Cineca, sottosezione “Bandi di gara e contratti”.	<b>Obiettivo 9:</b> Semplificare il sistema delle regole e completare la trasformazione digitale <b>Obiettivo 12:</b> potenziare la comunicazione	<b>Azione 2:</b> semplificare le procedure dell'Ateneo <b>Azione 3:</b> digitalizzare i processi interni dell'Ateneo <b>Azione 5:</b> incrementare i livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni nei confronti di tutti i portatori di interesse
Amministrazione trasparente e utilizzo del Portale Cineca (PAT): fase uno	Amministrazione trasparente e utilizzo del portale Cineca (PAT): implementazione delle sottosezioni di AT da parte della Direzione Generale. Amministrazione trasparente e utilizzo del portale Cineca (PAT): sperimentazione per la pubblicazione autonoma relativa ad alcune sottosezioni da parte della Direzione Legale e della Direzione Finanza e Fiscale.	<b>Obiettivo 9:</b> Semplificare il sistema delle regole e completare la trasformazione digitale <b>Obiettivo 12:</b> potenziare la comunicazione	<b>Azione 2:</b> semplificare le procedure dell'Ateneo <b>Azione 3:</b> digitalizzare i processi interni dell'Ateneo <b>Azione 5:</b> incrementare i livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni nei confronti di tutti i portatori di interesse
Formazione generale e specifica in supporto alle iniziative di riduzione dei rischi	Quadro delle attività formative in supporto alle iniziative di riduzione dei rischi, programmate per l'anno 2025, in coordinamento con la sezione del PIAO dedicata al Piano triennale della formazione.	<b>Obiettivo 11:</b> valorizzare le persone e l'organizzazione	<b>Azione 3:</b> potenziare il piano di formazione del personale tecnico-amministrativo, anche in relazione alle capacità, promuovendo la condivisione delle informazioni e il lavoro di gruppo
Fabbisogni di formazione: organizzazione delle attività formative in un'ottica di inclusività e buona organizzazione	Le strutture dovranno definire gli obiettivi formativi coinvolgendo il personale e, tenendo conto del fabbisogno emerso, in fase di definizione del piano formativo di struttura, dovranno integrare quanto rilevato con gli obiettivi definiti dalle linee strategiche. I risultati della rilevazione delle singole strutture, sintetizzati in un report, perverranno alla Direzione del Personale-Unità Formazione Welfare e Sviluppo che analizzerà quanto trasmesso. Le conclusioni dell'analisi del fabbisogno confluiranno in un report finale e saranno utilizzate anche per la predisposizione del Piano Formativo Operativo relativo all'anno 2026.	<b>Obiettivo 11:</b> valorizzare le persone e l'organizzazione	<b>Azione 3:</b> potenziare il piano di formazione del personale tecnico-amministrativo, anche in relazione alle capacità, promuovendo la condivisione delle informazioni e il lavoro di gruppo
SGRC: analizzare il rischio di processo e proporre azioni per il trattamento	Effettuazione dell'analisi del rischio di un processo scelto tra quelli gestiti dalla struttura partecipante, con il coordinamento del RPCT di Ateneo.	<b>Obiettivo 11:</b> valorizzare le persone e l'organizzazione	<b>Azione 7:</b> estendere e consolidare le attività di analisi dei rischi e l'adozione di misure di prevenzione della corruzione e trasparenza, per una maggiore condivisione degli strumenti a tutela degli obiettivi di valore pubblico di Ateneo
Adeguamento alle indicazioni ANAC in tema di obblighi di pubblicazione	ANAC, con delibera n. 495 del 25 settembre 2024 <sup>67</sup> , pubblicata sul sito dell'Autorità in data 19 novembre 2024, ha approvato tre schemi di pubblicazione (di cui agli artt. 4-bis, 13 e 31 del d.lgs. 33/2013) ai sensi dell'articolo 48 del d.lgs. 33/2013 ai fini	<b>Obiettivo 12:</b> potenziare la comunicazione	<b>Azione 5:</b> incrementare i livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni nei confronti di tutti i portatori di interesse

<sup>67</sup> delibera ANAC 25 settembre 2024, n. 495 <https://www.anticorruzione.it/-/news.19.11.24.trasparenza>

	<p>dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione di cui al suddetto decreto.</p> <p>Secondo quanto previsto dalla suddetta delibera, le amministrazioni hanno dodici mesi di tempo dalla data di pubblicazione della stessa per procedere all'aggiornamento delle sezioni di Amministrazione trasparente: entro il 19 novembre 2025, quindi, i dati dovranno essere pubblicati in conformità con gli standard adottati da ANAC.</p>		
<b>Regolamento per la tutela del segnalante di condotte illecite</b>	Elaborazione di una proposta tecnica al Tavolo dei Regolamenti del Regolamento per la tutela del segnalante di condotte illecite.	<b>Obiettivo 12:</b> potenziare la comunicazione	<b>Azione 5:</b> incrementare i livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni nei confronti di tutti i portatori di interesse
<b>Codice Unico etico e comportamentale</b>	Emanazione del Codice Unico etico e comportamentale.	<b>Obiettivo 13:</b> promuovere una cultura della partecipazione e del rispetto dell'uguaglianza e delle differenze	<b>Azione 1:</b> elaborare il codice unico – etico e comportamentale – e sensibilizzare la comunità universitaria sulla sua rilevanza come strumento di coesione

Le misure possono essere attuate nell'ambito di un obiettivo integrato performance, anticorruzione e trasparenza (OPN) ed in questo caso la loro programmazione operativa viene ufficializzata attraverso l'applicativo U-GO da parte del Dirigente o del Direttore/Presidente della struttura di Ateneo che si impegna alla realizzazione della misura. In alternativa, le misure possono essere realizzate in attuazione esclusiva della presente sezione del PIAO ed in questo caso la loro programmazione operativa viene ufficializzata mediante apposita comunicazione all'Unità Trasparenza e Anticorruzione.

Il dettaglio delle indicazioni relative alla programmazione delle misure previste per l'anno 2025 è contenuto nell'"Allegato F1 – programmazione misure 2025" alla presente sezione del PIAO<sup>68</sup>.

### 2.3.4. Sezione trasparenza

Come affermato dal Presidente ANAC, avv. Giuseppe Busia, la trasparenza rappresenta *“un tema di centrale importanza per l'efficacia e la correttezza dell'azione amministrativa e di crescente attualità, sia per avviare un percorso condiviso di semplificazione e standardizzazione degli obblighi di pubblicazione a carico degli enti, sia per garantire una maggiore accessibilità e leggibilità dei dati pubblici in un'ottica di accountability”*<sup>69</sup>.

Il d.lgs. 33/2013 garantisce la trasparenza, intesa come accessibilità totale dei dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrativa e favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche<sup>70</sup>, tramite l'accesso civico e tramite la pubblicazione di documenti, informazioni e dati concernenti l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni e le modalità per la loro realizzazione<sup>71</sup>. L'Ateneo adempie a tale obbligo di legge mediante la pubblicazione di documenti, informazioni e dati concernenti la propria organizzazione nella sezione “Amministrazione trasparente”<sup>72</sup> del proprio sito istituzionale, in cui è presente una sottosezione “Accesso civico”, dedicata all'accesso civico c.d. semplice<sup>73</sup>, all'accesso civico c.d. generalizzato<sup>74</sup> e in cui sono pubblicati altresì i dati relativi al registro degli accessi.

La struttura di pubblicazione della sezione “Amministrazione trasparente” è conforme alle indicazioni ANAC di cui alla delibera ANAC 28 dicembre 2016 n. 1310<sup>75</sup> e nell'Allegato “F2 Trasparenza e organizzazione dei flussi informativi” al presente PIAO<sup>76</sup> sono indicati gli obblighi individuati dalla sopra richiamata delibera, ossia la denominazione, il contenuto e il riferimento normativo del singolo obbligo di pubblicazione per ciascuna sottosezione della sezione “Amministrazione trasparente” stessa. Sono altresì indicati i termini per l'invio ai fini della pubblicazione e la periodicità dell'aggiornamento previsti della delibera suddetta. Inoltre, sono indicate le strutture responsabili della raccolta, detenzione,

<sup>68</sup> Cfr., *infra*, “Allegato Misure 2025”

<sup>69</sup> lettera di invito ai RPCT per la decima Giornata ANAC dei rappresentanti anticorruzione <https://www.anticorruzione.it/-/giornata.rpct.2024>

<sup>70</sup> articolo 1, comma 1, d.lgs. 33/2013

<sup>71</sup> articolo 2, comma 1, d.lgs. 33/2013

<sup>72</sup> <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/itemlist/category/341-amministrazione-trasparente>

<sup>73</sup> articolo 5, comma 1, d.lgs. 33/2013, come modificato dal d.lgs. 97/2016

<sup>74</sup> articolo 5, comma 2, d.lgs. 33/2013, come modificato dal d.lgs. 97/2016

<sup>75</sup> delibera ANAC 28 dicembre 2016 n. 1310 <https://www.anticorruzione.it/-/determinazione-n-1310-del-28/12/2016-rif.-1>

<sup>76</sup> Cfr., *infra*, “Allegato Trasparenza e organizzazione dei flussi informativi”

elaborazione e trasmissione dell'informazione, nonché le strutture coinvolte nel flusso informativo. È infine indicata la periodicità con cui effettuare il monitoraggio a cura dell'Unità Trasparenza e Anticorruzione.

Nel corso dell'anno 2024 è stato svolto un importante lavoro che ha riguardato la sottosezione "Bandi di gara e contratti". Infatti, anche in attuazione di misure *ad hoc* contenute nel PIAO 2024-2026, la struttura ad albero della sottosezione è stata riorganizzata al fine di adeguarla alle indicazioni ANAC ed in particolare all'allegato 1 della delibera ANAC n. 264 del 20 giugno 2023, come modificata con delibera n. 601 del 19 dicembre 2023<sup>77</sup>, che disciplina (nel solco della digitalizzazione sopra richiamata<sup>78</sup>), gli obblighi di pubblicazione attualmente vigenti in materia di contratti pubblici e che nel corso dell'anno 2024 sono stati pienamente ottemperati.

Al fine di semplificare e digitalizzare ulteriormente i processi interni all'Ateneo ed incrementare i livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni nei confronti di tutti i portatori di interesse in attuazione anche di quanto previsto dal Piano Strategico di Ateneo 2023-2028, dall'anno 2025 le pubblicazioni obbligatorie ex d.lgs. 33/2013 nella sezione Amministrazione trasparente del sito istituzionale di Ateneo saranno effettuate mediante l'utilizzo del Portale Amministrazione Trasparente (PAT) di Cineca. In considerazione dell'ingente impegno richiesto alle strutture di Ateneo coinvolte a seguito dell'introduzione di questa nuova modalità di pubblicazione nella sezione Amministrazione trasparente, per il 2025 sono state programmate misure di prevenzione specifiche (cfr., *infra* "Allegato F1 programmazione misure").

Con riferimento alla sezione trasparenza, non si può non menzionare la delibera ANAC del 25 settembre 2024 n. 495, pubblicata sul sito dell'Autorità in data 19 novembre 2024, con cui ANAC ha approvato tre schemi di pubblicazione ai sensi dell'articolo 48 del d.lgs. 33/2013 (allegati 1, 2 e 3) e il documento "istruzioni operative per una corretta attuazione degli obblighi di pubblicazione ex d.lgs. 33/2013" (allegato 4)<sup>79</sup>.

In particolare, i suddetti schemi di pubblicazione riguardano le seguenti sottosezioni: "pagamenti dell'amministrazione" (articolo 4 bis, d.lgs. 33/2013), "Organizzazione" (articolo 13, d.lgs. 33/2013) e "Controlli e rilievi sull'amministrazione" (articolo 31, d.lgs. 33/2013). Al fine di dare attuazione a quanto deliberato dall'Autorità nei tempi indicati dalla stessa (dodici mesi dalla data di pubblicazione della delibera per procedere all'aggiornamento delle sottosezioni ai suddetti schemi), il RPCT ha ritenuto di programmare per l'anno 2025 un'ulteriore misura di prevenzione specifica, che sarà attuata dalle strutture coinvolte nel flusso informativo riferito ai tre nuovi schemi di pubblicazione, ossia la Direzione Generale e la Direzione Finanza e Fiscale (cfr., *infra* "Allegato F1 programmazione misure").

Con la suddetta delibera, l'ANAC ha messo a disposizione delle amministrazioni interessate ulteriori dieci schemi di pubblicazione, relativi ad altrettante sottosezioni di Amministrazione trasparente, che non sono stati definitivamente approvati e per i quali è previsto un periodo di sperimentazione di dodici mesi da parte delle amministrazioni che vorranno aderire all'esperienza pilota su base volontaria.

L'Autorità, nel proseguire il percorso di definizione degli schemi di pubblicazione dei dati per la standardizzazione ai sensi dell'articolo 48 del d.lgs. 33/2013, il 14 novembre 2024 ha messo in consultazione, per eventuali osservazioni e contributi al fine di procedere al successivo perfezionamento degli stessi, un ulteriore set di schemi, riferiti agli articoli 14, 15-bis e 15-ter, 33, 37, 40, 41 del d.lgs. 33/2013.

Da questa rapida sintesi sugli aspetti di maggior rilievo in materia di trasparenza emerge un quadro *in fieri*, che deve essere presidiato per l'anno di programmazione 2025.

### **La tutela del diritto di accesso**

L'Unità Relazioni con il Pubblico dell'Università di Pisa<sup>80</sup> pubblica una sezione di FAQ nella quale vengono fornite risposte alle domande ricorrenti sulle varie tipologie di accesso. Sono fornite indicazioni ai cittadini sulle modalità di esercizio dei propri diritti, sulla tempistica, sui costi ed è scaricabile la modulistica necessaria.

Il 2024 ha visto un'impennata delle richieste di accesso, in particolare nel mese di ottobre.

<sup>77</sup> Delibera ANAC del 20 giugno 2023 n. 264, così come modificata dalla delibera ANAC del 19 dicembre 2023 n. 601

<sup>78</sup> Cfr. *supra* figura n. 2

<sup>79</sup> <https://www.anticorruzione.it/-/delibera-n.-495-del-25-settembre-2024#:~:text=Approvazione%20di%203%20schemi%20di,a%20disposizione%20di%20ulteriori%20schemi>

<sup>80</sup> <https://www.unipi.it/index.php/urp>

Figura 5

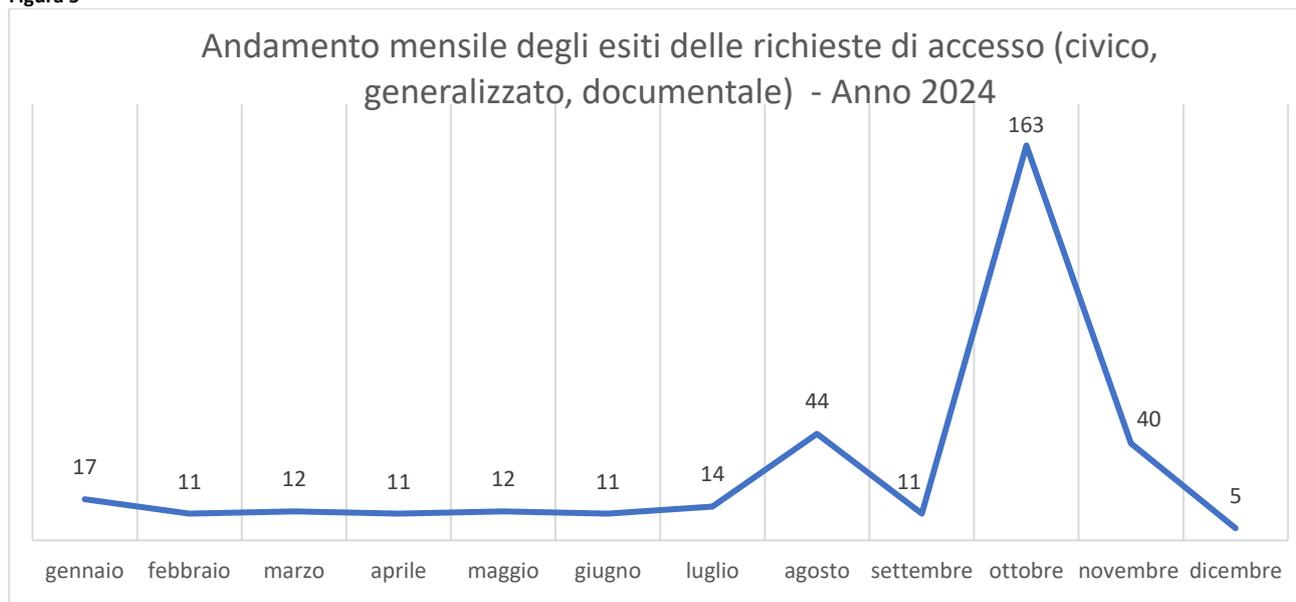


Tabella 6 - Andamento delle richieste di accesso agli atti per anno solare

Tipologia della richiesta	Anno 2020	Anno 2021	Anno 2022	Anno 2023	Anno 2024
Accesso civico generalizzato (ex d.lgs. 33/2013 così come modificato dal d.lgs. 97/2016)	5	6	2	30	5
Accesso civico semplice (ex d.lgs. 33/2013)	3	1	0	0	1
Accesso documentale (ex l. 241/1990)	223	164	137	156	345
Accesso ambientale (ex d.lgs. 195/2005)	0	0	0	1	0
<b>Totale</b>	<b>231</b>	<b>171</b>	<b>139</b>	<b>187</b>	<b>351</b>

Dati elaborati sulla base dei dati del registro agli atti – fonte URP UniPi

Tabella 7 - Esito delle istanze di accesso nell'anno 2024

Tipologia istanza di accesso	Esito		
	Positivo	Negativo	Totale
Accesso civico generalizzato (ex d.lgs. 33/2013 così come modificato dal d.lgs. 97/2016)	4	1	5
Accesso civico semplice (ex d.lgs. 33/2013)	1	0	1
Accesso procedimentale (ex l. 241/1990)	336	9	345
Accesso ambientale (ex d.lgs. 195/2005)	0	0	0
<b>Totale complessivo</b>	<b>341</b>	<b>10</b>	<b>351</b>

Dati elaborati sulla base dei dati del registro agli atti – fonte URP UniPi

L'aspetto più rilevante è che, rispetto agli anni precedenti, sono aumentate le richieste di accesso documentale (ex l. 241/1990).

### 2.3.5. IL MONITORAGGIO

#### Il monitoraggio delle misure di prevenzione

Come più sopra già evidenziato, le misure attuate dalle strutture sono costantemente monitorate nel corso dell'anno dal RPCT e, in alcuni casi, direttamente coordinate dallo stesso.

Il monitoraggio effettuato costituisce per il RPCT il punto di partenza per delineare il quadro complessivo delle misure da attuare nell'anno successivo.

Per le misure attuate nell'ambito di un obiettivo integrato, performance, anticorruzione e trasparenza (OPN) il monitoraggio è effettuato dal RPCT con il supporto dell'Unità Trasparenza e Anticorruzione avvalendosi del già richiamato applicativo U-GO, in cui ciascun responsabile di strutture inserisce le rendicontazioni intermedia e finale.

Per le misure in attuazione esclusiva della presente sezione del PIAO il monitoraggio è effettuato dal RPCT con il supporto dell'Unità Trasparenza e Anticorruzione con un'azione di verifica mediante invio di comunicazione alla struttura interessata dopo il primo semestre di avvio della misura e nella fase conclusiva della stessa.

### **Il monitoraggio sulla pubblicazione dei dati, informazioni e documenti**

Il RPCT svolge un ruolo fondamentale nel monitoraggio sull'effettiva pubblicazione (cfr. *infra* "Allegato F2 Trasparenza e organizzazione dei flussi informativi"), ma, per assicurare un corretto adempimento degli obblighi di pubblicazione di cui al d.lgs. 33/2013, è essenziale la responsabilizzazione dei singoli uffici coinvolti nel flusso di pubblicazione, a partire dai Dirigenti, Direttori e Presidenti responsabili di struttura, fino ad arrivare a ciascun dipendente, che interviene, anche in minima parte, nella pubblicazione del dato, dell'informazione o del documento.

Oltre al RPCT un ruolo fondamentale nel monitoraggio sull'effettiva pubblicazione è svolto dal Nucleo di Valutazione di Ateneo, cui compete l'importante ruolo relativo all'attestazione annuale, sulla base di un apposito schema predisposto dall'ANAC, in merito al corretto adempimento degli obblighi di pubblicazione.

L'importanza del monitoraggio sulla pubblicazione dei dati, inteso come controllo che consente di verificare la corretta attuazione degli obblighi di trasparenza al fine di intraprendere le adeguate iniziative e porre in atto i necessari rimedi in caso di inadempimento, è stata rilevata dall'Autorità anche con la recentissima delibera ANAC del 25 settembre 2024 n. 495 già sopra richiamata.

Abbiamo altresì già evidenziato che, a seguito della pubblicazione della suddetta delibera nel novembre 2024, il RPCT ha ritenuto di programmare per l'anno 2025 un'ulteriore misura di prevenzione specifica, che sarà attuata dalle strutture coinvolte nel flusso informativo riferito ai tre nuovi schemi di pubblicazione messi a disposizione da ANAC, ossia la Direzione Generale e la Direzione Finanza e Fiscale, le quali quindi adempiranno agli obblighi di pubblicazione ex d.lgs. 33/2013 secondo le indicazioni ANAC di cui al nuovo allegato 4 alla delibera stessa (pubblicato sul sito dell'Autorità in data 29 novembre 2024), che prevede, fra l'altro, l'introduzione di una eventuale procedura di validazione propedeutica alla pubblicazione e un'ultima fase relativa alle modalità di controllo dei dati della pubblicazione da parte dei soggetti responsabili dell'elaborazione, trasmissione e pubblicazione dei dati stessi.

È da sottolineare, infine, che un monitoraggio complessivo, riferito sia alle misure di prevenzione, sia alla pubblicazione di dati, informazioni e documenti è effettuato dal RPCT anche in occasione della predisposizione della Relazione annuale dello stesso, redatta sulla base della Scheda pubblicata nell'ultimo trimestre dell'anno da ANAC sul proprio sito istituzionale.

### **2.3.6. CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE**

Come già evidenziato nei paragrafi precedenti, per il successo della strategia preventiva in tema di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza è fondamentale la creazione di una "responsabilità diffusa" all'interno dell'Ateneo, che si realizza con l'impegno quotidiano *in primis* del personale di Ateneo tutto, che si deve adoperare, nell'ambito delle proprie competenze e in linea con le mansioni allo stesso attribuite, per l'applicazione concreta delle disposizioni contenute nella presente sezione del PIAO.

È in ogni caso da sottolineare che non solo il personale, ma tutti i componenti della comunità universitaria, ciascuno in funzione del proprio ruolo e delle proprie responsabilità, sono tenuti a collaborare con il RPCT nell'attuazione della strategia preventiva di Ateneo.

Infine, si rileva che la normativa in materia di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza è in continua evoluzione: ne deriva, pertanto, un contesto dinamico, che deve essere attentamente monitorato per il prossimo triennio di programmazione.

## SEZIONE 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

### 3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA – CONTESTO GENERALE

#### 3.1.1 Il contesto operativo

Per il perseguimento delle proprie finalità istituzionali l'Ateneo è articolato in strutture didattiche, scientifiche e di servizio a supporto delle quali opera la struttura tecnico-amministrativa. Il contesto operativo tiene conto del modello generale di organizzazione adottato a partire dal 2017, il quale è stato successivamente modificato a seguito delle approvazioni da parte degli Organi di Ateneo nel corso del quadriennio 2021-2024.

#### 3.1.2 L'architettura organizzativa dell'università di Pisa

L'architettura organizzativa dell'Ateneo, adottata a seguito del complesso processo di riforma introdotto dalla legge 30 dicembre 2010, n. 240, ai fini del perseguimento delle proprie finalità istituzionali è così articolata:

- **20 Dipartimenti:** strutture deputate al perseguimento delle finalità istituzionali della didattica, della ricerca e della terza missione;
- **8 Centri di Ateneo:** strutture dotate di risorse proprie e di autonomia gestionale e amministrativa, con il fine di promuovere, coordinare e sviluppare attività di ricerca e/o formative, ovvero per la gestione o fornitura di servizi di particolare complessità e di interesse generale che interessino in via permanente l'Ateneo;
- **2 Scuole interdipartimentali:** strutture deputate a garantire il raccordo tra più dipartimenti, con funzioni di coordinamento e razionalizzazione delle attività didattiche nonché di gestione di servizi comuni;
- **3 Sistemi:** il Sistema Museale di Ateneo (SMA) sistema unitario e coordinato delle strutture museali preposte allo sviluppo, gestione e valorizzazione del patrimonio museale e delle collezioni di Ateneo; il Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA) un sistema unitario e coordinato delle strutture bibliotecarie e documentali dell'Università, preposte allo sviluppo, alla gestione, alla fruizione, alla valorizzazione e alla conservazione del patrimonio bibliografico e documentale; il Sistema Informatico di Ateneo (SIA) un sistema unitario e coordinato delle strutture informatiche preposte all'organizzazione, alla gestione e allo sviluppo dei servizi informatici dell'Ateneo.

L'architettura organizzativa dell'Ateneo è completata dall'**Amministrazione Centrale**, articolata in **10 Direzioni** deputate al presidio dei servizi tecnici e amministrativi e alla gestione dei servizi a supporto della didattica, della ricerca e della terza missione che hanno carattere generale.

Il modello generale di organizzazione è **orientato verso una visione generale per processi** e verso una gestione coordinata delle risorse complessivamente dedicate a ciascun processo.

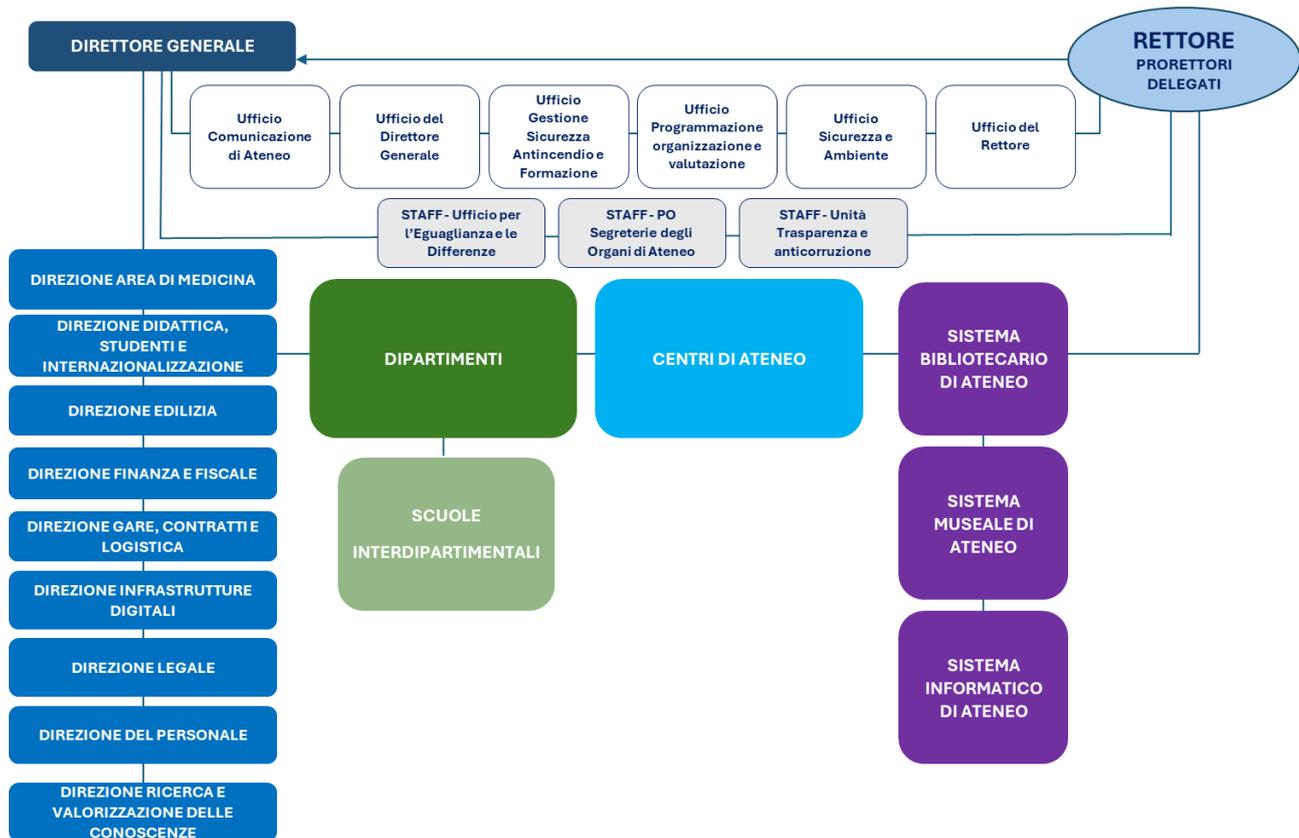
L'attuale configurazione organizzativa dell'Ateneo, rappresentata nell'organigramma e nelle tabelle che seguono, oggetto di costante monitoraggio e di alcuni interventi di revisione effettuati nel corso degli anni, si connota, per quanto concerne l'Amministrazione Centrale, per la presenza di strutture organizzative di livello dirigenziale (Direzioni) e di Uffici e posizioni di Staff alla *governance*, nonché di servizi amministrativi e tecnici di II e III livello all'interno sia delle Direzioni prima citate, che dei Dipartimenti, nei Centri e nei Sistemi di Ateneo.

In relazione alla propria missione e all'ambito di operatività, le Direzioni si suddividono in:

- supporto diretto alle attività istituzionali: Direzione Didattica, studenti e internazionalizzazione, Direzione Ricerca e valorizzazione delle conoscenze, Direzione Area di Medicina.
- supporto gestionale: Direzione Gare, contratti e logistica, Direzione del Personale, Direzione Finanza e Fiscale, Direzione Legale.

#### *Organigramma di Ateneo*

Nelle tabelle che seguono è riportata la situazione aggiornata al 31.12.2024 delle strutture attivate presso l'Amministrazione Centrale di Ateneo e presso i Dipartimenti, i Centri e i Sistemi di Ateneo e le Scuole interdipartimentali.



*Strutture dell'Amministrazione centrale*

DIREZIONI
Direzione Generale Direzione Legale Direzione Finanza e Fiscale Direzione del Personale Direzione Gare, Contratti e Logistica Direzione Didattica, studenti e internazionalizzazione Direzione Ricerca e valorizzazione delle conoscenze Direzione Area di Medicina Direzione Infrastrutture Digitali Direzione Edilizia
<i>Uffici di staff (Posizioni organizzative di <u>secondo livello</u>)</i>
Ufficio del Rettore Ufficio del Direttore Generale Ufficio Programmazione, organizzazione e valutazione Ufficio Sicurezza e Ambiente Ufficio Gestione Sicurezza Antincendio e Formazione Ufficio Comunicazione di Ateneo
<i>Staff (Posizioni organizzative di <u>terzo livello</u>)</i>
Segreterie Organi di Ateneo Unità Trasparenza e Anticorruzione Ufficio per l'Eguaglianza e le differenze

<b>DIPARTIMENTI</b>
Dipartimento di Biologia Dipartimento di Chimica e Chimica Industriale Dipartimento di Civiltà e Forme del Sapere Dipartimento di Economia e Management Dipartimento di Farmacia Dipartimento di Filologia, Letteratura e Linguistica Dipartimento di Fisica Dipartimento di Giurisprudenza Dipartimento di Informatica Dipartimento di Ingegneria Civile e Industriale Dipartimento di Ingegneria dell'Energia, dei Sistemi, del Territorio e delle Costruzioni Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione Dipartimento di Matematica Dipartimento di Medicina Clinica e Sperimentale Dipartimento di Patologia Chirurgica, Medica, Molecolare e dell'Area Critica Dipartimento di Ricerca Traslazionale e delle Nuove Tecnologie in Medicina e Chirurgia Dipartimento di Scienze Agrarie, Alimentari e Agro-ambientali Dipartimento di Scienze Politiche Dipartimento di Scienze Veterinarie Dipartimento di Scienze della Terra
<b>CENTRI DI ATENEO</b>
Centro Linguistico Centro Interdisciplinare Scienze per la Pace (c.i.s.p.) Centro di Ricerca "E. Piaggio" Centro di Ricerche Agro-ambientali "E. Avanzi" Centro di Servizi Polo Universitario "Sistemi Logistici" - Livorno Centro per l'integrazione della Strumentazione Scientifica dell'Università di Pisa (cisup) Cidic - Centro per l'innovazione e la Diffusione della Cultura Museo di Storia Naturale
<b>SISTEMI DI ATENEO</b>
Sistema Bibliotecario di Ateneo Sistema Informatico di Ateneo Sistema Museale di Ateneo
<b>SCUOLE INTERDIPARTIMENTALI</b>
Scuola Interdipartimentale di Ingegneria Scuola Interdipartimentale di Medicina

### Il modello generale dell'organizzazione tecnico amministrativa 2024

L'attuale modello generale dell'organizzazione tecnico amministrativa - elaborato e proposto dal Direttore Generale e approvato dal Consiglio di Amministrazione sentito il Senato Accademico - è stato approvato nel 2017; trattasi di un modello in continua evoluzione sia in ragione dei necessari cambiamenti dettati da adeguamenti normativi sia soprattutto per esigenze delle strutture stesse, che portano a modificare in particolare le attività svolte dal personale consentendo una corretta ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse.

A fronte di ciò nel 2024 è proseguito il lavoro di monitoraggio delle strutture di Ateneo al fine di verificare la validità del modello generale dell'organizzazione tecnico amministrativa alla luce delle esperienze organizzative maturate e delle necessità nel frattempo emerse.

Sulla base di riflessioni svolte tra la Governance e la parte gestionale, sono stati definiti gli ambiti su cui intervenire perché ritenuti strategici e di impatto diretto sulle principali missioni dell'Università: didattica e ricerca. La particolare rilevanza all'interno del nostro Ateneo degli ambiti della ricerca, della valorizzazione delle conoscenze e dell'internazionalizzazione ha reso necessaria una formalizzazione organizzativa del complesso delle attività e delle specifiche competenze alle stesse relative. Inoltre, è stato necessario procedere anche alla modifica della Direzione Generale, in modo da ricomprendere in un'unica struttura organizzativa il complesso delle competenze facenti capo all'Ufficio per la

programmazione e la valutazione e all'Ufficio del Direttore Generale per la parte inerente all'Organizzazione di Ateneo, tenuto conto del supporto che le stesse garantiscono al Direttore Generale medesimo, relativamente ad alcuni settori che evidenziano strette correlazioni e sinergie fra di loro, con conseguente ridefinizione, anche in questo caso, di alcune denominazioni.

Con delibera del Senato Accademico n. 8/2024 in data 19 gennaio 2024 per il consueto parere e successivamente approvata in Consiglio di amministrazione con delibera n. 16/2024 del 29 gennaio 2024 sono state approvate modifiche al modello generale di organizzazione, che hanno reso possibile ridefinire gli ambiti sopra indicati. La proposta riorganizzativa in esame ha interessato a decorrere dal 1° febbraio 2024 le seguenti strutture:

- trasferimento delle attività e dei procedimenti inerenti ai percorsi di dottorato dalla Direzione Servizi per la didattica e gli studenti alla Direzione Servizi per la ricerca e il trasferimento tecnologico, con conseguente ride-nominazione di quest'ultima struttura in Direzione Ricerca e valorizzazione delle conoscenze.
- trasferimento dall'Ufficio per le Relazioni internazionali, struttura di II livello in Staff al Rettore e al Direttore Generale, delle attività e dei procedimenti assegnati alla Direzione Servizi per la didattica e gli studenti, ride-nominata quest'ultima struttura in Direzione Didattica, studenti e internazionalizzazione con conseguente disattivazione dell'Ufficio;
- trasferimento dall'Ufficio del Direttore Generale delle attività e dei procedimenti assegnati alla PO Organizzazione di Ateneo, posizione organizzativa di III livello, all'Ufficio per la Programmazione e la valutazione, struttura di II livello in Staff al Rettore e al Direttore Generale, con conseguente ridenominazione di quest'ultima struttura in Ufficio Programmazione, organizzazione e valutazione.

Inoltre, è stata considerata la necessità, alla luce dell'esperienza maturata e di un'attenta riflessione svolta, di attuare una diversa gestione della comunicazione istituzionale di Ateneo trasferendo le attività del Polo della Comunicazione alla Direzione Generale. Sono state approvate con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 234/2024 del 21 giugno 2024 e con delibera del Senato Accademico n. 182/2024 del 5 luglio 2024, per il consueto parere favorevole, le seguenti modifiche al Modello generale di Organizzazione, con decorrenza dal 15 ottobre 2024:

- trasferimento delle attività e dei i procedimenti dal Polo della Comunicazione del Centro CIDIC al nuovo ufficio di II livello in staff al Rettore e al Direttore Generale denominato Ufficio Comunicazione di Ateneo con conseguente disattivazione del Polo stesso;
- attivazione presso l'Ufficio Comunicazione di Ateneo di due posizioni organizzative di III livello denominate Ufficio Stampa e Unità Progetti Web, social network e promozione dell'Ateneo.

Oltre a quanto sopra citato, il 2024 ha visto la ridefinizione dell'organizzazione interna della Direzione Area di Medicina, della Direzione Finanza e Fiscale, della Direzione Ricerca e valorizzazione delle conoscenze, nonché del Sistema Informativo di Ateneo e dell'Ufficio Programmazione, Organizzazione e Valutazione.

A seguito della sottoscrizione del nuovo CCNL del personale del comparto Istruzione e ricerca – Periodo 2019-2021, avvenuta il 18 gennaio 2024, è stato poi costituito il “Tavolo Tecnico per l’attuazione del nuovo CCNL” con finalità di emanare linee guida per il conferimento di incarichi di posizioni organizzative e professionali e incarichi al personale dell’Area delle Elevate Professionalità, in attuazione delle modifiche derivanti dal nuovo testo.

È emersa inoltre la necessità di aumentare la sinergia tra strutture e il supporto alle stesse, con conseguente attivazione di un Tavolo tecnico denominato “Tavolo tecnico - deleghe e incarichi al PTA”, avente come obiettivo la predisposizione di slide informative e FAQ inerenti alle deleghe di spesa previste dai regolamenti interni di Ateneo. I lavori del “Tavolo tecnico – deleghe e incarichi al PTA” proseguiranno anche nel 2025 nell’ottica del supporto alle strutture, effettuato per le parti di propria competenza dai componenti del Tavolo.

Inoltre, in linea con gli obiettivi di digitalizzazione e innovazione delle Pubbliche Amministrazioni assunti dal Piano Strategico di Ateneo con l’obiettivo 9 “**Semplificare il sistema delle regole e completare la trasformazione digitale**” ed in particolare con l’azione 3 “**Digitalizzare i processi interni dell’Ateneo**” si è avviato **un intervento di natura pluriennale** per la pianificazione e l’esecuzione della digitalizzazione dell’archivio degli atti organizzativi di Ateneo, comprendente provvedimenti di attivazione e disattivazione di strutture organizzative, di posizioni organizzative e di incarichi organizzativi, deleghe di funzioni e responsabilità di tutte le strutture. Nel corso del 2024 è stata archiviata la documentazione inerente alle dieci Direzioni di Ateneo e proseguirà nel 2025 con la digitalizzazione degli atti amministrativi inerenti a Centri, Dipartimenti e Sistemi dell’Ateneo.

Nel 2025, a seguito di perfezionamento, è previsto il passaggio agli **Organi di Ateneo per il parere e l’approvazione delle predette Linee guida per il conferimento degli incarichi**, corroborato da un adeguamento puntuale della Direttiva regolamentare sull’organizzazione dei servizi tecnici delle strutture didattiche, scientifiche e di servizio (prot. n. 42128 del 18 dicembre 2014) e della Direttiva regolamentare sull’organizzazione dei servizi amministrativi e tecnici di Ateneo (prot. n. 14465 del 9 febbraio 2021), resosi necessario con l’attuazione del nuovo CCNL e la conseguente approvazione

delle Linee guida da esso originate. Nell'ambito del continuo monitoraggio del modello generale di organizzazione, seguirà l'analisi della validità dello stesso, nell'ottica di eventuali interventi organizzativi.

Il continuo sviluppo del modello generale di organizzazione porta alla creazione di valore pubblico, migliora la qualità dell'operare (efficienza ed efficacia) dell'apparato amministrativo; inoltre migliora il livello di performance e conseguentemente dei servizi offerti agli stakeholders, oltre a preservare la salute delle sue risorse (salute organizzativa dell'ente e del personale). Inoltre, lo sviluppo del modello rappresenta diretta attuazione dell'obiettivo strategico n. 11 "Valorizzare le persone e l'organizzazione" del Piano Strategico di Ateneo e, indirettamente, garantisce la piena realizzazione di tutti gli altri obiettivi strategici poiché solo una organizzazione efficace raggiunge gli obiettivi prefissati.

Nella tabella che segue si riportano le **consistenze del personale** al 31.12.2024 nelle strutture di primo livello, suddivise per tipologia contrattuale (Dirigente, Tecnologo, CEL, TAB).

#### Consistenze del personale al 31.12.2024

Amministrazione Centrale	F	M	Totale
Dirigenti	4	5	9
TAB	371	173	544
Tecnologi t.d.	2	2	4
Centri	F	M	Totale
TAB	56	58	114
CEL	27	11	38
Tecnologi t.d.	1	1	2
Dipartimenti	F	M	Totale
TAB	377	257	634
Tecnologi t.d.	12	6	18
Sistemi	F	M	Totale
TAB	115	80	195
Scuole Interdipartimentali	F	M	Totale
TAB	2	0	2

### 3.1.3 LA STRUTTURA TECNICO-AMMINISTRATIVA DELL'UNIVERSITA' DI PISA

Per quanto riguarda l'Amministrazione Centrale, ciascuna Direzione è diretta da un Dirigente (PO di primo livello) ed è articolata in unità organizzative di terzo livello (Unità) che ne denotano l'ambito di operatività per aggregazione di attività affini, e che costituiscono l'ossatura stessa della direzione. Ad esse è preposto un funzionario (Responsabile di Unità, PO di terzo livello) e possono a loro volta essere poste sotto il coordinamento di una posizione di Area di Elevate Professionalità (PO di secondo livello), oppure dipendere direttamente dal dirigente.

Per quanto attiene l'organizzazione dei **servizi amministrativi e tecnici dei Dipartimenti, Centri e Sistemi di Ateneo**, non ci sono state sostanziali modifiche rispetto all'assetto organizzativo delineato a seguito della riforma Gelmini che prevede, per i Dipartimenti, sede primaria delle attività istituzionali di didattica, ricerca e terza missione, l'articolazione dei servizi amministrativi in tre unità organizzative di terzo livello (Unità): Unità Bilancio e servizi generali, Unità Didattica, Unità Ricerca, a ciascuna delle quali è preposto un funzionario (PO di terzo livello). Tali Unità sono poste sotto il coordinamento del Responsabile amministrativo (PO di secondo livello attribuibile a personale di Area Elevate Professionalità).

Per i dipartimenti dell'area medica, l'organizzazione dei servizi amministrativi è assicurata dalla Direzione area di medicina.

Per quanto concerne l'organizzazione dei servizi amministrativi dei **Sistemi di Ateneo e dei Centri di Ateneo dotati di autonomia amministrativa** – gestionale, l'organizzazione è definita come segue:

- per quanto attiene ai Centri, in relazione alla complessità gestionale del Centro, valutabile sulla base di parametri predefiniti dalla direttiva sull'organizzazione dell'Ateneo;
- per quanto concerne i Sistemi l'assetto organizzativo interno è definito dal regolamento generale di Ateneo e dalla direttiva regolamentare interna.

Si precisa che i responsabili di Dipartimenti, Centri e Sistemi appartengono al personale docente ed esercitano, in conformità alle previsioni statutarie e regolamentari interne, le funzioni gestionali di livello dirigenziale.

Per quanto attiene infine ai servizi tecnici delle strutture didattiche, scientifiche e di servizio l'organizzazione è meno strutturata rispetto a quella dei servizi amministrativi, in ragione delle strette correlazioni che connotano questa area, dove più stretto è il legame con le attività istituzionali della didattica e della ricerca. La regolamentazione interna prevede per le strutture presso le quali sono presenti Laboratori di ricerca, o di ricerca e didattica, al ricorrere di determinati presupposti, l'attivazione di posizioni di secondo o terzo livello (rispettivamente Coordinatore e Responsabile tecnico di laboratorio), attribuibile a personale appartenente a settori professionali tecnico-scientifici.

### 3.1.4. POSIZIONI ORGANIZZATIVE AMMINISTRATIVE E TECNICHE ATTIVATE PRESSO LE STRUTTURE DI ATENEO

Le posizioni organizzative di ateneo si distinguono in **posizioni organizzative di area amministrativa-gestionale** e **posizioni organizzative tecniche**.

#### Posizioni organizzative di area amministrativa-gestionale

Ai sensi sia della Direttiva Regolamentare sull'Organizzazione di Ateneo<sup>81</sup>, sia del Regolamento generale di Ateneo tali posizioni sono distinte nei seguenti tre livelli di responsabilità:

- primo livello:** posizioni dirigenziali attribuibili a Dirigenti di ruolo o a Dirigenti a tempo determinato.
- secondo livello:** posizioni organizzative attribuibili a personale di Area delle Elevate Professionalità (EP) - settore professionale: amministrativo-gestionale, amministrativo-dipartimentale, tecnico-informatico, scientifico-tecnologico, biblioteche e comunicazione e informazione.
- terzo livello:** posizioni organizzative attribuibili a personale di Area dei Funzionari – settore professionale: amministrativo-gestionale, amministrativo-dipartimentale, tecnico-informatico, scientifico-tecnologico, biblioteche e comunicazione e informazione.

Nella tabella che segue è riportata la situazione aggiornata al 31.12.2024 degli incarichi correlati alle posizioni organizzative di area amministrativa-gestionale attivate presso le strutture di Ateneo, quelle ricoperte *ad interim* e gli incarichi aggiuntivi (i.a.) attribuiti ai sensi del vigente CCNL.

Tab. 1 – Posizioni organizzative triennio 2022/2024

Strutture	Incarichi	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024
Amministrazione Centrale	PO di primo livello – Dirigente	8 di ruolo 1 a t.d.	9 di ruolo 1 a t.d.	8 di ruolo 1 a t.d.
	PO di secondo livello – Area EP	29 incarichi 7 <i>ad interim</i>	30 incarichi 7 <i>ad interim</i>	30 incarichi 8 <i>ad interim</i>
	PO di terzo livello – Area Funzionari	60 incarichi 28 <i>ad interim</i>	70 incarichi 28 <i>ad interim</i>	71 incarichi 32 <i>ad interim</i>
Dipartimenti	PO di secondo livello – Area EP	17 di ruolo	17 di ruolo	17 di ruolo
	PO di terzo livello – Area Funzionari	40 incarichi 11 <i>ad interim</i>	43 incarichi 8 <i>ad interim</i>	46 incarichi 5 <i>ad interim</i>
Centri	PO di secondo livello – Area EP	3 incarichi 2 i.a.	3 incarichi 2 i.a.	2 incarichi 2 i.a.
	PO di terzo livello – Area Funzionari	6 incarichi	6 incarichi	6 incarichi
Sistemi	PO di secondo livello – Area EP	14 incarichi 3 <i>ad interim</i>	13 incarichi 4 <i>ad interim</i>	13 incarichi 2 <i>ad interim</i>
	PO di terzo livello – Area Funzionari	18 incarichi 2 <i>ad interim</i>	20 incarichi 2 <i>ad interim</i>	18 incarichi 5 <i>ad interim</i>

<sup>81</sup> Pubblicata sul sito di Ateneo al link <https://www.unipi.it/phocadownload/organizzazioneediservizi/disposizionigenerali/d.d.%20n.%2014465%20del%209.2.2021%20-%20direttiva.pdf>

### Posizioni organizzative tecniche

Ai sensi della Direttiva sull'organizzazione dei servizi tecnici delle strutture didattiche, scientifiche e di servizio<sup>82</sup>, sono attivate presso le strutture dove sono presenti Laboratori di ricerca o di ricerca e didattica le **posizioni organizzative tecniche** distinte in due livelli di responsabilità:

- secondo livello:** posizione organizzativa di Coordinatore tecnico per il personale dell'Area delle Elevate Professionalità - settore scientifico-tecnologico.
- terzo livello:** posizione organizzativa di Responsabile per il personale di Area dei Funzionari - settore scientifico-tecnologico.

Tab. 1 – Posizioni organizzative tecniche triennio 2022/2024

Strutture	Incarichi	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024
Dipartimenti	PO di secondo livello – Area EP	3	3	3
	PO di terzo livello – Area Funzionari	8	8	7
Centri	PO di secondo livello – Area EP	1	0	0
	PO di terzo livello – Area Funzionari	1	2	2

### Graduazione delle posizioni

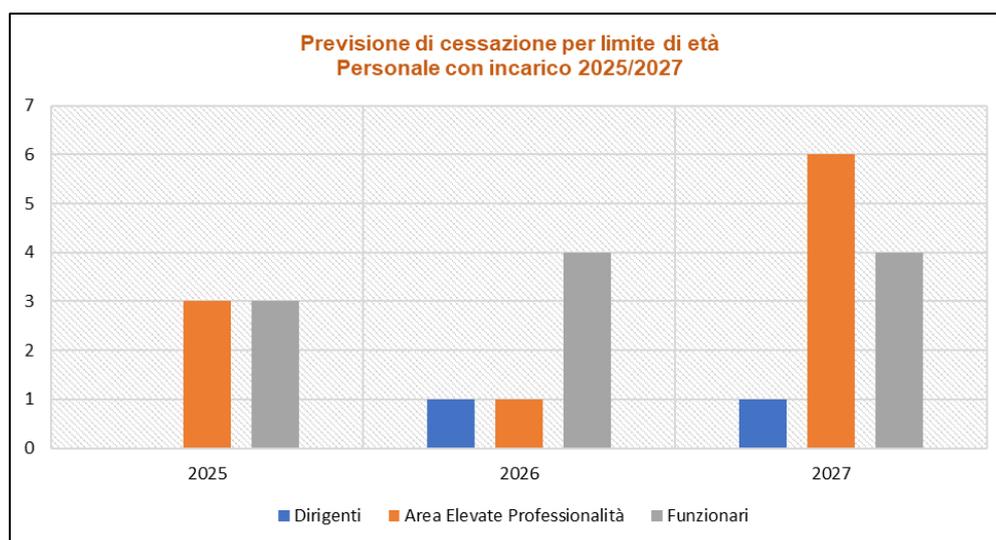
L'attuale regolamentazione sulle **posizioni dirigenziali** prevede che queste ultime siano graduate in quattro fasce in relazione alla complessità della struttura diretta, ai fini dell'attribuzione della retribuzione di risultato e posizione.

L'attuale regolamentazione sulle **posizioni organizzative attribuite al personale tecnico amministrativo (Elevate Professionalità e Funzionari)** non prevede invece una graduazione in fasce, ai fini della corresponsione della retribuzione di posizione e dell'indennità di responsabilità.

Le posizioni organizzative di secondo e terzo livello attivate con provvedimenti del Direttore generale presso le strutture dell'Ateneo sono infatti associate - nell'ambito del rispettivo livello - alla medesima valutazione complessiva (ossia il medesimo "peso" organizzativo) risultante dalla complessità e responsabilità delle competenze, dalla rilevanza della posizione, dalla specializzazione e dalle caratteristiche innovative della professionalità richiesta.

Nelle tabelle seguenti sono indicate le **previsioni di cessazione** per raggiunti limiti di età del personale Dirigente, di Area Elevate Professionalità e di Area Funzionari con incarico di responsabilità nel triennio 2025/2027.

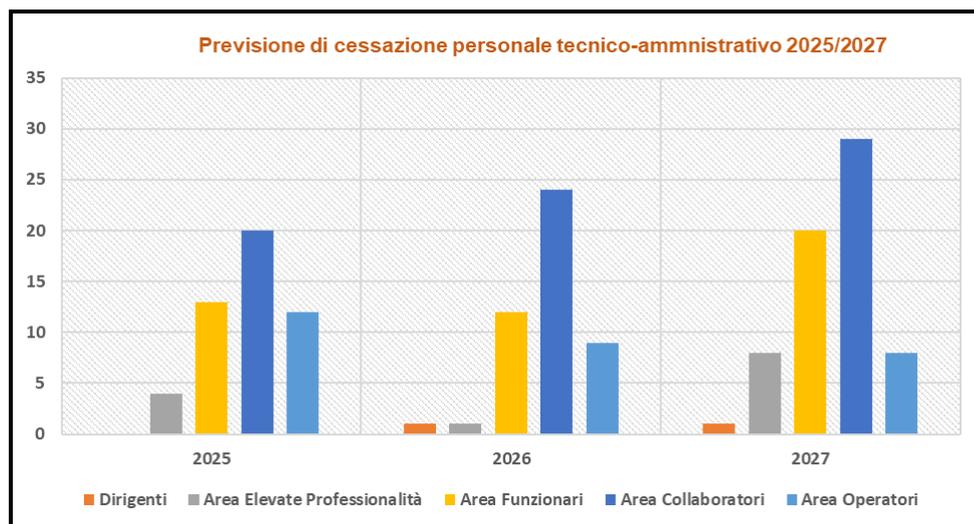
Fig. 1



Previsione di cessazione per raggiunti limiti di età del personale tecnico-amministrativo nel triennio 2025/2027.

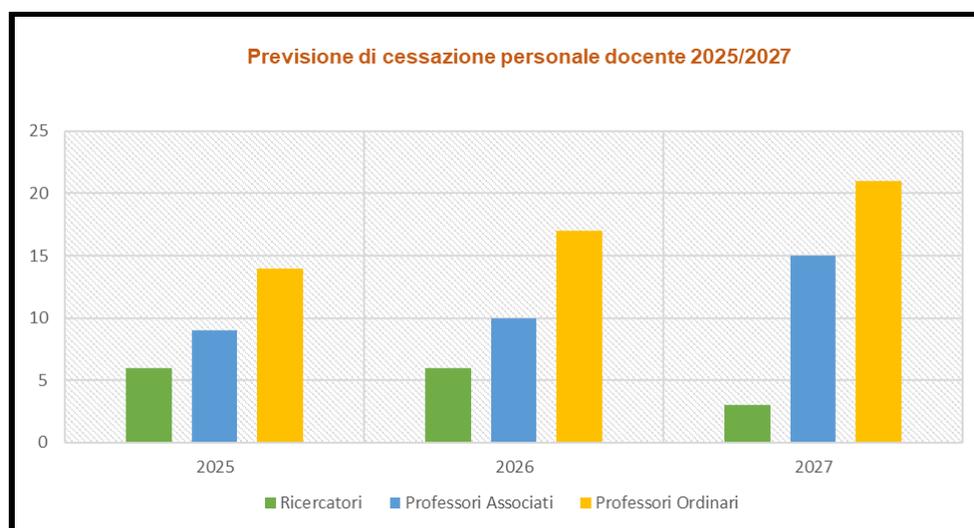
<sup>82</sup> Pubblicata sul sito di Ateneo al seguente link [file:///C:/Users/a010139/Downloads/direttiva%20sullorganizzazione%20dei%20servizi%20tecnici%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/a010139/Downloads/direttiva%20sullorganizzazione%20dei%20servizi%20tecnici%20(1).pdf)

Fig. 2



Previsione di cessazione per raggiunti limiti di età del personale docente nel triennio 2025/2027.

Fig. 3



## 3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE – CONTESTO GENERALE

### 3.2.1 LAVORO AGILE EMERGENZIALE

È noto come l'insorgere dell'emergenza sanitaria, dovuta alla pandemia da Covid 19, abbia provocato il ricorso massiccio al lavoro agile, divenuto, in una situazione di contesto del tutto eccezionale, strumento ordinario di svolgimento dell'attività lavorativa, atto a contemperare e garantire la tutela di due diritti costituzionalmente garantiti: la salute ed il lavoro. L'istituto, sebbene previsto e disciplinato da tempo dall'ordinamento<sup>83</sup> come strumento finalizzato a conciliare esigenze di vita e di lavoro, in realtà, prima dell'insorgere della pandemia, era stato limitato ad esperienze sperimentali e circoscritte. Le organizzazioni si sono dovute cimentare in maniera del tutto estemporanea, per niente programmata, col lavoro agile, che è diventato la modalità ordinaria di svolgimento dell'attività lavorativa da attuarsi anche in forma semplificata in deroga alle norme di legge, stante l'eccezionalità del contesto.

<sup>83</sup> Il lavoro agile è stato introdotto nell'ordinamento giuridico italiano dalla l. 22 maggio 2017, n. 81, al fine di dare attuazione alla risoluzione del Parlamento europeo del 13 settembre 2016 dedicata alla "creazione di condizioni del mercato del lavoro favorevoli all'equilibrio tra vita privata e vita professionale".

È stato così anche per l'Università di Pisa, che nel marzo del 2020, al fine di dare attuazione ai provvedimenti legislativi e governativi inerenti alle misure di contenimento della diffusione del Covid 19, ha attivato il Piano straordinario "Lavoro a distanza - Emergenza Nuova Coronavirus COVID-19", in seguito più volte prorogato.

Nel corso della situazione emergenziale, protrattasi sino al 31 marzo 2022, l'Ateneo ha applicato le norme di legge e ministeriali succedutesi.

### 3.2.2 IL LAVORO AGILE NELLA FASE POST EMERGENZIALE: VERIFICA E CREAZIONE CONDIZIONI ABILITANTI E ACCORDO "PONTE"

Come accennato, l'Ateneo di Pisa, al pari di molteplici pubbliche amministrazioni, si è dovuto cimentare in maniera del tutto estemporanea con tale nuova forma di organizzazione del lavoro, di cui ha potuto tuttavia cogliere le potenzialità, se calate in un contesto organizzativo pronto a riceverlo.

Il lavoro agile, se correttamente utilizzato, consente di conciliare le condizioni di vita e di lavoro e, al contempo, di favorire la produttività e l'orientamento ai risultati.

**Gli obiettivi che l'Ateneo intende perseguire attraverso l'introduzione e lo sviluppo della modalità organizzativa del lavoro agile sono, tra gli altri:**

- a) **sperimentare ed introdurre nuove soluzioni organizzative che favoriscano lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi e quindi, ad un incremento di produttività;**
- b) **rafforzare le misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;**
- c) **promuovere la mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa.**

In questa logica è stato condotto nel corso del 2021 e del 2022 un ampio progetto, che ha costituito specifico obiettivo del Direttore Generale, volto ad accertare la presenza all'interno dell'organizzazione delle condizioni abilitanti per il ricorso al lavoro agile nella fase post emergenziale, secondo anche le Linee guida della Funzione pubblica (e che si riassumono in condizioni di natura organizzativa, strumentale, formativa, regolamentare) e a porre in essere le basi necessarie alla loro creazione, ove riscontrate mancanti.

Le attività di verifica e creazione delle condizioni abilitanti al lavoro agile, condotte a cura di appositi sottogruppi in relazione alle competenze e professionalità richieste, sono finalizzate: alla mappatura delle attività lavorabili a distanza, alla definizione del piano di formazione che accompagni l'avvio del lavoro agile nella fase post emergenziale, alla definizione della dotazione informatica e al potenziamento delle infrastrutture digitali per supportare adeguatamente ed in modo strutturato lo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile.

In data 23 marzo 2022, in assenza del rinnovo della sequenza contrattuale 2019-2021, e nell'imminenza della fine della fase emergenziale stabilita al 31 marzo, è stato sottoscritto con le organizzazioni sindacali un accordo integrativo finalizzato a disciplinare in via transitoria il lavoro agile fino al 31 dicembre 2022 o, se precedente, fino alla sottoscrizione del contratto collettivo nazionale di lavoro del comparto Istruzione e ricerca relativo al triennio 2019-2021.

L'accordo, consultabile sul sito dell'Ateneo, al seguente link: <https://www.unipi.it/index.php/rel-sindacali/item/4800-protocolli-contratti-collettivi-integrativi-accordi>, prevede:

- la possibilità del ricorso al lavoro agile nella misura del 25% del personale dipendente (e, quindi, complessivamente circa 400 unità);
- l'individuazione di criteri di priorità in presenza di un numero di richieste superiori a detta percentuale;
- modalità temporali di svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile (numero giornate da adibire al lavoro agile; fasce di contattabilità, etc.);
- la presentazione di un progetto di lavoro agile da concordare con il responsabile della struttura di appartenenza;
- la sottoscrizione di un accordo individuale per l'esecuzione della prestazione lavorativa in modalità agile;
- le modalità di monitoraggio, verifica e valutazione dei risultati.

In data 18 gennaio 2024 è stato sottoscritto il contratto collettivo nazionale di lavoro del comparto Istruzione e ricerca relativo al triennio 2019-2021, che contiene agli articoli 11-15, un'articolata disciplina del lavoro agile (accesso, accordo individuale, articolazione orario, formazione).

È stato costituito un apposito tavolo tecnico per lo studio delle misure da adottare in applicazione delle previsioni contenute nella suddetta disciplina collettiva.

L'Ateneo e le parti sindacali hanno sottoscritto in data 1° luglio 2024 una preintesa, che contempla un giorno settimanale di lavoro agile non modificabile, salvo alcuni eccezionali casi, nei quali è possibile l'aumento del numero di giorni settimanali a due e lo spostamento del giorno individuato all'interno della stessa settimana.

La suddetta preintesa è stata sottoposta dalle organizzazioni sindacali all'assemblea dei lavoratori, che in data 4 ottobre 2024 ha espresso voto contrario.

Alla luce dell'impossibilità di sottoscrivere l'accordo integrativo l'Ateneo ha avviato l'iter per disciplinare il lavoro agile mediante regolamento. Nelle more dell'approvazione del regolamento in materia continuerà a trovare applicazione l'accordo integrativo del 29 dicembre 2023

### 3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DEL PERSONALE

#### 3.3-A LA PROGRAMMAZIONE DEL PERSONALE – CONTESTO GENERALE

È stato già fatto cenno in precedenza alla specificità che caratterizza il mondo universitario, per la natura composita del capitale umano di cui gli atenei dispongono, data la presenza di due componenti, quella docente e quella tecnico-amministrativa, che seguono logiche e discipline diverse.

L'art. 4 del d.lgs. 49/2012 prevede che *“le università, nell'ambito della propria autonomia didattica, di ricerca e organizzativa, tenuto conto dell'effettivo fabbisogno di personale al fine del migliore funzionamento delle attività e dei servizi e compatibilmente con l'esigenza di assicurare la sostenibilità della spesa di personale e gli equilibri di bilancio, predispongono piani triennali per la programmazione del reclutamento del personale docente, ricercatore, dirigente e tecnico-amministrativo, compresi i collaboratori ed esperti linguistici, a tempo indeterminato e determinato”*.

Tali piani sono adottati annualmente dal Consiglio di Amministrazione, con riferimento a ciascun triennio di programmazione, e aggiornati in sede di approvazione del bilancio unico d'Ateneo di previsione triennale.

Il quadro normativo in materia di facoltà assunzionali delle università è molto complesso per la presenza di vincoli dettati dalla normativa di settore e che inevitabilmente condizionano le politiche di reclutamento.

Si richiamano al riguardo le norme di riferimento per la disciplina della programmazione, monitoraggio e valutazione delle politiche di bilancio e reclutamento degli atenei e, in particolare, il già richiamato d.lgs. 49/2012, che stabilisce le variabili e i parametri da considerare al fine di valutare la sostenibilità della spesa per il personale e l'indebitamento di ciascuna istituzione universitaria, e che pone vincoli che si riflettono anche nel rapporto percentuale tra le fasce, nonché l'art.66, commi 13 e 13-bis del d.l. 112/2008 (come convertito dalla l. 133/2008).

Questi ultimi hanno imposto agli atenei negli anni limiti alle assunzioni di personale e, in particolare, il comma 13-bis è stato di recente modificato dalla Legge di Bilancio 2025 (Legge n. 207 del 30 dicembre 2024, art. 1 comma 825 lettera b), prevedendo che il sistema delle università statali possa procedere ad assunzioni di personale a tempo indeterminato e di ricercatori a tempo determinato nel limite di un contingente corrispondente ad una spesa del 100 per cento per gli anni dal 2018 al 2024, del 75 per cento per l'anno 2025 e del 100 per cento a decorrere dall'anno 2026. Per i ricercatori universitari la predetta facoltà è fissata nella misura del 100 per cento per l'anno 2025 e nella misura del 75 per cento per l'anno 2026.

Dunque, dopo un periodo nel quale il turnover si era attestato al 100 per cento a livello di sistema, per l'anno 2025 si torna ad un contingentamento imposto a livello centrale, che dovrebbe tornare poi a livello pieno a partire dall'anno successivo (2026). Si prevede inoltre che per la categoria dei ricercatori universitari, tale riduzione sia rinviata al 2026. Gli indirizzi della programmazione del personale universitario e del rispetto dei limiti delle spese di personale e delle spese di indebitamento, per il triennio 2021-2023, sono stati emanati con il d.p.c.m. 187/2021<sup>84</sup>.

L'attribuzione a ciascuna università del contingente delle assunzioni è poi effettuata annualmente con decreto ministeriale, tenuto conto dei valori raggiunti dagli indicatori ministeriali posti dal decreto legislativo sopra richiamato; si tratta, in particolare di:

- Indicatore di spese di personale: calcolato rapportando le spese di personale a carico dell'Ateneo alla somma del FFO, Programmazione triennale e tasse studentesche. Esso non deve essere pari o superiore all'80%;
- Indicatore di sostenibilità economico finanziaria - ISEF (d.m. 47/2013): calcolato rapportando l'82% della somma del FFO, Programmazione triennale e tasse studentesche, al netto dei fitti passivi, alla somma delle spese di personale a carico dell'Ateneo e l'onere di ammortamento annuo. Esso non deve essere inferiore a 1;
- Indicatore di indebitamento: calcolato rapportando l'onere di ammortamento annuo alla somma del FFO, Programmazione triennale e tasse studentesche, al netto delle spese di personale a carico dell'Ateneo e dei fitti passivi. Esso non deve superare il valore massimo del 15%.

<sup>84</sup> A norma dell'art. 4, co. 5, e dell'art. 7, co. 6, del d.lgs. 49/2012, è ancora in fase di definizione il nuovo D.P.C.M. relativo alla programmazione del personale universitario per il triennio 2024-2026.

Alle Università che presentano un valore dell'indicatore delle spese di personale pari o superiore all'80% o un valore ISEF inferiore a 1, è attribuito un contingente assunzionale non superiore al 50% della spesa delle cessazioni registrate nell'anno precedente.

Negli ultimi due anni, il quadro della programmazione del personale è stato reso ancora più complesso, visto il ritardo del Ministero dell'Università e della Ricerca nell'adozione dei decreti **sui punti organico ordinari**.

Con riferimento all'anno 2023, è stato solo con il decreto ministeriale n. 1560 del 1° dicembre 2023 "*Contingente assunzionale delle Università statali - Punti Organico 2023*" che sono stati definiti i criteri per il riparto e l'attribuzione a ciascuna istituzione universitaria statale del contingente di spesa disponibile a livello nazionale per l'assunzione di personale a tempo indeterminato e di ricercatori a tempo determinato. Decreto che, tra l'altro, è stato trasmesso solo con la nota ministeriale n. 16757 del 29 dicembre 2023.

In tale decreto, per l'anno 2022, l'Università di Pisa ha presentato i seguenti valori degli indicatori sopra descritti:

- Indicatore di spese di personale: 69,24% (nel 2021 era 70,17%);
- ISEF: 1,15% (nel 2021 era 1,14%);
- Indicatore di indebitamento: 6,04% (nel 2021 era 6,51%).

I valori degli indicatori, all'interno dei parametri di riferimento stabiliti per legge, hanno presentato pertanto in quel periodo un "trend" in miglioramento su tutti gli aspetti considerati, permettendo all'Università di Pisa un'attribuzione del contingente assunzionale superiore al 50% della spesa relativa alle cessazioni registrate nel 2022 e pari all'82% (a fronte del 73% dell'anno precedente), corrispondente a 43,72 punti organico.

Con riferimento all'anno 2024, invece, la situazione si è resa ancora più critica, in quanto il decreto con il contingente assunzionale e i punti organico 2024 non è stato trasmesso nell'anno di riferimento, **rendendo dunque molto complessa la politica di programmazione delle università statali**.

A livello programmatico, inoltre, vanno richiamati i limiti e le indicazioni previste, oltre che dalle normative sopra richiamate, dall'art. 18 della l. 240/2010 e dal d.p.c.m. 24 giugno 2021 (recante disposizioni per il rispetto delle spese di personale e delle spese di indebitamento da parte delle università, per il triennio 2021-2023, a norma dell'art. 7, comma 6, del d.lgs. 49/2012):

- necessità che ciascuna università, nell'ambito della programmazione triennale, vincoli le risorse corrispondenti ad almeno un quinto dei posti disponibili di professore di ruolo alla chiamata di coloro che nell'ultimo triennio non hanno prestato servizio quale professore ordinario di ruolo, professore associato di ruolo, ricercatore a tempo indeterminato, ricercatore a tempo determinato di cui alla l. 240/2010, art. 24, comma 3, lettere a) e b), o non sono stati titolari di assegni di ricerca ovvero iscritti a corsi universitari nell'università stessa, ovvero alla chiamata di cui all'art. 7, comma 5-bis;
- necessità di realizzare una composizione dell'organico dei professori in modo che la percentuale dei professori di I fascia sia contenuta entro il 50% dei professori di I e II fascia con verifica annuale e obbligo di rientrare nella già menzionata composizione nell'annualità successiva vincolando le risorse necessarie;
- necessità di provvedere al reclutamento di un numero di ricercatori di tipo b) che non sia inferiore a quello dei professori di prima fascia reclutati nel medesimo periodo, nei limiti delle risorse disponibili, per le istituzioni con una percentuale di professori di prima fascia superiore al 30 per cento del totale dei professori con l'obbligo di rientrare nel già menzionato parametro dalla prima annualità successiva al suddetto triennio vincolando le risorse necessarie;
- necessità di realizzare una composizione dell'organico di ricercatori di cui all'art. 24, comma 3, lettera a), della l. 240/2010, non inferiore al 10% dei professori di prima e seconda fascia, con l'obbligo di adeguarsi al già menzionato parametro entro il triennio.

**Risulta importante poi rilevare come la programmazione e l'assunzione di personale nel periodo preso in considerazione dal presente Piano sia anche condizionata dall'approvazione di piani straordinari ministeriali e, per quanto riguarda il più recente periodo, dalla riforma che ha interessato le università con riferimento ad alcuni specifici ruoli.**

L'art. 14 del d.l. 36/2022, come convertito con l. 79/2022, e in particolare il comma 6-decies, hanno infatti modificato l'art. 24 della l. 240/2010, introducendo rilevanti novità riguardanti la disciplina del ricercatore universitario a tempo determinato; il successivo comma 6-quinquiesdecies ha poi stabilito che, per i trentasei mesi successivi alla data di entrata in vigore della legge di conversione del d.l. 36/2022, le università possono indire procedure per il reclutamento di ricercatori a tempo determinato ai sensi dell'art. 24, comma 3, lettera a), della l. 240/2010, nel testo vigente prima della data di entrata in vigore della legge di conversione del citato decreto, in attuazione delle misure previste dal Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR), nonché di quelle previste dal Programma nazionale per la ricerca (PNR) 2021-2027. La nota MUR n. 9303 dell'8 luglio 2022, che fornisce chiarimenti in merito alle novità introdotte dal d.l. 36/2022 (come convertito), ha disposto che le modifiche introdotte, tenuto anche conto dell'abrogazione della figura del ricercatore a tempo determinato di tipo a), si innestano sostanzialmente sulla disciplina del ricercatore a tempo determinato

di tipo b), con la conseguenza che tutte le disposizioni, contenute in altri provvedimenti legislativi o in pregressi provvedimenti ministeriali, che rimandano a quest'ultima figura dovranno intendersi, in quanto compatibili, come riferite alla nuova figura del ricercatore a tempo determinato, anche in relazione alla disciplina dei punti organico (in relazione alla quale, i nuovi ricercatori a tempo determinato, come i precedenti di tipo b), saranno considerati per un valore di 0,5).

La normativa prevede anche **nuovi vincoli da rispettare in sede di programmazione e reclutamento, ossia:**

- la necessità che ciascuna università, nell'ambito della programmazione triennale, vincoli risorse corrispondenti ad almeno un terzo degli importi destinati alla stipula dei contratti di cui all'art. 24 della l. 240/2010 (nuovo testo), in favore di candidati che per almeno trentasei mesi, anche cumulativamente, abbiano frequentato corsi di dottorato di ricerca o svolto attività di ricerca sulla base di formale attribuzione di incarichi, escluse le attività a titolo gratuito, presso università o istituti di ricerca, italiani o stranieri, diversi da quella che ha emanato il bando;
- che, fino al 31 dicembre 2026, le università riservino una quota non inferiore al 25% delle risorse destinate alla stipula dei contratti di cui all'art. 24 della l. 240/2010 (nuovo testo), ai soggetti che sono, o sono stati, per una durata non inferiore a un anno, titolari di contratti da ricercatore a tempo determinato, di cui all'art. 24, comma 3, lettera a), della l. 240/2010, o ai soggetti che sono stati, per una durata complessiva non inferiore a tre anni, titolari di uno o più assegni di ricerca di cui all'art. 22 della l. 240/2010 (testo previgente).

Con riferimento ai piani ministeriali, invece, è fondamentale ricordare il decreto ministeriale MUR n. 445 del 6 maggio 2022 "*Piani straordinari reclutamento personale universitario 2022-2026*", che ha assegnato alle istituzioni universitarie statali le risorse stanziare dall'art. 1, comma 297, lettera a), della l. 234/2021, destinate alla attivazione di 4 piani straordinari, denominati A, B, C e D. Con tale decreto, nell'ambito del piano straordinario A, sono state anche assegnate all'Università di Pisa risorse corrispondenti a 83 punti organico per il reclutamento di professori universitari, ricercatori di cui all'art. 24, comma 3, lettera b), della l. 240/2010, testo previgente (da intendersi anche con riferimento alla nuova figura del ricercatore a tempo determinato di cui all'art. 24 della l. 240/2010 nel testo attualmente vigente) e di personale tecnico amministrativo, per le cui assunzioni e le relative prese di servizio il decreto citava il periodo dal 1° ottobre 2022 al 31 ottobre 2024.

Successivamente, è stato approvato il decreto ministeriale MUR n. 795 del 26 giugno 2023 "*Piano straordinario reclutamento personale universitario 2024*" che ha assegnato il contingente assunzionale espresso in termini di punti organico con gli importi attribuiti per il piano straordinario B di cui al decreto ministeriale 6 maggio 2022, n. 445, per un importo complessivo pari a 340 milioni di euro a decorrere dal 2024. Con il sopra citato decreto ministeriale n. 795/2023, nell'ambito del piano straordinario B, sono state assegnate all'Università di Pisa risorse corrispondenti a 92 punti organico per il reclutamento di professori universitari, ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettera b), della legge 30 dicembre 2010, n. 240 testo previgente (da intendersi anche con riferimento alla nuova figura del ricercatore a tempo determinato di cui all'articolo 24 della legge n. 240/2010 nel testo attualmente vigente) e di personale tecnico amministrativo, per le cui assunzioni e le relative prese di servizio il decreto citava il periodo dal 1° gennaio 2024 al 31 ottobre 2025.

Le risorse assegnate (sia con riferimento al Piano A, che con riferimento al Piano B) devono essere comunque utilizzate nel rispetto degli indirizzi della programmazione triennale del personale definita con il d.p.c.m. di cui all'art. 4, comma 5, del d.lgs. 49/2012, anche alla luce di quanto indicato nella nota MUR n. 12441 dell'11 ottobre 2023 "*Piano straordinario reclutamento personale universitario ex articolo 1, comma 297, lett. a) della legge 30 dicembre 2021, n. 234 e relativi decreti attuativi*" (sia con riguardo al personale tecnico-amministrativo, ad esempio in relazione all'eventuale incremento del fondo per il trattamento accessorio, che con riferimento al personale docente, ad esempio per i punti organico da impegnare per le posizioni da ricercatore a tempo determinato in *tenure track*).

In relazione ai sopracitati Piani straordinari, sono inoltre intervenute alcune recenti novità degne di attenzione; si cita in particolare:

- la nota MUR n. 6382 del 2 maggio 2024 che, nell'aprire la procedura PROPER anno 2023, ha dato indicazioni anche in relazione ai sopracitati Piani straordinari, evidenziando:
  - o l'immediato accantonamento da parte del Ministero degli 0,2 punti organico necessari per ogni passaggio da RTDB o RTT reclutato su detti Piani;
  - o che le risorse dei citati piani straordinari sono riservate, per quanto concerne il personale tecnico-amministrativo e dirigenziale, alle assunzioni disposte con procedure concorsuali con accesso dall'esterno, non potendo quindi essere utilizzate per progressioni verticali e per procedure riservate al personale interno;
- l'art. 15, comma 1-quinquies, del decreto-legge 31 maggio 2024, n. 71, come convertito dalla legge di conversione 29 luglio 2024, n. 106, e come successivamente modificato dall'art. 12, comma 2, del decreto-legge 9 agosto 2024, n. 113, come convertito dalla legge di conversione 7 ottobre 2024, n. 143, il quale stabilisce:

- che le risorse dei Piani straordinari A e B, di cui ai decreti ministeriali n. 445/2022 e n. 795/2023, possono essere utilizzate rispettivamente entro i termini del 31 dicembre 2026 (per il Piano A) e del 31 dicembre 2027 (per il Piano B);
- che le ulteriori risorse previste dalla Legge di Bilancio 2022 ad incremento del FFO (art. 1, comma 297, lettera a) L. n. 234/2021) stanziata a decorrere dagli anni 2025 e 2026, saranno assegnate alle Università con il D.M. di ripartizione del FFO a cofinanziamento dei maggiori oneri stipendiali del personale docente e tecnico-amministrativo delle Università.

Hanno anche effetti sulla programmazione del personale alcuni importanti decreti intervenuti nel corso dell'anno 2024, quali:

- il decreto n. 773 del 10 giugno 2024 con cui il Ministro dell'Università e della Ricerca ha dettato le Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università 2024-2026 e stabilito gli indicatori per la valutazione periodica dei risultati;
- il decreto n. 1170 del 7 agosto 2024, con il quale il MUR ha definito i criteri di ripartizione del Fondo di finanziamento ordinario (FFO) delle università statali e dei consorzi interuniversitari per l'anno 2024;
- il decreto MUR n. 1673 del 29 ottobre 2024, recante il "*Piano straordinario per la progressione di carriera dei ricercatori a tempo indeterminato in possesso di abilitazione scientifica nazionale*";
- il decreto ministeriale n. 1676 del 31 ottobre 2024, sulla ripartizione tra gli atenei di risorse ad integrazione della quota base del fondo di finanziamento ordinario.

La programmazione triennale del personale 2025-2027, approvata con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 509/2024 del 18 dicembre 2024, nonché le singole programmazioni annuali approvate dall'Ateneo, tengono pertanto conto, ai fini della politica di reclutamento del personale docente e tecnico-amministrativo, del complesso delle disposizioni sopra richiamato.

Pur nel quadro dei vincoli normativi e finanziari sopra descritti, l'Ateneo negli ultimi anni ha dunque messo in atto una politica di investimento e valorizzazione del personale, che ha interessato sia il personale docente che quello tecnico-amministrativo, come rappresentato dai dati riportati nelle tabelle che seguono.

Tab. 1

INDICATORE DI SOSTENIBILITÀ ECONOMICO FINANZIARIA	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
≥ 1	1,12	1,09	1,04	1,08	1,14	1,15	n. disp.	n. disp.

Tab. 2

INDICATORE SPESE DI PERSONALE	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
< 80%	70,97	73,28	76,75	74,07	70,17	69,24	n. disp.	n. disp.

Tab. 3 Andamento personale docente (PO, PA, RU tempo determinato e indeterminato) 2016-2024- rilevazione dati al 31.12 di ciascun anno

PERSONALE DOCENTE (PO, PA, RU T.I e T.D.) al 31.12 di ciascun anno	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	1449	1464	1522	1550	1518	1490	1608	1724	1736

Tab. 4 Andamento personale tecnico-amministrativo (tempo ind + T.D.) 2016-2024- rilevazione dati al 31.12 di ciascun anno

PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO (inclusi CEL e Tecnologi) T.I e T.D. al 31.12 di ciascun anno	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	1607 di cui 69 T.D.	1628 di cui 61 T.D.	1674 di cui 87 T.D.	1697 di cui 75 T.D.	1710 di cui 63 T.D.	1649 di cui 93 T.D.	1654 di cui 87 T.D.	1679 di cui 118 T.D.	1663 di cui 122 T.D.

### 3.3-A.1 Programmazione fabbisogno personale anno 2025

Le disponibilità assunzionali per il 2023, come già detto, sono state rese note solo alla fine dell'anno di riferimento, con il decreto MUR 1560/2023 del 1° dicembre 2023<sup>85</sup>, mentre quelle del 2024 non sono pervenute nel 2024, rendendo di conseguenza impossibile tenerle in considerazione all'interno dei documenti di programmazione da approvare.

<sup>85</sup> Con tale decreto è stato attribuito all'Università di Pisa un contingente di risorse espresso in termini di punti organico pari a 43,72, a fronte di cessazioni 2022 in termini di punti organico pari a 53,30 (con una percentuale di turnover, dunque, dell'82%).

In questo quadro molto complesso, il Consiglio di Amministrazione nella seduta del 18 dicembre 2024, con delibera n. 509/2024, ha comunque approvato **la programmazione triennale del personale 2025-2027, nella quale si prevede, per il 2025, la stima di una percentuale di utilizzo dei punti derivanti dalle cessazioni 2024 (53,25 punti) pari al 65,35%, ossia 34,80 punti, distribuiti nel modo seguente:**

Tab. 5

	2025	
	Unità	Punti organico
Professori ordinari	1	0,3
Professori ordinari est	1	1
Professori associati *	99	19,8
Professori associati est	1	0,7
Ricercatori Universitari	0	0
Ricercatori TD tipo b)	0	0
Ricercatori TD (RTT) est	6	3
Ricercatori T.D. (RTT) rtda-ass	4	2
Ricercatori T.D. (RTT) no vincoli	4	2
Ricercatori TD tipo a)	3	0
Tecnici amministrativi	23	6
<b>TOTALE</b>	<b>142</b>	<b>34,8</b>

\* si tratta di RTD tipo b) che finiscono i 3 anni del contratto nel 2025

Il riferimento principale è stato il rispetto dei parametri normativi sopra richiamati e i criteri di distribuzione del personale già stabiliti per gli anni precedenti.

Le posizioni a valere sul cofinanziamento di Ateneo, per i dipartimenti di eccellenza 2023-2027, sono state stimate all'interno della delibera di programmazione, ma dovranno poi essere deliberate nel corso dell'anno 2025 dal Consiglio di Amministrazione con apposite delibere.

La programmazione del personale, inoltre, nel periodo preso in considerazione dal presente Piano, risulta anche influenzata da quanto previsto con riferimento alla distribuzione delle posizioni di personale docente e personale tecnico-amministrativo a valere sulle risorse dei due Piani straordinari (A e B) già più volte citati, nonché sui fondi MUR dei dipartimenti di eccellenza 2023-2027 (che, per l'Università di Pisa, sono 7: il Dipartimento di biologia, il Dipartimento di civiltà e forme del sapere, il Dipartimento di filologia, letteratura e linguistica, il Dipartimento di fisica, il Dipartimento di ingegneria dell'informazione, il Dipartimento di matematica e il Dipartimento di scienze veterinarie), la cui distribuzione è stata deliberata dagli organi con varie delibere approvate dal Consiglio di Amministrazione negli anni 2023 e 2024.

I residui non utilizzati o resi disponibili qualora le assunzioni programmate abbiano coinvolto personale già in servizio presso l'Ateneo, sono stati redistribuiti con successive delibere del Consiglio di Amministrazione, in modo da cercare di utilizzare interamente i punti organico ministeriali assegnati.

Per i punti organico al momento ancora non utilizzati o resi ulteriormente disponibili, sarà stabilita la destinazione con successive decisioni degli organi, che ne stabiliranno l'utilizzo per il reclutamento di personale, per la copertura dell'accantonamento dei passaggi da RTD a PA o per la copertura dei maggiori oneri stipendiali del personale docente e del personale non docente.

Di seguito alcune tabelle di sintesi delle unità di personale programmate sui Piani ministeriali A e B, e sulle risorse MUR dei Dipartimenti di Eccellenza 2023-2027.

Tab. 6

	DM 445/2022 - Piano A
	Unità
Professori ordinari (int – est)	41
Professori associati (int – est)	15
Ricercatori TD tipo b)	63
Ricercatori TD (RTT) est	9
Ricercatori T.D. (RTT) rtda-ass	11
Ricercatori T.D. (RTT) no vincoli	10
Tecnici amministrativi	70
<b>TOTALE</b>	<b>219</b>

Tab. 7

	DM 795/2023 - Piano B
	Unità
Professori ordinari (int – est)	34
Professori associati est	5
Ricercatori TD tipo b)	6
Ricercatori TD (RTT) est	12
Ricercatori T.D. (RTT) rtda-ass	9
Ricercatori T.D. (RTT) no vincoli	6
Tecnici amministrativi	127
<b>TOTALE</b>	<b>199</b>

Tab. 8

	Dipartimenti di Eccellenza 2023-2027 – Fondi MUR
	Unità
Professori ordinari est	1
Professori associati est	10
Ricercatori TD tipo b)	13
Ricercatori TD (RTT) est	1
Ricercatori T.D. (RTT) rtda-ass	4
Ricercatori T.D. (RTT) no vincoli	2
Ricercatori TD tipo a)	1
Tecnici amministrativi	5
<b>TOTALE</b>	<b>37</b>

Risulta inoltre importante sottolineare l’impatto dei progetti a valere su risorse del PNRR e del PNC ai quali l’Università di Pisa ha partecipato (Centri Nazionali, Infrastrutture di Ricerca, Ecosistemi dell’Innovazione, Partenariati Estesi) sulla programmazione del personale. Risultano infatti circa 100 le procedure da ricercatore a tempo determinato di tipo a) che l’Ateneo ha iniziato a svolgere e svolgerà nei prossimi mesi, con la presa di servizio dei vincitori che è avvenuta ed avverrà nel corso degli anni 2023, 2024 e 2025.

Con specifico riferimento al personale tecnico-amministrativo, risulta rilevante evidenziare poi una importante novità intervenuta nel 2024, con la sottoscrizione definitiva in data 18 gennaio 2024 del “*Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del personale del comparto Istruzione e ricerca – Periodo 2019-2021*”, che ha stabilito nuove regole in tema di relazioni sindacali, ordinamento professionale (compreso la classificazione, le progressioni economiche all’interno delle Aree, gli incarichi, le progressioni tra le Aree), rapporto di lavoro, tipologie flessibili di rapporto di lavoro, trattamento economico, welfare.

La programmazione delle assunzioni, tenendo in considerazione anche queste novità, si basa su un duplice profilo, “quantitativo” (consistenza numerica del personale necessaria per svolgere in modo efficace ed efficiente le attività richieste nel rispetto dei vincoli di finanza pubblica) e “qualitativo” (tipologie di figure e competenze professionali

rispondenti alle esigenze dell'organizzazione, anche tenendo conto delle nuove figure professionali emergenti in considerazione dell'evoluzione di soluzioni tecnologiche, modalità di organizzazione del lavoro e obiettivi da perseguire).

Anche in linea con quanto stabilito dalle *“Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche”*, nonché dal *“Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni”*, la programmazione si dirige non solo a coprire le esigenze legate al turnover del personale (sostituzione del personale cessato o che cesserà), ma anche nell'individuazione di figure professionali che sono e saranno richieste in funzione dei cambiamenti organizzativi che stanno investendo le pubbliche amministrazioni.

Con riferimento alle posizioni previste a valere sulle risorse di cui al Ministro dell'Università e della Ricerca 445/2022 *“Piani straordinari reclutamento personale universitario 2022-2026”*, pertanto, l'Ateneo ha deciso di investire sul reclutamento in particolare di figure di tipo amministrativo-gestionale, con profili attinenti alla didattica, alla ricerca e alla contabilità, utilizzabili tanto nelle Direzioni che nei Dipartimenti, Sistemi e Centri di Ateneo.

Con riferimento alle posizioni previste a valere sulle risorse di cui al decreto ministeriale MUR n. 795 del 26 giugno 2023 *“Piano straordinario reclutamento personale universitario 2024”*, l'Ateneo ha deciso di investire tanto nel reclutamento di personale dell'area amministrativa, quanto nel reclutamento di personale di area tecnica e delle biblioteche. In particolare, come indicato anche dal Senato Accademico (delibera n. 310/2023 del 13 dicembre 2023), **le posizioni sono state assegnate con particolare attenzione a quelle destinate ai Dipartimenti, rispetto alle strutture dell'amministrazione centrale, e a quelle destinate al personale tecnico e bibliotecario, rispetto al personale amministrativo. Inoltre, alcune posizioni (n. 9) erano state riservate a progressioni verticali del personale tecnico-amministrativo.**

Sulla base delle ultime novità intervenute tra la fine del 2023 e l'anno 2024<sup>86</sup>, come ad esempio i punti accantonati dal Ministero per il passaggio da ricercatore a tempo determinato ad associato, l'impossibilità di utilizzare le risorse dei piani straordinari per le progressioni verticali del personale tecnico-amministrativo, la proroga dei termini di utilizzo dei punti per i piani straordinari, gli organi di Ateneo potranno intervenire nell'anno 2025 per rimodulare alcune previsioni di utilizzo dei punti organico a propria disposizione.

### 3.3-A.2 Obiettivi e risultati attesi

**Il piano di reclutamento del personale docente, come può evincersi dalle considerazioni sopra riportate, risulta maggiormente strutturato**, per la presenza dei vincoli di composizione dell'organico e per un dettagliato quadro regolamentare interno adottato in attuazione della l. 240/2010<sup>87</sup>.

**Maggiori aperture di flessibilità si profilano invece nell'ambito del reclutamento del personale tecnico-amministrativo**, a seguito dei provvedimenti normativi adottati al fine di rafforzare le competenze della PA per l'attuazione del PNRR, oltre che dalle novità previste nel nuovo CCNL del 18 gennaio 2024 del Comparto che ha arricchito il quadro di riferimento di varie novità (quali i nuovi profili professionali, la riforma delle progressioni verticali e orizzontali, nuovi “framework” di competenze trasversali del personale, etc.).

**In attesa di un quadro più preciso e definito a livello generale, le politiche programmatiche si informano ai seguenti criteri:**

- **valorizzazione delle capacità e della professionalità del personale nelle forme e nei limiti previsti dal nuovo CCNL di Comparto (sequenza 2019-2021);**
- **contenere, per quanto possibile, il ricorso al personale a tempo determinato;**
- **procedere, per quanto possibile, ad affrontare le conseguenze del turnover, pur nei limiti e nel quadro problematico delle politiche di bilancio e programmatiche previste a livello nazionale, che hanno ricadute inevitabili a livello interno;**
- **individuazione di figure professionali che sono e saranno richieste in funzione dei cambiamenti organizzativi che stanno investendo le pubbliche amministrazioni;**
- **flessibilità nell'attuazione del piano per poter far fronte a situazioni imprevedibili e urgenti;**
- **ridurre la numerosità degli incarichi di responsabilità ricoperti ad interim;**

<sup>86</sup> Si veda: la nota MUR n. 12441 dell'11 ottobre 2023; la nota MUR n. 6382 del 2 maggio 2024; l'art. 15, comma 1-quinquies, del decreto-legge 31 maggio 2024, n. 71, come convertito dalla legge di conversione 29 luglio 2024, n. 106, e come successivamente modificato dall'art. 12, comma 2, del decreto-legge 9 agosto 2024, n. 113, come convertito dalla legge di conversione 7 ottobre 2024, n. 143.

<sup>87</sup> Regolamento per la disciplina della chiamata dei professori di prima e seconda fascia in attuazione degli art. 18 e 24 della l. 240/2010 (in vigore dal 26 luglio 2019, modificato da ultimo a febbraio dell'anno 2024); Regolamento per l'assunzione di ricercatori a tempo determinato ai sensi dell'art. 24 della l. 240/2010 (in vigore dal 26 luglio 2019, modificato da ultimo ad agosto dell'anno 2024); Regolamento per l'assunzione di ricercatori a tempo determinato ai sensi dell'art. 24, c. 3, lett. a), l. 240/2010, in attuazione delle misure previste dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), dal Piano Nazionale per gli investimenti complementari al PNRR (PNC) e dal Programma nazionale per la ricerca (PNR) 2021-2027; Regolamento per il reclutamento dei ricercatori a tempo determinato in tenure track (RTT) ai sensi dell'articolo 24 della legge 30 dicembre 2010, n. 240 (in vigore del maggio del 2023 e modificato da ultimo ad agosto dell'anno 2024).

- **raggiungere, ove possibile, un giusto equilibrio nel rapporto tra personale tecnico-amministrativo e personale docente.**

### 3.3-B LA FORMAZIONE DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO – CONTESTO GENERALE

Il *Piano Integrato delle Attività e dell'Organizzazione* (PIAO), introdotto dall'art. 6 del d.l. 80/2021<sup>88</sup>, mette in stretta correlazione la programmazione della formazione con la programmazione del fabbisogno del personale nel ciclo di gestione della performance, tessendo una strategia unitaria ed integrata di gestione delle risorse umane<sup>89</sup>. In tale logica di programmazione integrata di sviluppo il *Programma triennale della formazione* e il *Piano annuale operativo* che l'Ateneo intende attuare per il 2025, sono inseriti in questa sezione del PIAO. Lo sviluppo delle competenze rappresenta insieme alla digitalizzazione, al reclutamento ed alla semplificazione, una delle principali direttrici dell'impianto riformatore avviato con il d.l. 80/2021.

La Direttiva del Ministro Zangrillo del 29/3/2023<sup>90</sup> "Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza" ha ribadito l'importanza della formazione nella valorizzazione del capitale umano. Nella direttiva si è evidenziato che, mentre per i dipendenti, la formazione e la riqualificazione costituiscono un "diritto soggettivo" e, al tempo stesso, un "dovere", per le amministrazioni pubbliche, è un investimento organizzativo necessario.

La stessa direttiva precisa, inoltre, che le pubbliche amministrazioni dovranno garantire a ciascun dipendente, sia per la formazione relativa alle competenze trasversali, sia per quella riferita ad obiettivi specifici, almeno 24 ore di formazione/anno.

#### 3.3-B.1 Linee di sviluppo delle competenze del personale nel triennio 2025-2027

La programmazione delle attività formative è effettuata, in coerenza con gli obiettivi di miglioramento e crescita dell'Ateneo nonché di professionalizzazione, riqualificazione o potenziamento delle competenze tecniche e trasversali, previa raccolta delle esigenze, espresse dai Dirigenti per l'Amministrazione Centrale, e dai Direttori per i Dipartimenti/Centri e dai Presidenti per i Sistemi. L'analisi del fabbisogno formativo si sviluppa secondo un'ottica di "apprendimento continuo" e di ampliamento delle opportunità di crescita all'interno dell'organizzazione. È dunque, un momento fondamentale del processo formativo perché permette di finalizzare l'azione di apprendimento a predeterminati traguardi educativi a contenuto professionale, destinati a tutto il personale di tutti i settori ed aree. A tal proposito si evidenzia che il personale inquadrato nel settore scientifico-tecnologico (Area Funzionari ed EP) e nel settore tecnico, scientifico, tecnologico, informatico, dei servizi generali (Area Collaboratori) è coinvolto nei corsi a carattere trasversale destinati a tutto il personale tecnico amministrativo. Diversamente, per la formazione specialistica, legata alla specificità del ruolo ricoperto dal personale che opera nelle strutture, la formazione è a cura della struttura di afferenza in quanto meglio conosce le peculiari esigenze formative di tali settori. Le attestazioni di partecipazione trasmesse all'Unità Formazione Welfare e Sviluppo saranno inserite nel curriculum formativo del dipendente.

Si ritiene, infine, che un'analisi del fabbisogno formativo basata sull'attenzione alle competenze intese come spazio di crescita e sviluppo delle persone, definisce i contenuti dei bisogni di formazione non solo secondo ciò che gli individui fanno (la loro attività), ma dedicando particolare attenzione anche a come lo fanno (la loro modalità), al perché (la loro motivazione a farlo) e a ciò che si propongono di fare (le loro aspettative).

Ciò premesso, nel 2024 si è avviato un progetto sperimentale, al quale hanno partecipato alcune Strutture e Direzioni, per indirizzare e definire il fabbisogno formativo anno 2025, coinvolgendo in maggior misura il personale, in un'ottica di maggiore condivisione e partecipazione.

<sup>88</sup> Il d.l. 80/2021, convertito con la l. 113/2021, reca "Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionali all'attuazione del PNRR e per l'efficienza della giustizia".

<sup>89</sup> Le "Linee guida per la compilazione del Piano Integrato di attività ed organizzazione" del 6.12.2021, specificano che il Piano delle attività formative dovrà prevedere:

- le priorità strategiche in termini di riqualificazione o potenziamento delle competenze tecniche e trasversali, organizzate per livello organizzativo e per filiera professionale;
- le risorse interne ed esterne disponibili e/o 'attivabili' ai fini delle strategie formative;
- le misure volte ad incentivare e favorire l'accesso a percorsi di istruzione e qualificazione del personale laureato e non laureato (es. politiche di permessi per il diritto allo studio e di conciliazione);
- gli obiettivi e i risultati attesi (a livello qualitativo, quantitativo e in termini temporali) della formazione in termini di riqualificazione e potenziamento delle competenze e del livello di istruzione e specializzazione dei dipendenti, anche con riferimento al collegamento con - la valutazione individuale, inteso come strumento di sviluppo.

L'obiettivo finale era individuare e definire il fabbisogno formativo della struttura quale risultato della mediazione tra le aspettative individuali e gli obiettivi organizzativi, attraverso la realizzazione propedeutica di alcune azioni. Una di queste prevedeva un'attività di monitoraggio sulla partecipazione ai corsi di formazione del personale, nel rispetto del principio di rotazione dei dipendenti.

Questa attività di monitoraggio avrebbe consentito l'individuazione dei motivi di un'eventuale mancata partecipazione alle attività di formazione, per le quali il dipendente era stato invitato; nonché il potenziamento di aree di competenze individuate, con eventuale definizione di percorsi formativi individuali definiti con il singolo dipendente.

Tale progetto continuerà anche per il 2025 in modo da coinvolgere tutte le Direzioni e le Strutture dell'Ateneo, che saranno guidate dall'Unità Formazione Welfare e Sviluppo nel condurre, secondo le descritte coordinate, l'analisi del fabbisogno nell'ambito della propria Struttura/Direzione.

La programmazione si integra con le necessità strategiche ed operative configurandosi sempre più come leva strategica per il raggiungimento dei risultati che l'Ateneo si prefigge. Le linee strategiche 2025-2027<sup>90</sup> prevedono per il 2025 i seguenti obiettivi strategici:

Tab. 9

Area	Obiettivo	Azione
Gestione, comunità	<b>Obiettivo 11:</b> Valorizzare le persone e l'organizzazione	<b>Azione 3:</b> potenziare il piano di formazione del personale tecnico-amministrativo, anche in relazione alle capacità promuovendo la condivisione delle informazioni ed il lavoro di gruppo; <b>Azione 4:</b> realizzare iniziative di formazione dei responsabili di struttura per sviluppare competenza nell'individuare e valorizzare le attitudini ed i talenti del personale;

### 3.3-B.2 La valutazione della formazione

Al termine dell'intervento formativo si procede ad effettuare una valutazione del gradimento attraverso la somministrazione di questionari *on line*, opportunamente predisposti.

I dati raccolti saranno analizzati ed i risultati saranno utilizzati per migliorare le future attività formative.

È prevista, inoltre, al termine di ogni corso, la somministrazione di un questionario volto a valutare il grado di apprendimento dei partecipanti. Il corso sarà inserito nel curriculum formativo se, e solo se, il dipendente avrà seguito il 75% delle ore di lezione previste e verrà indicato il superamento o meno del test finale di verifica.

### 3.3-B.3 La programmazione triennale della formazione 2025-2027

Gestire il cambiamento e garantire un'elevata qualità dei servizi significa investire sulla conoscenza e sulle competenze e quindi sulla formazione individuale permanente.

Pianificazione e programmazione degli interventi formativi, in linea con gli obiettivi istituzionali dell'Ente, sono gli strumenti per garantire una formazione professionale continua, intesa come fondamentale per la crescita del personale dell'Ateneo nel rispetto del principio di rotazione per la partecipazione ai corsi di formazione (art. 54, comma 1, del C.C.N.L. -Comparto Università, del 16.10.2008).

L'Università di Pisa ha assunto la valorizzazione della professionalità del personale tecnico-amministrativo tra gli obiettivi fondamentali in tema di gestione del personale. Nel suo Statuto se ne prevede la realizzazione attraverso l'elaborazione e l'attuazione di programmi di formazione, aggiornamento e qualificazione professionale (art. 8, comma 4).

Il compiuto e concreto avvio al processo di pianificazione si avvale di una programmazione formativa basata su una proiezione triennale che si articola poi in piani operativi annuali.

Il Piano Formativo Triennale 2025-2027, pertanto, è disegnato in una prospettiva triennale "a scorrimento" con aggiornamento del piano operativo annuale 2025. Ciò in linea con quanto previsto dalle "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane" (approvate dal Consiglio direttivo dell'ANVUR nella seduta del 23 gennaio 2019<sup>91</sup>).

<sup>90</sup> Il Piano strategico di Ateneo 2023-2028 è stato approvato dal Consiglio di amministrazione nella seduta del 2.10.2023 con deliberazione n. 376/2023.

<sup>91</sup> All'interno del documento, difatti, si fa riferimento al "Piano triennale di formazione del personale tecnico-amministrativo" come ad uno dei passaggi necessari all'interno dell'iter per la programmazione integrata. La scheda dedicata al Piano Triennale di formazione del personale tecnico-amministrativo all'interno delle Linee guida citate stabilisce quanto segue: "Si tratta di un documento che rappresenta le esigenze formative dell'Ateneo, presumibilmente in funzione di specifiche analisi preventive per l'individuazione di professionalità e competenze necessarie al perseguimento delle strategie. Dipende dalle risultanze che emergono dalla Relazione sulla performance, in cui si dà conto dei risultati ottenuti in riferimento agli obiettivi

La programmazione di seguito elencata rappresenta l'ossatura di una programmazione che rispetta i fabbisogni e le linee strategiche attuali. Tale schema, quindi, potrà subire delle modifiche determinate oltre che da nuove esigenze formative anche dalle differenti linee strategiche definite dall'Ateneo.

Iniziativa Formativa	Obiettivi	Destinatari/e	Anno e periodo di realizzazione dell'intervento formativo
IA: introduzione all'intelligenza artificiale. Impatto nella vita quotidiana, utilità e rischi	Obiettivo è di fornire una panoramica sull'IA a partire dall'impatto sulla vita quotidiana all'introduzione al machine learning a cosa è copilot e a come supporta i processi di lavoro.	Tutto il personale tecnico-amministrativo	<b>2025</b> I semestre Corso obbligatorio
Strumenti per il lavoro collaborativo orientato al BIM	Il processo di passaggio al BIM (Building Information Modeling) richiede, fra gli altri vari adempimenti, anche di strutturare un ambiente dati (Ac-Dat) in cui conservare e gestire i vari file prodotti. Il corso si propone di fornire gli strumenti necessari.	Personale della Direzione Edilizia	<b>2025</b> I semestre Corso obbligatorio
Corso BIM (Building Information Modeling) SPECIALIST con ARCHICAD	La legislazione italiana ha introdotto, a partire 1° gennaio del 2019, l'obbligatorietà dell'adozione della metodologia BIM negli appalti di opere pubbliche. Obiettivo del percorso formativo è fornire gli strumenti per la progettazione.	Personale della Direzione Edilizia	<b>2025</b> I semestre Corso obbligatorio
Corso BIM (Building Information Modeling) COORDINATOR CON ARCHICAD	La legislazione italiana ha introdotto, a partire 1° gennaio del 2019, l'obbligatorietà dell'adozione della metodologia BIM negli appalti di opere pubbliche. Obiettivo del percorso formativo è fornire gli strumenti per la progettazione.	Personale della Direzione Edilizia	<b>2025</b> I semestre Corso obbligatorio
L'assicurazione della qualità nei Dipartimenti		Direttori di Dipartimento, referenti AQ, membri gruppi di riesame, personale dei Dipartimenti dell'Area Funzionari con incarico e personale dell'Area Ep dell'Unità programmazione universitaria.	<b>2025</b> I semestre
Rendicontazione ed auditing nell'ambito dei progetti Horizon Europe	Consolidare le competenze professionali relative alla rendicontazione ed alla gestione di progetti comunitari	Personale della Direzione Ricerca e valorizzazione delle conoscenze, personale di Dipartimenti Centri e Sistemi che si occupa di rendicontazione/gestione dei progetti comunitari.	<b>2025</b> I semestre
<b>Syllabus:</b> Percorso competenze digitali per la P.A.	L'obiettivo della formazione sulle competenze digitali è finalizzato al conseguimento di un livello di padronanza superiore a quello riscontrato ad esito del test di <i>assessment</i> iniziale per almeno 8 delle 11 competenze previste. L'obiettivo formativo previsto per il 2025 dal PNRR è quello di formare una ulteriore quota del personale non inferiore al 75% entro il 31 dicembre 2025	Tutto il personale dell'Ateneo	<b>2025</b> I e II semestre Corso <b>obbligatorio</b>
<b>Syllabus - Cybersicurezza:</b> sviluppare la consapevolezza nella P.A. (livello base)	Potenziare la consapevolezza in materia di cybersicurezza nel contesto della Pubblica Amministrazione, a fronte della crescente esposizione alle minacce cyber e agli attacchi informatici	Tutto il personale dell'Ateneo	<b>2025</b> I e II semestre

*di performance organizzativa e individuale. Proprio l'eventuale valutazione di comportamenti disattesi, dovrebbe fornire indicazioni preziose per stimare i fabbisogni formativi del personale. Anche la Relazione del nucleo in tal senso può fornire informazioni utili. Dal punto di vista programmatico, analogamente, il documento si collega al Piano Integrato nel tentativo di colmare nell'immediato le carenze rilevate e ai documenti di natura strategica per quelle più prospettiche. Anche il Piano azioni positive può prevedere attività formative finalizzate alla realizzazione del Bilancio di genere e di obiettivi di pari opportunità. Inoltre, all'individuazione delle misure formative per i dipendenti dovrebbe essere collegata anche la Programmazione triennale del personale da assumere. Infine, è presumibile che il costo della formazione sia opportunamente stimato e negoziato durante il processo di budget, avendo quindi delle ricadute dirette all'interno del Bilancio di previsione annuale e triennale".*

Iniziativa Formativa	Obiettivi	Destinatari/e	Anno e periodo di realizzazione dell'intervento formativo
			Corso <b>obbligatorio</b> per il personale tecnico-amministrativo
<b>Syllabus:</b> Proteggere i dati personali e la privacy corso (Formez, livello base, intermedio ed avanzato)	Consentire ad ogni dipendente pubblico, non specialista IT, di acquisire conoscenze ed abilità che dovrebbe possedere.	Tutto il personale dell'Ateneo	<b>2025</b> I e II semestre  Corso <b>obbligatorio</b> per il personale tecnico -amministrativo
Formazione/aggiornamento continuo in materia di appalti (tre corsi)	Garantire l'aggiornamento continuo del personale della struttura organizzativa stabile e del personale che si occupa di acquisti di beni e servizi nell'ambito delle strutture.	<u>Corso n. 1</u> per il personale della struttura organizzativa stabile della Direzione Edilizia. <u>Corso n. 2</u> per il personale della struttura organizzativa stabile della Direzione Gare Contratti e Logistica e della Direzione Infrastrutture Digitali. <u>Corso n. 3</u> per il personale dei Dipartimenti, Centri e Sistemi che si occupano di acquisti di beni e servizi	<b>2025</b> I e II semestre  Corso obbligatorio
<b>Syllabus:</b> Il nuovo codice dei contratti pubblici. L'esecuzione del contratto pubblico e le procedure alternative di risoluzione delle controversie	L'obiettivo è quello di offrire di offrire una panoramica chiara, completa e aggiornata sulle norme e le procedure del nuovo codice dei contratti pubblici d.lgs. 36/2023.	Personale che si occupa di appalti e dell'acquisto di beni e servizi.	<b>2025</b> I e II semestre
<b>Syllabus:</b> Principi e valori della P.A. riforma mentis-Costruiamo una nuova cultura contro le molestie sul lavoro.	Con il corso RIFORMA Mentis – Costruiamo una nuova cultura contro le molestie sul lavoro, si avvia un programma formativo per il rafforzamento delle competenze individuali su questi temi di cittadini e dipendentipubblici. La Pubblica Amministrazione ha un ruolo rilevante per il raggiungimento di questi obiettivi, sia per la promozione di una cultura attenta alle differenze, sia per l'attuazione degli strumenti che assicurano all'interno della collettività il rafforzamento della parità di genere	Tutto il personale dell'Ateneo	<b>2025</b> I e II semestre
<b>Syllabus:</b> Principi e valori della P.A. cultura del rispetto	Il corso mira ad accrescere la cultura del rispetto della persona e la valorizzazione delle diversità di genere, di ruolo e di professione per il raggiungimento degli obiettivi istituzionali e il miglioramento del benessere organizzativo anche attraverso l'utilizzo di specifici strumenti e di una corretta comunicazione interpersonale	Tutto il personale dell'Ateneo	<b>2025</b> I e II semestre
Ciclo di formazione di base sui principi e le regole del sistema di contabilità economico patrimoniale	La Riforma 1.15 del PNRR prevede l'adozione di un sistema unico di contabilità economico-patrimoniale <b>Accrual</b> per tutte le amministrazioni pubbliche entro il 2026. Obiettivo è, dunque, fornire un primo ciclo di formazione di base al personale della Direzione Finanza e Fiscale.	Personale della Direzione Finanza e Fiscale	<b>2025</b> I e II semestre

Iniziativa Formativa	Obiettivi	Destinatari/e	Anno e periodo di realizzazione dell'intervento formativo
<b>Formazione anticorruzione generale:</b> La trasparenza e l'accesso agli atti alla luce del nuovo regolamento europeo sulla privacy (FOIA), percorso completo	Aggiornamento in materia di privacy e accesso generalizzato alla luce del nuovo regolamento europeo sulla privacy	Personale di tutte le aree (per l'area Funzionari solo il personale senza incarico) che non abbia già seguito il corso nel 2023; personale neoassunto di tutte le aree.	<b>2025</b> I e II semestre Corso <b>obbligatorio</b>
Potenziamento delle competenze linguistiche (lingua inglese, vari livelli).	Sviluppare competenze di ascolto attivo ed interazione in lingua inglese.	Personale della Direzione Ricerca e valorizzazione della conoscenza; della Direzione Didattica, studenti ed internazionalizzazione; personale dei Dipartimenti, Centri e Sistemi che si occupano di didattica e ricerca; personale del settore delle biblioteche.	<b>2025</b> I e II semestre
Comunicare per la leadership (due corsi)	Acquisire la metodologia e sviluppare la forma mentis per guidare i propri collaboratori. Sviluppare una comunicazione efficace per ottenere il massimo dalle persone. Creare un ambiente ed un clima di lavoro che faccia sentire le persone emotivamente coinvolte.	<u>Corso n. 1</u> ): Dirigenti, <u>Corso n. 2</u> ): Area EP e Area Funzionari con incarico	<b>2025</b> I semestre Corso <b>obbligatorio</b>
IA ed implicazioni nelle attività amministrative gestionali	Obiettivo è quello di acquisire nozioni di base sull'IA applicata all'attività amministrativa con l'evidenza delle influenze e dei limiti posti dall'ordinamento, anche in relazione a temi come la tutela della riservatezza.	Dirigenti	<b>2025</b> II semestre Corso <b>obbligatorio</b>
<i>Crash course</i> sui temi essenziali di excel.	Corso di aggiornamento sui temi principali di excel	Personale con conoscenza del programma excel	<b>2025</b> II semestre
Protezione dati personali e privacy	Aggiornamento sulla materia	Personale assunto dall'1/1/2023 Personale area EP e Area Funzionari con incarico	<b>2025</b> II semestre Corso obbligatorio per il personale assunto dall'1/1/2023
Corso BIM (Building Information Modeling) MANAGER	La legislazione italiana ha introdotto, a partire 1° gennaio del 2019, l'obbligatorietà dell'adozione della metodologia BIM negli appalti di opere pubbliche. Obiettivo del percorso formativo è fornire gli strumenti per la progettazione	Personale della Direzione Edilizia	<b>2025</b> II semestre Corso obbligatorio
Banche date della ricerca ed introduzione alla bibliometria		Personale della Direzione Servizi per la Ricerca ed il trasferimento tecnologico che si occupa di queste tematiche nonché i responsabili delle unità di ricerca di Dipartimenti Centri e  Sistemi strumenti per il personale delle biblioteche.	<b>2025</b> II semestre

Iniziativa Formativa	Obiettivi	Destinatari/e	Anno e periodo di realizzazione dell'intervento formativo
Corso base ESSE3 (CINECA)	Introdurre alle modalità di accesso ed alle funzioni base del client ESSE3 nonché alle diverse aree applicative	Area Funzionari e Area Collaboratori della Direzione Didattica, Studenti ed internazionalizzazione.	<b>2025</b> Il semestre  Corso obbligatorio
Corso avanzato ESSE3 (CINECA)	Introdurre alle modalità di accesso ed alle funzioni avanzate del client ESSE3 nonché alle diverse aree applicative	Area Funzionari e Area Collaboratori della Direzione Didattica, Studenti ed internazionalizzazione.	<b>2025</b> Il semestre  Corso obbligatorio
<b>Formazione anticorruzione a carattere specifico:</b> formazione sulla disciplina del <i>wistleblowing</i> , anche con riferimento a casi concreti	Fornire competenze specifiche sulla gestione delle segnalazioni di illecito o violazioni all'interno dell'Amministrazione, in conformità alla normativa sul <i>wistleblowing</i> .	Responsabile della prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RTPC) e componenti del gruppo di supporto.	<b>2025</b> Il semestre  <b>Corso obbligatorio</b>
<b>Syllabus:</b> sviluppare le <i>soft skills</i>	Sviluppare le competenze legate alla leadership ed alla gestione delle relazioni interpersonali	Tutto il personale tecnico amministrativo dell'Ateneo.	<b>2025</b> Il semestre
<i>Team working:</i> lavorare in squadra	Consentire a tutto il personale che, al di là del ruolo ricoperto, si trovi ad operare in gruppi di lavoro, di migliorare il lavoro di squadra e le relazioni all'interno dei gruppi, facendo crescere lo spirito di appartenenza all'Ateneo e limitando le situazioni conflittuali.	Personale dell'Area Funzionari senza incarico e dell'Area collaboratori.	<b>2025</b> Il semestre
Project Management <b>corso base</b> RUP	Il corso intende fornire gli strumenti tecnici e metodologici per avviare, pianificare, controllare e portare a termine un progetto (inteso come iniziativa complessa finalizzata ad un risultato) nel rispetto delle risorse affidate e gestendo criticità e rischi connessi.	Personale con funzioni di RUP	2026
Project Management <b>corso avanzato</b> RUP	Il corso intende potenziare le professionalità delle stazioni appaltanti in materia di <i>project management</i>	Personale con funzioni di RUP	2026
Sistemi dinamici di acquisto per le pubbliche amministrazioni, mercato elettronico.	Fornire un quadro completo sugli aggiornamenti in tema di sistemi di acquisto per le pubbliche amministrazioni.	Personale tecnico amministrativo che si occupa di acquisti utilizzando MEPA e START.	2026
Potenziamento lingua inglese	Sviluppare competenze di ascolto attivo ed interazione in lingua inglese.	Direzione Generale, Direzione Gare, Contratti e Logistica, Direzione Legale, Direzione del Personale, Direzione Infrastrutture Digitali.	2026
Informatica giuridica	Fornire conoscenze in merito all'uso delle tecnologie ITC e sviluppare competenze tecnologiche, di informatica giuridica e manageriali, per la transazione		2026

Iniziativa Formativa	Obiettivi	Destinatari/e	Anno e periodo di realizzazione dell'intervento formativo
	alla modalità operativa digitale; esaminare le novità in tema di Codice dell'amministrazione digitale (CAD)	Dirigenti, personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo con incarico di responsabilità, personale docente investito di funzioni amministrative e gestionali quali Direttori di Dipartimento, Presidenti di Sistemi, Direttori di Centro	
Comunicazione orale efficace/ <i>public speaking</i>	Approfondire la capacità di progettare un intervento destinato a platee articolate o complesse; gestire le situazioni di <i>public speaking</i> in modo adeguato affrontando ansie e acquisendo la capacità di gestire obiezioni e domande.	Personale dell'area EP e personale dell'area Funzionari con incarico	2026
Corso di comunicazione scritta	Apprendere le competenze pratiche e teoriche per impostare una strategia di comunicazione efficace in grado di creare messaggi incisivi e che siano rilevanti agli occhi del destinatario che, preso da mille impegni e sollecitazioni, potrebbe altrimenti ignorarlo o dimenticarlo	Personale dell'Ateneo	2026
Perfezionamento sui profili giuridici della contrattualistica pubblica con particolare attenzione alle tecniche di redazione dei contratti per la pubblica amministrazione	Imparare a redigere correttamente gli atti amministrativi di gara in base alla normativa vigente.	Personale della Direzione Legale, della Direzione Gare ed Appalti ed altri destinatari da individuare	2026
Approfondimento in tema di danno erariale alla luce dei più recenti sviluppi normativi e giurisprudenziali e dei suoi riflessi sul contenzioso contabile e penale	Aggiornamento in materia di danno erariale	Personale della Direzione Legale ed altri eventuali destinatari da individuare	2026
Percorso manageriale	Da definire	Dirigenti e personale Area Ep e personale area D con incarico.	2026
Team working: lavorare in squadra	Consentire a tutto il personale che, al di là del ruolo ricoperto, si trovi ad operare in gruppi di lavoro, di migliorare il lavoro di squadra e le relazioni all'interno dei gruppi, facendo crescere lo spirito di appartenenza all'Ateneo e limitando le situazioni conflittuali.	Personale dell'Area Funzionari senza incarico e dell'Area collaboratori.	2026
Corso sulle procedure in materia di internazionalizzazione con particolare riferimento all'utilizzo della piattaforma EWP.	Fornire ai partecipanti gli strumenti per promuovere la libera circolazione di persone-studenti, docenti-staff e idee per sviluppare la diffusione della conoscenza.	Unità relazioni internazionali; Unità offerta formativa corsi di laurea e laurea magistrale e anagrafe nazionale degli studenti, unità carriere studenti; unità contribuzione universitaria unità immatricolazioni, rilascio diplomi esami di stato; unità procedure selettive per ammissione ai corsi di laurea e laurea magistrale; personale delle unità didattiche dei dipartimenti, aiuto coordinatori di area per l'internazionalizzazione	2026

Iniziativa Formativa	Obiettivi	Destinatari/e	Anno e periodo di realizzazione dell'intervento formativo
Percorso manageriale	Da definire	Dirigenti e personale Area Ep e personale area D con incarico.	2027
Team working: lavorare in squadra	Consentire a tutto il personale che, al di là del ruolo ricoperto, si trovi ad operare in gruppi di lavoro, di migliorare il lavoro di squadra e le relazioni all'interno dei gruppi, facendo crescere lo spirito di appartenenza all'Ateneo e limitando le situazioni conflittuali.	Personale dell'Area Funzionari senza incarico e dell'Area collaboratori.	2027
Comunicazione efficace e gestione del conflitto nel front office	Fornire gli strumenti per gestire con equilibrio i conflitti e le varie tipologie di "utente difficile" per garantire sempre un approccio professionale	Personale tecnico-amministrativo a contatto diretto con il pubblico. Il corso si rivolge prioritariamente al personale in servizio presso le segreterie studenti.	2027
Titulus protocollo, repertorio, gestione dei documenti.		Personale tecnico amministrativo dell'Ateneo	2027
Comunicazione e social media		Personale tecnico amministrativo dell'Ateneo	2027
La revisione delle raccolte librerie e le procedure di scarto		Personale area biblioteche	2027
Uso applicativi di Office (in particolare excel)		Personale tecnico amministrativo dell'Ateneo	2027
Corso pratico di redazione degli atti amministrativi di gara (configurativi, regolativi, attestativi) fino alla stipulazione del contratto e cenni alla pratica notarile.	Imparare a redigere correttamente gli atti amministrativi di gara in base alla normativa vigente.	Personale area Funzionari e dell'area collaboratori del Servizio Gare	2027

### 3.3-B.4 Piano operativo anno 2025

Il programma triennale 2025-2027 trova declinazione operativa per l'anno 2025 come di seguito riportato.

Il Piano operativo della Formazione anno 2025, articolato in differenti macroaree di competenza, collegate agli obiettivi strategici 2025, prevede l'indicazione dell'intervento formativo, dell'obiettivo formativo, dell'individuazione dei destinatari, delle modalità e del periodo di erogazione. La descrizione dettagliata di ciascuna azione formativa avviene mediante la relativa scheda informativa predisposta in fase di microprogettazione, all'interno della quale sono dettagliati: gli obiettivi di apprendimento, le metodologie prescelte, i formatori (esterni/interni), la durata, il numero dei destinatari, il periodo di erogazione ed eventuali informazioni di carattere organizzativo.

#### 4.a) Macro Area competenze manageriali

Iniziativa Formativa	Obiettivi	Destinatari/e	Modalità di erogazione	Periodo di realizzazione dell'intervento formativo
<b>Comunicare per la leadership</b>	Acquisire la metodologia e sviluppare la forma mentis per guidare i propri collaboratori. Sviluppare una comunicazione efficace per ottenere il massimo dalle persone. Creare un ambiente ed un clima di lavoro che faccia sentire le persone emotivamente coinvolte.	<u>Corso n. 1:</u> Dirigenti, <u>Corso n. 2):</u> Area EP e Area Funzionari con incarico.	Aula	I semestre Corso obbligatorio

#### 4.b) Macro Area competenze digitali

	Obiettivi	Destinatari/e	Modalità di erogazione	Periodo di realizzazione dell'intervento formativo
<b>Syllabus</b> -Percorso competenze digitali per la P.A.	L'obiettivo della formazione sulle competenze digitali è finalizzato al conseguimento di un livello di padronanza superiore a quello riscontrato ad esito del test di <i>assessment</i> iniziale per almeno 8 delle 11 competenze previste. L'obiettivo formativo previsto per il 2025 dal PNRR è quello di formare una ulteriore quota del personale non inferiore al 75% entro il 31 dicembre 2025	Tutto il personale dell'Ateneo	<i>on line</i> <i>modalità asincrona</i>	I e II semestre Corso <b>obbligatorio</b>
<b>Sylvanus</b> - Cybersicurezza: sviluppare la consapevolezza nella P.A. (livello base)	Potenziare la consapevolezza in materia di cybersicurezza nel contesto della Pubblica Amministrazione, a fronte della crescente esposizione alle minacce cyber e agli attacchi informatici	Tutto il personale dell'Ateneo	<i>on line</i> <i>modalità asincrona</i>	I e II semestre Corso <b>obbligatorio</b> per il personale tecnico amministrativo
<b>Sylvanus</b> -Proteggere i dati personali e la privacy corso (Formez, livello base, intermedio ed avanzato)	Consentire ad ogni dipendente pubblico, non specialista IT, di acquisire conoscenze ed abilità che dovrebbe possedere.	Tutto il personale dell'Ateneo	<i>on line</i> <i>modalità asincrona</i>	I e II semestre Corso <b>obbligatorio</b> per il personale tecnico amministrativo
IA ed implicazioni nelle attività amministrativo gestionali	Obiettivo è quello di acquisire nozioni di base sull'IA applicata all'attività amministrativa con l'evidenza delle influenze e dei limiti posti dall'ordinamento, anche in relazione a temi come la tutela della riservatezza.	Dirigenti	<i>on line</i> <i>modalità sincrona</i>	Il semestre Corso obbligatorio

IA: introduzione all'intelligenza artificiale. Impatto nella vita quotidiana, utilità e rischi	Obiettivo è di fornire una panoramica sull'IA a partire dall'impatto sulla vita quotidiana all'introduzione al machine learning a cosa è copilota e a come supporta i processi di lavoro.	Tutto il personale tecnico amministrativo	on line modalità sincrona	I semestre  Corso obbligatorio
Crash course sui temi essenziali di excel	Corso di aggiornamento sui temi principali di excel	Personale con conoscenza del programma excel	Aula	Il semestre

#### 4.c) Macro Area competenze tecnico-specialistiche

Iniziativa Formativa	Obiettivi	Destinatari/e	Modalità di erogazione	Periodo di realizzazione dell'intervento formativo
Formazione/aggiornamento continuo in materia di appalti	Aggiornamento in materia di appalti per il personale della struttura organizzativa stabile e per il personale che si occupa di acquisti di beni e servizi nell'ambito delle strutture.	<u>Corso n. 1</u> per il personale della struttura organizzativa stabile della Direzione Edilizia. <u>Corso n. 2</u> per il personale della struttura organizzativa stabile della Direzione Gare Contratti e Logistica. <u>Corso n. 3</u> per il personale dei Dipartimenti, Centri e Sistemi che si occupano di acquisti di beni e servizi	on line modalità sincrona	I/II semestre  Corso <b>obbligatorio</b> per il personale della struttura organizzativa
<b>Syllabus:</b> Il nuovo codice dei contratti pubblici. L'esecuzione del contratto pubblico e le procedure alternative di risoluzione delle controversie	L'obiettivo è quello di offrire di offrire una panoramica chiara, completa e aggiornata sulle norme e le procedure del nuovo codice dei contratti pubblici d.lgs. 36/2023.	Personale che si occupa di appalti e di acquisti di beni e servizi.	On line asincrono	I e II semestre
Protezione dati personali e privacy	Aggiornamento sulla materia	Personale assunto dal 1/1/2023 Personale Area EP e Area Funzionari con incarico.	On line sincrono.	Il semestre  Corso obbligatorio per il personale assunto dall'1/1/2023
Strumenti per il lavoro collaborativo orientato al BIM	Il processo di passaggio al BIM (Building Information Modeling) richiede, fra gli altri vari adempimenti, anche di strutturare un ambiente dati (AcDat) in cui conservare e gestire i vari file prodotti. Il corso si propone di fornire gli strumenti necessari.	Personale della Direzione Edilizia	Aula	I semestre  Corso obbligatorio
Corso BIM (Building Information Modeling) COORDINATOR con ARCHICAD	La legislazione italiana ha introdotto, a partire 1° gennaio del 2019, l'obbligatorietà dell'adozione della metodologia BIM negli appalti di opere pubbliche. Obiettivo del percorso formativo è fornire gli strumenti per la progettazione.	Personale della Direzione Edilizia	Aula	I semestre  Corso <b>obbligatorio</b>
Corso BIM (Building Information Modeling)	La legislazione italiana ha introdotto, a partire 1° gennaio del 2019, l'obbligatorietà dell'adozione della metodologia BIM negli appalti di opere pubbliche.		Aula	I semestre

Iniziativa Formativa	Obiettivi	Destinatari/e	Modalità di erogazione	Periodo di realizzazione dell'intervento formativo
SPECIALIST con ARCHICAD	Obiettivo del percorso formativo è fornire gli strumenti per la progettazione.	Personale della Direzione Edilizia		Corso <b>obbligatorio</b>
Corso BIM MANAGER	La legislazione italiana ha introdotto, a partire 1° gennaio del 2019, l'obbligatorietà dell'adozione della metodologia BIM negli appalti di opere pubbliche. Obiettivo del percorso formativo è fornire gli strumenti per la progettazione	Personale della Direzione Edilizia	Aula	Il semestre Corso obbligatorio
L'assicurazione della qualità nei Dipartimenti		Direttori di Dipartimento, referenti AQ, membri gruppi di riesame, personale dei Dipartimenti dell'Area Funzionari con incarico e personale dell'Area E dell'Unità programmazione universitaria.	Aula	I semestre
Banche dati della Ricerca ed introduzione alla bibliometria		Personale della Direzione Servizi per la Ricerca ed il trasferimento Tecnologico che si occupa di queste tematiche, nonché i responsabili delle unità di ricerca di Dipartimenti Centri e Sistemi, personale delle biblioteche	On line sincrono	Il semestre
Corso base ESSE3 (CINECA)	Introdurre alle modalità di accesso ed alle funzioni base del client ESSE3 nonché alle diverse aree applicative	Area Funzionari e Area Collaboratori della Direzione Didattica, Studenti ed internazionalizzazione.	On line sincrono	Il Semestre Corso obbligatorio
Corso avanzato ESSE3 (CINECA)	Introdurre alle modalità di accesso ed alle funzioni avanzate del client ESSE3 nonché alle diverse aree applicative	Area Funzionari e Area Collaboratori della Direzione Didattica, Studenti ed internazionalizzazione.	On line sincrono	Il Semestre Corso obbligatorio
Ciclo di formazione di base sui principi e le regole del sistema di contabilità economico patrimoniale	La Riforma 1.15 del PNRR prevede l'adozione di un sistema unico di contabilità economico-patrimoniale Accula per tutte le amministrazioni pubbliche entro il 2026. Obiettivo è, dunque, fornire un primo ciclo di formazione di base al personale della Direzione Finanza e Fiscale.	Personale della Direzione Finanza e Fiscale	On line asincrono (sito della Ragioneria Generale dello Stato).	I e II semestre Tutto il personale dell'Ateneo
Rendicontazione ed auditing nell'ambito dei progetti Horizon Europe	Consolidare le competenze professionali relative alla rendicontazione ed alla gestione di progetti comunitari	Personale della Direzione Ricerca e valorizzazione delle conoscenze, personale di Dipartimenti Centri e Sistemi che si occupa di rendicontazione/gestione dei progetti comunitari.	Aula	I semestre

#### 4.d) Macro Area Anticorruzione e Trasparenza

Iniziativa Formativa	Obiettivi	Destinatari/e	Modalità di erogazione	Periodo di realizzazione dell'intervento formativo
<b>Formazione generale:</b> La trasparenza e l'accesso agli atti alla luce del nuovo regolamento Europeo sulla privacy e del nuovo accesso generalizzato (FOIA) percorso completo	Aggiornamento in materia di privacy e accesso generalizzato alla	Personale di tutte le aree (per l'area Funzionari solo il personale senza incarico) che non abbia già seguito il corso nel 2023;	On line <b>asincrono</b> n. ore 4	I e II semestre Corso obbligatorio

	luce del nuovo regolamento europeo.	personale neoassunto di tutte le aeree.		
<b>Formazione a carattere specifico:</b> Formazione sulla disciplina del whistleblowing, anche con riferimento a casi concreti.	Fornire competenze specifiche sulla gestione delle segnalazioni di illecito o violazioni all'interno dell'Amministrazione, in conformità alla normativa sul whistleblowing.	Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPTC) e componenti del gruppo di supporto.	On line asincrono	Il semestre Corso obbligatorio

#### 4.e) Macro Area Competenze trasversali

Iniziativa Formativa	Obiettivi	Destinatari/e	Modalità di erogazione	Periodo di realizzazione dell'intervento formativo
<i>Team working</i> : lavorare in squadra.	Consentire a tutto il personale che, al di là del ruolo ricoperto, si trovi ad operare in gruppi di lavoro, di migliorare il lavoro di squadra e le relazioni all'interno dei gruppi, facendo crescere lo spirito di appartenenza all'Ateneo e limitando le situazioni conflittuali.	Tutto il personale dell'Area Funzionari senza incarico e dell'Area collaboratori.	Aula	Il semestre
<b>Syllabus:</b> Sviluppare le <i>soft skills</i>	Sviluppare le competenze legate <i>alla leadership</i> ed alla gestione delle relazioni interpersonali.	Tutto il personale tecnico amministrativo dell'Ateneo	On line asincrono	Il semestre
<b>Syllabus:</b> Principi e valori della P.A.: cultura del rispetto	Il corso mira ad accrescere la cultura del rispetto della persona e la valorizzazione delle diversità di genere, di ruolo e di professione per il raggiungimento degli obiettivi istituzionali e il miglioramento del benessere organizzativo anche attraverso l'utilizzo di specifici strumenti e di una corretta comunicazione interpersonale.	Tutto il personale dell'Ateneo	On line asincrono	I e II semestre
<b>Syllabus:</b> Principi e valori della P.A. riforma mentis - Costruiamo una nuova cultura contro le molestie sul lavoro.	Con il corso RIFORMA Mentis – Costruiamo una nuova cultura contro le molestie sul lavoro, si avvia un programma formativo per il rafforzamento delle competenze individuali su questi temi di cittadini e dipendenti pubblici. La Pubblica Amministrazione ha un ruolo rilevante per il raggiungimento di questi	Tutto il personale dell'Ateneo	On line asincrono	I e II semestre

Iniziativa Formativa	Obiettivi	Destinatari/e	Modalità di erogazione	Periodo di realizzazione dell'intervento formativo
	obiettivi, sia per la promozione di una cultura attenta alle differenze, sia per l'attuazione degli strumenti che assicurano all'interno della collettività il rafforzamento della parità di genere			
Potenziamento delle competenze linguistiche: lingua inglese (vari livelli)	Sviluppare competenze di ascolto attivo e interazione in lingua inglese.	Personale della Direzione Ricerca e valorizzazione della conoscenza; della Direzione didattica, studenti ed internazionalizzazione; personale di Dipartimenti, Centri e Sistemi che si occupano di didattica e di ricerca; personale del settore delle biblioteche.	Aula	I e II semestre

Alla formazione *in house*, per specifiche esigenze formative, si affianca eventualmente quella presso Enti/soggetti esterni.

Altre opportunità formative sono costituite da:

- a) Iscrizione ai corsi singoli di insegnamento (max n. 12 crediti formativi) con il finanziamento della tassa d'iscrizione ai corsi attivati nell'ambito dei corsi di laurea e laurea magistrale dell'Università di Pisa;
- b) Iscrizione a Master dell'Università di Pisa con il cofinanziamento della tassa di iscrizione;
- c) Iniziative formative rientranti nei carnet formativi Oggi P.A. Publiformez, Scuola per la formazione pubblica;
- d) Iniziative formative rientranti nel Progetto ISOIVA (COINFO). Si tratta di un presidio permanente di aggiornamento specialistico su tematiche tributarie riguardanti le realtà universitarie;
- e) Percorso formativo *online in* modalità asincrona per il personale neoassunto, con l'obiettivo di accogliere e orientare il personale all'interno del contesto lavorativo di Ateneo presentando l'organizzazione dell'Ateneo, le norme interne e gli strumenti di lavoro comuni. Per il personale neoassunto è previsto inoltre un percorso formativo asincrono sul Time management.
- f) Comunità di pratica:
  - comunità di pratica per i responsabili prevenzione anticorruzione e trasparenza (RPCT) realizzata dalla Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA);
  - comunità di pratica per i responsabili delle risorse umane e dei responsabili della formazione promossa dal Ministro per la Pubblica Amministrazione.
- g) A richiesta, in caso di inserimento di personale neoassunto in Ateneo, mobilità interna di personale e nel caso di cambiamento sostanziale della posizione professionale con relativa necessità di acquisizione di nuove competenze, è possibile attivare il *tutoring on the job*. Tale modalità consente di sviluppare competenze tecnico-specialistiche specifiche ed a seconda della complessità delle competenze da trasferire, è possibile individuare diverse fasce di durata dell'affiancamento;
- h) La formazione al personale delle amministrazioni pubbliche e la formazione specifica dei dirigenti.
- i) Per sopravvenute ed imprevedibili esigenze formative, non inserite nella programmazione annuale, potranno essere presi in considerazione, se adeguatamente motivati e documentati, fabbisogni formativi non previsti nel Piano operativo 2024.

### 3.3-B.5 Le risorse economiche stanziare per la formazione del personale tecnico-amministrativo

Le risorse economiche stanziare per la formazione, nonostante le pesanti riduzioni su quasi tutte le voci di costo e di investimento, anche per l'anno 2025 sono state mantenute invariate, a conferma dell'importanza e del valore che l'Ateneo riconosce alla formazione del proprio personale.

Budget economico pluriennale 2025-2027

DESCRIZIONE	Bilancio Unico <sup>92</sup> di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio per l'esercizio 2025	Bilancio unico di Ateneo di previsione pluriennale Anno 2026	Bilancio unico di Ateneo di previsione pluriennale Anno 2027
Formazione non obbligatoria in House ed esterna compresi i costi per la partecipazione dei dipendenti dell'Ateneo a master e corsi singoli per i quali è previsto l'esonero dal pagamento della tassa di iscrizione	€ 60.000,00	€ 60.000,00	€ 60.000,00
Formazione obbligatoria	€ 36.101,00	€ 36.101,00	€ 36.101,00
<b>TOTALE</b>	<b>€ 96.101,00</b>	<b>€ 96.101,00</b>	<b>€ 96.101,00</b>

### 3.3-B.6 Piano operativo 2025- obiettivi e risultati attesi

Al fine di adeguare le conoscenze e le competenze del personale tecnico amministrativo finalizzandole al perseguimento degli obiettivi strategici suddetti, l'Ateneo intende perseguire per l'anno 2025, i seguenti obiettivi formativi:

- 1) Potenziamento delle **competenze comportamentali manageriali e organizzative** per un efficace *empowerment* di sistema al fine di consolidare le competenze di gestione valutazione e sviluppo del personale.
- 2) Potenziamento delle **competenze del personale funzionali alla realizzazione della transizione digitale**. Anche per il 2025, attraverso la piattaforma *Syllabus*, l'Ateneo persegue l'obiettivo previsto dal PNRR sulla formazione: formare almeno il 75% al 31 dicembre 2025.

L'Ateneo punta a creare una base di competenze digitali comuni a tutto il personale, al fine di accrescere la propensione complessiva al cambiamento ed all'innovazione nella pubblica amministrazione.

- 3) Aggiornamento e sviluppo delle **competenze tecnico-professionali** specifiche dei diversi ambiti professionali garantendo percorsi di formazione continua a tutto il personale.
- 4) Sviluppo delle **competenze trasversali** sia linguistiche che relative alle competenze trasversali del personale non dirigenziale, il cui modello è stato introdotto nella P.A. con il D.M. del 2023 del Ministro Zangrillo.

Si sottolinea la partecipazione dell'Unità Formazione Welfare e Sviluppo all'organizzazione delle iniziative promosse dal CUG volte a diffondere la cultura del rispetto della parità di genere.

L'Unità procederà, inoltre, ad organizzare la formazione in materia di **Trasparenza e Anti Corruzione**.

Di seguito una tabella riepilogativa dell'attività formativa erogata da Enti esterni e dall'Ateneo per l'anno 2024.

	CORSI EROGATI DA ENTI ESTERNI	CORSI EROGATI DALL'ATENEO (sono inclusi anche i corsi universitari singoli ed i Master)	TOTALE
<b>Anno</b>	<b>2024*</b>	<b>2024*</b>	<b>2024</b>
<b>Numero corsi</b>	70	49	<b>119</b>
<b>Numero partecipanti</b>	419	2533	<b>2952</b>

\*Dati al 31.12.2024

<sup>92</sup> Il Bilancio unico di Ateneo di previsione pluriennale 2025-2027 ed annuale per l'esercizio 2025 sono stati approvati nella seduta del Consiglio di amministrazione del 18.12.2024 con la deliberazione n. 508/2024.

### 3.3-B.7 Welfare integrativo

Anche nell'anno 2024 si è provveduto alla concessione di benefici di natura assistenziale e sociale (ex art. 67 C.C.N.L. del Comparto Istruzione e Ricerca del 19.4.2018) tra i quali iniziative a sostegno del reddito e della famiglia (sussidi e rimborsi) e supporto all'istruzione e promozione del merito dei figli.

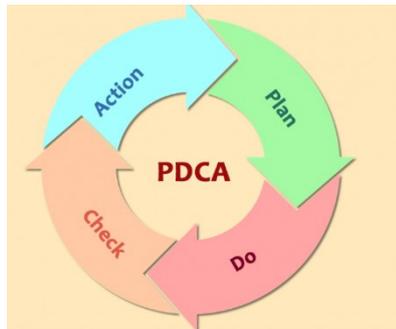
Nello specifico sono state assegnati n. 30 sussidi al personale dell'Ateneo e n. 6 borse di studio ai figli dei dipendenti.

Si è provveduto inoltre, ad erogare al personale tecnico amministrativo, ai sensi dell'art. 1, comma 16, della cd. Legge di Bilancio 2024 (L. 213 del 30/12/2023), un *fringe benefit* per il pagamento delle spese sostenute per le utenze domestiche del servizio idrico integrato, dell'energia elettrica e del gas naturale e per le spese sostenute per l'affitto della prima casa e per gli interessi sul mutuo relativi alla prima casa.

## SEZIONE 4: MONITORAGGIO

Come risulta dal complesso del presente Piano, **la trattazione delle filiere programmatiche che sono chiamate a confluire nel PIAO ha già in sé la previsione di un momento di monitoraggio e verifica di quanto raggiunto rispetto a quanto pianificato.** Tale operazione può essere significativamente differenziata nelle modalità e nei soggetti responsabili ma deve essere sempre presente, non foss'altro per la semplice ragione che pianificare un processo, una tattica, una strategia non può prescindere dal prevedere meccanismi di feedback intermedi e finali, pena il rischio che le attività escano dall'alveo del controllo, pregiudicando pesantemente il raggiungimento dei risultati (efficacia) ed il buon utilizzo delle risorse pubbliche (efficienza).

Del resto, contribuiscono a garantire passaggi di check molte specifiche normative: ad esempio il monitoraggio delle sottosezioni "Valore pubblico" e "Performance", avverrà in ogni caso secondo le modalità stabilite dagli articoli 6 e 10,



comma 1, lett. b) del decreto legislativo n. 150 del 2009, mentre il monitoraggio della sezione "Rischi corruttivi e trasparenza", secondo le indicazioni di ANAC, come indicate dal PTPCT di cui alla sottosezione 3 della sezione 2 del presente PIAO. Altra area ben strutturata è quella degli obiettivi relativi alla transizione digitale.

**La redazione del nuovo Piano strategico 2023/2028 è stata fatta tenendo conto della necessità di essere chiari nella strutturazione di obiettivi, con indicatori di risultato e target pluriennali.**

Questo centrale strumento di indirizzo avrà una serie di momenti di verifica, sia qualitativa che quantitativa; la seconda è espressa dal monitoraggio annuale dei valori assunti dai numerosi indicatori, di cui è attualmente in corso il primo esercizio.

**Il pool di indicatori che compongono l'indice sintetico di performance organizzativa – POI – è (v. § 2.2-A.4) stato approvato dal CdA; nella sua nuova veste è costituito in massima misura proprio da quelli del Piano strategico. I lavori della Commissione rettorale competente sono invece ancora in corso per la definizione del cruscotto POS (performance organizzativa di struttura (di primo livello, Direzioni, Dipartimenti, Centri e sistemi).**

Al livello operativo, non sfugge come sia diverso misurare l'output diretto di un obiettivo operativo annuale, che riguarda ad esempio l'ottimizzazione dei tempi di pagamento fatture, piuttosto che gli effetti a medio/lungo periodo degli impatti di una analisi dei rischi di processo, in campo di anticorruzione, o di azioni di orientamento in ingresso/itinerare nei confronti degli studenti. Al di là della verifica sull'effettiva attuazione di quanto operativamente progettato (indicatore di processo), le azioni di orientamento, se ben fatte, daranno i loro frutti (livello strategico) in termini di trend di velocizzazione delle carriere, decremento degli abbandoni e diminuzione dei tempi di laurea. Ovviamente il valore pubblico (se prodotto) troverà poi la sua definitiva conferma nella capacità dei laureati di accedere effettivamente ed in tempi ragionevoli a quegli impieghi e professioni per i quali l'università li ha preparati; inoltre, l'efficacia della formazione fornita dalle università dovrà nel tempo contribuire ad innalzare gli indici generali di benessere sociale.

Alcuni monitoraggi sono e saranno curati direttamente dall'Ateneo, altri sono svolti da enti esterni (es Alma Laurea), anche a livello internazionale (ranking, v. § 1.1.1 sez. 1). **Inoltre, l'adesione di UNIPI all'iniziativa Good Practice comporterà la partecipazione a tutte le procedure di benchmarking previste per gli atenei aderenti.**

Per il 2025 è comunque prevista la messa a regime di alcuni questionari di CS avviati nel 2024 (es. sui servizi segretariali agli studenti, sulle cerimonie di Ateneo, ...).

È molto rilevante il ruolo svolto dal Nucleo di Valutazione interna, che nelle università svolgono anche il ruolo di OIV, con le azioni di verifica, audit alle strutture e le relazioni di valutazione previste dalla normativa.

Per garantire le condizioni più favorevoli per risultati positivi da tempo il MUR, con il supporto dell'ANVUR, ha attivato procedure di assicurazione della qualità ed accreditamento delle Sedi universitarie e dei singoli CdS. Gli stessi attori definiscono triennialmente le aree interessate alla programmazione universitaria, richiedendo indicatori e target.