

Relazione sulla Performance (PIAO)

Anno 2025

EXECUTIVE SUMMARY

Introduzione

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), introdotto dal decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito nella legge 6 agosto 2021, n. 113, costituisce il documento unico e obbligatorio di pianificazione e programmazione per le pubbliche amministrazioni con più di cinquanta dipendenti.

L'attuazione del PIAO è oggetto di rendicontazione annuale attraverso la "Relazione sulla performance", prevista dal decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. In particolare, l'art. 10 del decreto dispone che le amministrazioni pubblichino sul proprio sito istituzionale il documento di rendicontazione relativo alle attività programmate nell'anno precedente, evidenziando *"i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato"*.

La Relazione annuale sulla performance assolve a una duplice funzione, interna ed esterna.

La prima, di natura organizzativa, si realizza mediante:

- l'autovalutazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi programmati;
- la rilevazione degli eventuali scostamenti;
- la valutazione delle iniziative da intraprendere, nonché dei correttivi da attuare, per l'avvio del ciclo successivo.

La finalità esterna della Relazione risponde invece a esigenze di trasparenza nell'uso delle risorse pubbliche e precisamente:

- dà conto dell'efficacia/efficienza nell'utilizzo delle risorse stesse;
- dà evidenza delle dimensioni di valore pubblico generato, iniziando anche a misurarlo e valutarlo.

La Relazione annuale sulla performance evidenzia, inoltre, il livello di attuazione della pianificazione strategica dell'Ateneo come rappresentata nel Piano Strategico di Ateneo 2023-2028 (PSA 2023-2028).

Lo schema della relazione segue l'indice proposto a suo tempo per il PIAO 2025-27, con l'aggiunta della consueta sezione introduttiva nella quale si riportano una serie di informazioni su vari aspetti dei risultati di gestione. Nelle sezioni successive viene dato conto di quanto attuato nel 2025, in relazione alle previsioni contenute nel PIAO, individuando le motivazioni degli eventuali scostamenti.

Si articola in quattro sezioni e relative sottosezioni:

- Sezione 1: Inquadramento Generale
 - Introduzione
 - Quadro di contesto operativo
 - Le attività istituzionali e i principali risultati conseguiti nel 2025
- Sezione 2: Strategie e Valore Pubblico, Performance e Anticorruzione
 - Sottosezione A: Strategie e valore pubblico
 - Sottosezione B: Obiettivi di performance
 - Sottosezione C: Rischi corruttivi e trasparenza
- Sezione 3: Organizzazione e Capitale umano
 - Struttura organizzativa
 - Il lavoro agile
 - La programmazione del personale
 - Piano operativo formazione 2025
- Sezione 4: Monitoraggio e Conclusioni

SEZIONE 1: INQUADRAMENTO GENERALE

Gli elementi caratterizzanti il ciclo performance 2025 sono stati orientati al **rafforzamento del posizionamento dell'Università di Pisa nel sistema di formazione superiore e della ricerca**.

Ciò è stato reso possibile grazie al contributo dato da tutte le componenti della comunità universitaria (docenti, personale tecnico-amministrativo, studenti) e, in particolare, dalla governance che, in attuazione del PSA 2023-2028, ha realizzato numerose attività e progetti volti a raggiungere risultati rilevanti con riferimento alla didattica, alla ricerca e alla terza missione/valorizzazione delle conoscenze.

I **numeri** che seguono riflettono l'ampiezza e la qualità dell'offerta accademica e scientifica dell'Ateneo.



DIDATTICA

148 Corsi di Studio (lauree triennali, magistrali e a ciclo unico)

44 scuole di specializzazione dell'area sanitaria per medici

6 scuole di specializzazione dell'area sanitaria per non medici, veterinaria, dei beni culturali e di giurisprudenza

80 master di I e II livello di cui 44 di I livello e 36 di II livello

664 posti a bando per corsi di specializzazione per attività di sostegno

1.396 posti per l'attivazione dei percorsi di formazione insegnanti



INTERNAZIONALIZZAZIONE

37 titoli doppi/congiunti

29 accordi quadro (MoU)

19 corsi di studio interamente in lingua inglese

37 Summer/Winter school

36 convenzioni per Tirocini extracurriculari

24 premi di studio di cui 21 per le migliori tesi di dottorato



RICERCA E TERZA MISSIONE/VALORIZZAZIONE DELLE CONOSCENZE

23 corsi di dottorato

218 borse di ricerca di dottorato assegnate

187 iscritti al Foundation Course

128 Brevetti concessi, in portafoglio

7 Dipartimenti di Eccellenza

34 Aziende Spin Off Unipi

Nota: i dati si riferiscono all'anno 2025 (al 31.12) e all'anno accademico (a.a.) 2025/26 per gli studenti. Per le scuole di specializzazione di area sanitaria per medici, i dati si riferiscono all'a.a. 2024/2025. Per le attività di sostegno e i percorsi di formazione insegnanti, il riferimento è all'a.a. 2024/2025.



Nell'ambito della **didattica**, si conferma il *trend* in crescita del numero degli immatricolati, registrando 85 unità in più rispetto all'anno accademico precedente. L'aumento degli iscritti è invece stato di 292 studenti (dato consolidato al 31/12/2025 e riferito all'a.a. 2024/25 rispetto all'a.a. 2023/24).



Per l'**internazionalizzazione**, nell'ambito dell'associazione di atenei europei, denominata Circle U., nel 2025 le attività finanziate hanno avuto un ampliamento e una progressiva diversificazione, in coerenza con la piena operatività del progetto "Circle U 2030".



I **progetti di ricerca** europei vinti nel 2025 sono stati 7, di cui 3 in qualità di coordinatori per un finanziamento complessivo di 4,285 milioni di euro. Ad essi si aggiungono i sostegni specifici dell'Ateneo (bando *ProArcheo*, BaSE 2025, Starting-advanced-Consolidator@UNIFI, Seal of Excellence, progetto RESTARTING).

SEZIONE 2: STRATEGIE E VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

Sottosezione A: Strategie e Valore Pubblico

Il Piano Strategico di Ateneo 2023-2028 (PSA)

Il **PSA 2023–2028**, nella sua versione originaria si articola in **cinque aree strategiche** (Didattica, Ricerca, Terza Missione, Gestione e Comunità), definendo **14 obiettivi strategici** e **83 azioni operative**, ciascuna associata a indicatori quantitativi e qualitativi, con target fissati al 31 dicembre 2025.

Ogni obiettivo comprende:

- responsabili politici e gestionali;
- indicatori quantitativi e qualitativi con valori iniziali e target;
- correlazione con gli Obiettivi dell'Agenda 2030.

Gli obiettivi strategici hanno un orizzonte temporale pari a quello del mandato rettorale, mentre le azioni hanno durata triennale.

Nel 2025 il PSA è stato oggetto di **riesame e aggiornamento** (CdA, delibera n. 493/2025; SA, delibera n. 267/2025). Il processo, affidato al *Tavolo tecnico per l'implementazione, l'Aggiornamento e il Riesame del Piano Strategico di Ateneo*, coordinato dal Prorettore Vicario, ha condotto alla rimozione di 2 azioni, alla riformulazione di 14 azioni e all'introduzione di 3 nuove azioni. Sono stati confermati, per ciascun obiettivo, tre indicatori — due quantitativi e uno qualitativo — mantenendo, ove possibile, quelli già previsti nel PSA originario e ridefinendo i relativi valori target al 2028.

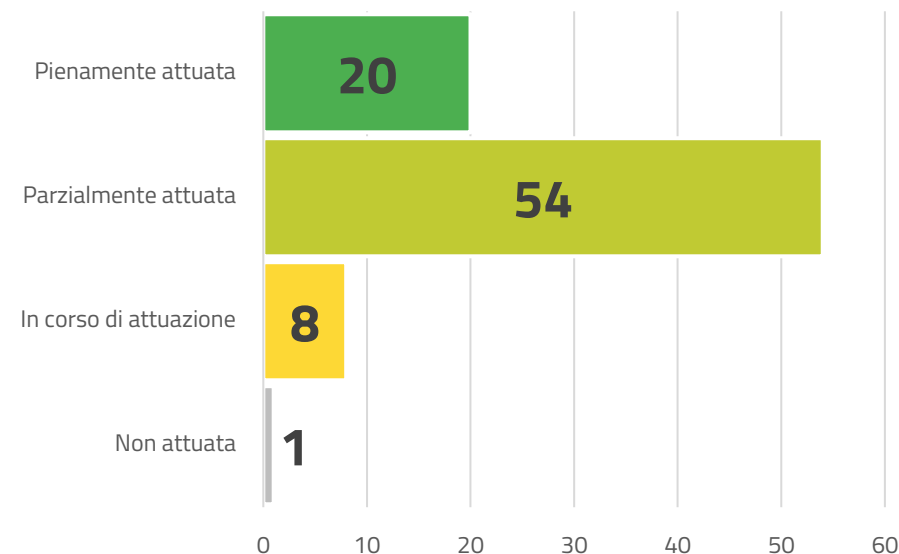
Il [nuovo PSA](#) si configura come la “bussola” della programmazione di Ateneo per il triennio 2026-2028.

Le modalità di **monitoraggio e rendicontazione** del PSA sono regolate da delibere degli organi accademici (CdA, delibera n. 108/2024; SA delibera n. 67/2024). Tali delibere prevedono di:

- effettuare, nel mese di **maggio** di ogni anno, il **monitoraggio del PSA**;
- far confluire, sulla base del monitoraggio citato, la **rendicontazione annuale** dello stato di avanzamento delle azioni e dell'effettivo conseguimento degli obiettivi strategici **nella Relazione sulla Performance (PIAO)**, approvata dal CdA entro il 30 giugno di ogni anno;
- sottoporre alle sedute degli Organi di luglio, ad esito del suindicato monitoraggio annuale e della relativa rendicontazione, la valutazione annuale sul **“funzionamento del sistema complessivo”**, ai fini di eventuali aggiornamenti, rimodulazioni e modifiche del PSA.

Il 27 maggio 2026, la Delegata per la Qualità ha richiesto una ricognizione dello stato di attuazione delle azioni al 31/12/2025. I soggetti della governance hanno rendicontato, attraverso apposito modulo di monitoraggio, lo stato di attuazione delle azioni di competenza.

Monitoraggio azioni PSA al 31 dicembre 2025



Parallelamente è stato effettuato il monitoraggio degli indicatori quantitativi e qualitativi del PSA.

La tabella seguente fornisce una sintesi dei risultati del monitoraggio degli indicatori del PSA al 31 dicembre 2025.

Monitoraggio indicatori PSA al 31 dicembre 2025

INDICATORI	SCALA	N°
Quantitativi	situazione totalmente non verificata	3
	situazione in prevalenza non verificata	4
	situazione in prevalenza verificata	6
	situazione totalmente verificata	13
Qualitativi	Non attuato	0
	In corso di attuazione	0
	Parzialmente attuato	2
	Pienamente attuato	12

Nb. la tabella non è del tutto sovrapponibile al cruscotto POI, dove sono stati aggiunti 2 indicatori numerici e non vengono considerati 2 indicatori qualitativi.

Piani Strategici Dipartimentali (PSD)

Nel 2024 tutti i Dipartimenti hanno redatto i propri Piani Strategici Dipartimentali (PSD) utilizzando un format condiviso predisposto dal Presidio della Qualità (PQA). Per garantire coerenza con il PSA, ai Dipartimenti è stato fornito anche un set di indicatori comuni, senza limitare l'autonomia delle scelte strategiche dipartimentali. I PSD sono stati analizzati dal PQA e da alcuni Prorettori e Delegati della Governance, che hanno restituito osservazioni e suggerimenti ai singoli Dipartimenti. Dal 2025 è stato avviato il **monitoraggio annuale** dei PSD tramite format e linee guida dedicate predisposte dal PQA. Il monitoraggio consente di verificare l'andamento delle azioni strategiche e di valutare risultati, risorse e performance nella ricerca e nella terza missione.

Ogni Dipartimento ha compilato **due schede (SMA-PSD Parte I e Parte II)**, confluite nel Rapporto sulle attività di ricerca previsto dallo Statuto. Nel 2025 tutti i Dipartimenti hanno completato il monitoraggio previa approvazione dei rispettivi Consigli. Il PQA ha inoltre elaborato, per la la Parte I dei PSD, analisi dedicate e una relazione generale di Ateneo, restituite ai Dipartimenti per eventuali integrazioni. Dal 2026 le due schede saranno unificate in un unico documento annuale. Nel 2025 il Presidio ha infine predisposto anche format e linee guida per il **riesame** futuro dei PSD.

PSA, PSD e Valore Pubblico (VP)

In sintesi, si può osservare che il valore aggiunto a livello delle singole parti interessate, e più in generale della società nel suo complesso (valore pubblico appunto, VP) sia – almeno in parte - desumibile dal sistematico perseguimento di tutte le attività necessarie per il raggiungimento dei target strategici, come definiti nel PSA. A tali fini, la tabella di correlazione inserita nella relazione sulla performance parte dagli obiettivi strategici di Ateneo e dai loro indicatori (lo stesso si potrebbe ipotizzare per i PSD) e dal loro accostamento nel PSA agli SGD's 2030 (v. Tab 5 relazione – pag. 40 e ss.); ulteriore collegamento può farsi con le aree di VP, come indicato già nel PIAO 2025/27.

Tanto premesso, si potrebbero considerare gli obiettivi strategici (intesi anche come sviluppo dei valori propri dell'Ateneo dichiarati nel PSA) come sovrapponibili – almeno in parte – a specifiche aree di VP. Il raggiungimento dei target collegati ad ogni obiettivo strategico, si potrebbe leggere come utile ad implementare un quadro di condizioni abilitanti, ai fini dell'effettivo raggiungimento di significativi impatti sociali.

Tuttavia, non si può certamente dire che le Università abbiano tutte le leve per massimizzare l'impatto sociale delle proprie attività, rimanendo aperta la questione della possibilità di definizione diretta di indicatori numerici di impatto.

A questi fini un coordinamento nazionale potrebbe essere particolarmente utile.

La programmazione triennale 2024-2026 (PRO3)

L'Ateneo partecipa alla programmazione triennale ministeriale 2024-2026 (PRO3) con il **programma "Primo anno, Innovazione e Sinergie in Ateneo"**, per mezzo del quale contribuisce a realizzare obiettivi di sistema volti all'innalzamento e al consolidamento della qualità del sistema universitario, secondo quanto previsto dal 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".

In tale contesto, l'Università di Pisa ha elaborato un programma che si articola in due obiettivi: uno incentrato sulla didattica (*Studiare al primo anno, innovare la didattica*) e l'altro sulla ricerca (*SINERGIE*).

Entrambi gli obiettivi sono in accordo con il PSA 2023-28 e le azioni previste per la loro attuazione sono finanziate sia con fondi ministeriali che con fondi propri. In particolare, l'obiettivo sulla didattica è finanziato con 6.183.052,90 euro (di cui 5.545.429,00 fondi MUR e 637.623,90 euro fondi propri), mentre quello sulla ricerca con 6.452.797,92 euro (di cui 3.657.201,00 fondi MUR e 2.795.596,92 euro fondi propri). Il Ministero ha accordato il finanziamento dell'intero programma nel settembre 2025, a seguito di una valutazione effettuata da un apposito Comitato MUR-ANVUR, in base alla quale alle azioni dell'obiettivo *Studiare al primo anno, innovare la didattica* è stato riconosciuto il 93% dei fondi inizialmente richiesti dall'Ateneo, mentre alle azioni dell'obiettivo *SINERGIE* ne è stato riconosciuto l'80%.

Le azioni attraverso cui si realizza l'**obiettivo della didattica** sono:

- Valutazione delle competenze acquisite dagli studenti e riduzione della dispersione studentesca.
- Innovazione delle metodologie didattiche (TLC: teaching and learning centre) e potenziamento della docenza strutturata nei corsi di studio.

Le azioni che realizzano l'**obiettivo della ricerca** sono:

- Trasferimento tecnologico e valorizzazione delle conoscenze.

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

Ad ognuna delle azioni sopra descritte sono associati degli indicatori per la misurazione del grado di raggiungimento dei rispettivi target.

Il monitoraggio degli indicatori della PRO3 ha evidenziato, in particolare:

- una forte crescita degli open badge e della formazione dei docenti, che rappresentano i risultati più positivi del periodo.
- una leggera flessione della proporzione di immatricolati con almeno 40 CFU, pur in presenza di un aumento del numero assoluto di studenti che raggiungono il requisito.
- il miglioramento degli indicatori di SINERGIE, sia per la capacità di attrarre risorse da ricerca e trasferimento tecnologico sia per il coinvolgimento degli studenti nelle attività di innovazione.

La Politica per le Indagini Statistiche

Nel 2025 gli Organi accademici (SA, delibera n. 178 del 23 aprile 2025, CdA, delibera n. 123 del 21 maggio 2025) hanno approvato la [Politica per le Indagini Statistiche](#), volta a disciplinare la somministrazione di tutte le indagini di Ateneo rivolte alla comunità accademica e agli eventuali ulteriori stakeholder.

La Politica nasce dall'aumento delle rilevazioni statistiche, dalla crescente importanza delle indagini di opinione, dall'istituzione della Delegata per le Statistiche di Ateneo e dall'attuazione del PSA.

L'obiettivo principale è tutelare la comunità accademica, garantendo al contempo qualità e affidabilità dei risultati. A tal fine è stato istituito il **Comitato Indagini di Ateneo**, composto da docenti, studenti e personale tecnico-amministrativo e supportato dall'Ufficio Programmazione, Organizzazione e Valutazione e dal DPO.

Il Comitato svolge funzioni consultive e propositive, esprimendo pareri obbligatori sulle indagini, verificandone conformità normativa, rilevanza e impatto, definendo

tempi e canali di diffusione e promuovendo la condivisione dei risultati, senza tuttavia avere poteri autorizzatori.

Nel corso del 2025 il Comitato ha formulato 8 pareri.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) 2025

Il Sistema di Misurazione e Valutazione (SMVP) attualmente in vigore è stato approvato dal CdA nel 2024 (CdA, delibera n. 36 del 29 gennaio 2024).

Il nuovo sistema stabilisce che il dipendente, **per avere una attribuzione completa del budget individuale per la produttività** (se gli obiettivi a cui si è partecipato sono stato raggiunti al 100%), deve riportare una **valutazione media dei comportamenti organizzativi >= 3** (fornito dalla media semplice dei punteggi assegnati per ogni singola area comportamentale).

Di seguito si riporta una sintesi del confronto tra gli esiti delle valutazioni dei comportamenti organizzativi relativi agli anni 2024 e 2025.

Fig.3 a Confronto percentuale di valutazione relativa all’area comportamentale PID 2024 -2025 – Area Operatori, Collaboratori e Funzionari senza incarico

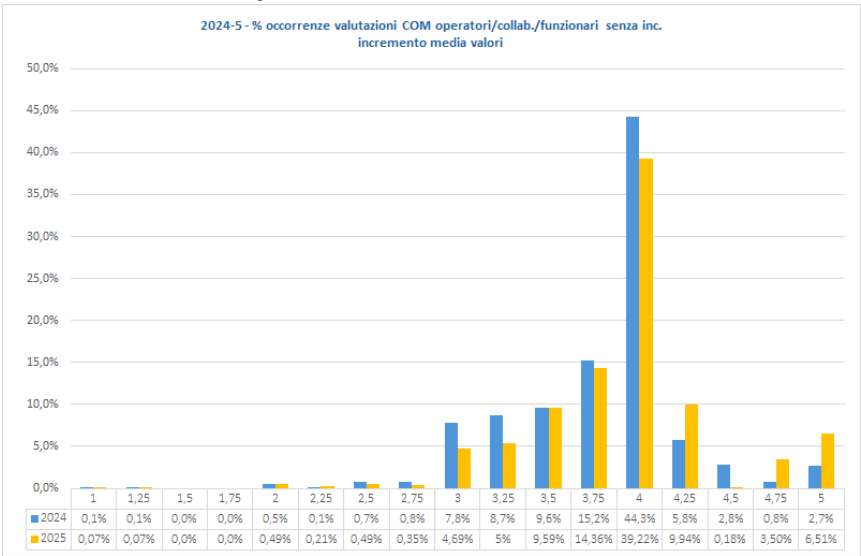
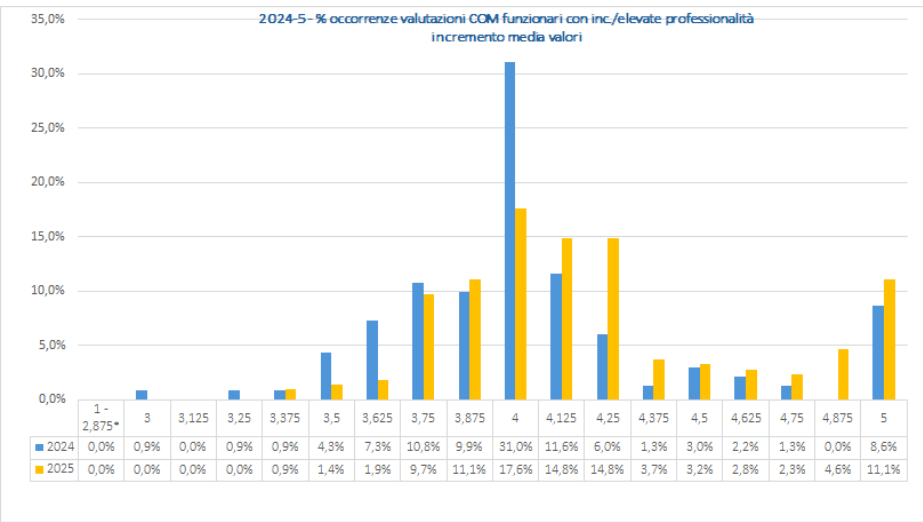


Fig.3c Confronto percentuale di valutazione relativa all’area comportamentale PID 2024 - 2025– Area Elevate Professionalità e Funzionari con incarico



Il cruscotto POI (Performance Organizzativa di Istituzione) e l’indice sintetico 2025

Esso considera i 14 obiettivi strategici e relativi indicatori, qualitativi e quantitativi, assegnando ciascun obiettivo all’area di maggiore pertinenza. Ogni area strategica pesa tra il 19% e il 24% del totale, e due indicatori del precedente cruscotto POI sono stati mantenuti, seppur con modifiche dei criteri di calcolo. Il nuovo Piano Strategico è ritenuto utile per una valutazione più precisa degli impatti delle scelte dell’Ateneo.

L’indice sintetico 2025 è pari a 86,34/100.

Sottosezione B: Obiettivi di performance

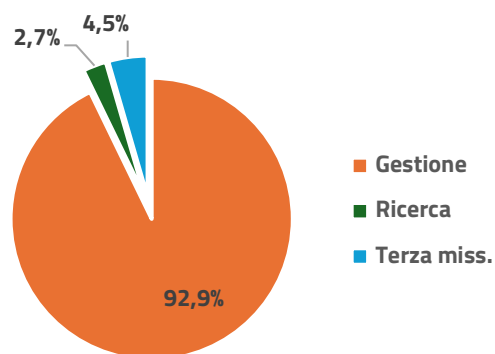
Il PIAO 2025-2027 si riferisce primariamente alla declinazione annuale, in obiettivi operativi (OPN), degli obiettivi strategici pluriennali. Esso contiene altresì gli obiettivi del Direttore Generale. A questi si affiancano altri obiettivi operativi che hanno carattere autonomo (OPA), nel senso che nascono dalle determinazioni interne delle singole strutture e che consistono in attività di consolidamento/miglioramento/innovazione delle normali attività di linea, istituzionali e gestionali.

Stato di attuazione degli obiettivi:

- Totale Obiettivi OPN: 112
- Totale Obiettivi OPA (Assegnati ai responsabili): 55
- Totale complessivo: 167

I 167 OPN collegati alle linee strategiche sono distribuiti come segue:

PERCENTUALE DI OPN PER AREA STRATEGICA



Gli obiettivi operativi hanno coinvolto il 92,2% del personale TA (esclusi CEL, assenti prolungati e convenzionati con l'Azienda Ospedaliera).

Alcuni approfondimenti sugli obiettivi operativi 2025

Nel 2025 sono stati attivati diversi obiettivi operativi di rilievo e innovativi, formalizzati attraverso l'applicativo U-GO, in linea con le priorità strategiche dell'Ateneo e con la normativa sul PIAO.

Tra i principali:

- Direzione Didattica, Studenti e Internazionalizzazione: messa a punto e realizzazione, a beneficio degli studenti delle scuole medie di II grado partecipanti all'evento Unipi-Orienta, di un processo di compilazione on-line di questionari anonimi di gradimento e contestuale generazione e invio automatico, a mezzo posta elettronica, di attestati di partecipazione personalizzati in formato digitale.
- Direzione Ricerca e Valorizzazione delle Conoscenze: attivazione del modello per la definizione di un ecosistema fra università, alumni, imprese ed enti.
- Direzione Gare, Contratti e Logistica: progettazione e attuazione di iniziative volte al miglioramento della raccolta differenziata, nonché alla riduzione dei rifiuti e alla promozione dell'uso dell'acqua pubblica.
- Direzione Legale: proposte di cessione di terreni non utilizzabili e/o valorizzazione di terreni non utilizzati.
- Direzione Edilizia: misure per il miglioramento della sicurezza antincendio negli edifici di Ateneo.

Inoltre, è stato esteso a tutte le strutture l'obiettivo trasversale obbligatorio: **Rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali all'interno delle strutture** (in linea con quanto segnalato dalla circolare MEF RGS n. 1 del 3 gennaio 2024). Le strutture hanno inoltre attivato **"obiettivi multimisura (anticorruzione)"**. Questi obiettivi contribuiscono a rafforzare settori strategici, migliorare efficienza e digitalizzazione, e a generare valore pubblico, come richiesto dal nuovo quadro normativo del PIAO.

Gli obiettivi assegnati al Direttore Generale per il 2025

Con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 90 del 26 febbraio 2025, su proposta del Rettore, sono stati assegnati al Direttore Generale gli obiettivi “Azioni di sviluppo del capitale umano (follow-up obiettivo questionario benessere 2024)”, “Modello organizzativo di Ateneo: rappresentazione dell’assetto gestionale dell’Ateneo nello stato attuale (“as is”) – strutture dipartimentali” e “Piano Strategico di Ateneo 2023-2028 – integrazione con indicatori per le singole azioni”.

Gli obiettivi assegnati sono stati complessivamente raggiunti, con piena realizzazione di tutte le attività previste, ad eccezione dell’obiettivo relativo al modello organizzativo di Ateneo, che ha registrato un livello di conseguimento pari al 79%.

Programmazione in tema di transizione digitale

Le azioni per la Transizione Digitale incluse nel PIAO 2025-2027 si collocano nel contesto normativo della transizione digitale nazionale e riflettono l’impegno dell’Ateneo su più direttrici.

Obiettivo TD.1 - Revisione della formazione, gestione e conservazione documentale dell’Ateneo alla luce delle nuove linee guida AgID sul documento informatico - è stata avviata la revisione dell’assetto organizzativo del sistema documentale di Ateneo, prevedendo il passaggio da più Aree Organizzative Omogenee (AOO) a un’unica AOO di Ateneo e l’adozione di un modello unitario di governance della gestione documentale, basato sulla figura di un unico Responsabile della gestione documentale di Ateneo.

Obiettivo TD.2 - Dematerializzazione degli archivi cartacei - è stata supportata l’applicazione del Massimario di selezione e scarto e della relativa procedura di scarto massivo elaborati nel 2024. Con l’acquisizione di un archivista di Ateneo sono inoltre stati avviati interventi di revisione della gestione dell’archivio di Montacchiello.

Obiettivo TD.3 – Formazione del personale all’uso degli strumenti informatici - sono state realizzate iniziative formative dedicate all’utilizzo dell’intelligenza artificiale

generativa, finalizzate a sviluppare competenze nella gestione delle informazioni e nell’impiego di strumenti basati su AI. Tali attività hanno consentito la realizzazione dei primi assistenti AI a supporto dei processi amministrativi, tra cui un assistente sviluppato dalla Direzione Gare per le procedure di acquisizione delle strutture.

Obiettivo TD.4 – Revisione delle postazioni di lavoro – è proseguita la sostituzione di 300 postazioni all’anno, introducendo computer portatili e docking station al posto dei tradizionali desktop, nell’ottica di favorire il lavoro agile e rafforzare la sicurezza informatica. Il target è stato così pienamente raggiunto.

Obiettivo TD.5 - Monitoraggio dei processi amministrativi - è proseguita l’implementazione di strumenti digitali per il monitoraggio dei processi, attraverso l’utilizzo di workflow, notifiche automatiche e l’integrazione dei sistemi documentali. Tali attività hanno consentito di raccogliere i primi dati quantitativi su numerosi procedimenti amministrativi, mettendo a disposizione delle strutture informazioni utili per il monitoraggio delle attività e per il percorso di revisione organizzativa dell’Ateneo.

Obiettivo TD.6- Impiego di sistemi di Intelligenza Artificiale Generativa nei processi amministrativi – nel corso del 2025 sono state avviate iniziative di analisi e sperimentazione finalizzate all’utilizzo dell’AI a supporto dei processi amministrativi e del monitoraggio dei dati di Ateneo. Le attività hanno riguardato l’analisi dei dati relativi al ciclo passivo, lo sviluppo di soluzioni basate su agenti AI e la valutazione di nuove piattaforme di intelligenza artificiale, in affiancamento al sistema Oraculum già sviluppato dall’Ateneo. In particolare, si è cominciato ad utilizzare la tecnologia GPT di OpenAI (e l’equivalente di Microsoft 365).

Inoltre, nel 2025 l’Ateneo ha avviato diverse iniziative per rafforzare la transizione digitale, con particolare attenzione alla cybersecurity in attuazione della direttiva europea NIS2. E’ proseguita l’attuazione delle Linee guida per l’uso delle risorse informatiche, attraverso la revisione del sistema di gestione delle identità digitali di Ateneo, la dismissione di sistemi obsoleti e il rafforzamento dell’integrazione tra le piattaforme CINECA e i sistemi sviluppati internamente.

Il Tavolo per la Transizione Digitale ha supervisionato le varie attività aiutando a definire linee di indirizzo e strategiche.

Attività svolte dal Comitato Unico di Garanzia (CUG) in attuazione del Gender Equality Plan (GEP) 2025/2027

Contesto operativo e principali aree strategiche

Nel 2025 il CUG ha attuato le azioni previste dal Gender Equality Plan secondo le seguenti 5 aree strategiche.

1. Equilibrio vita privata/lavorativa e benessere organizzativo

Obiettivo: migliorare il benessere psico-fisico e favorire la conciliazione tra studio, lavoro, ricerca e vita privata.

Azioni principali

- collaborazione con il Tavolo tecnico sul benessere organizzativo;
- contributi economici per:
 - ludoteche,
 - centri estivi,
 - attività sportive per figli/e del personale;
- convenzioni con strutture educative;
- sostegno alla mobilità delle persone con disabilità tramite rimborso dei trasporti;
- iniziative per l'inclusione e contro le discriminazioni LGBTQI+.

Risultato atteso

Un ambiente universitario più inclusivo, accessibile e orientato al benessere.

2. Equilibrio di genere nei ruoli decisionali

Obiettivo: promuovere la presenza equilibrata di genere nelle posizioni di vertice e diffondere una cultura del rispetto.

Azioni principali

- produzione di opuscoli, guide e materiali informativi;
- elaborazione e diffusione del [Bilancio di Genere](#);

- iniziative culturali e di sensibilizzazione;
- promozione della valorizzazione delle differenze.

Risultato atteso

Maggiore consapevolezza sui temi della segregazione di genere e costruzione di una cultura condivisa del rispetto.

3. Parità di genere nel reclutamento e nelle carriere

Obiettivo: monitorare le disuguaglianze di genere e valorizzare le persone nell'organizzazione.

Azioni principali

- redazione annuale del [Bilancio di Genere](#);
- monitoraggio delle carriere;
- iniziative formative;
- coinvolgimento della comunità universitaria nelle attività del CUG;
- supporto della Consigliera di Fiducia.

Risultato atteso

Miglioramento della performance organizzativa.

4. Integrazione della dimensione di genere nella ricerca e nella didattica

Obiettivo: rafforzare gli studi di genere e integrare la prospettiva di genere nella ricerca scientifica e nei corsi universitari.

Azioni principali

- istituzione di un Centro di Ateneo di Studi di Genere e Intersezionalità;
- insegnamento trasversale "Studi di genere e prospettive interdisciplinari";
- coordinamento tra insegnamenti già presenti;
- pubblicazioni scientifiche dedicate;
- ampliamento dell'offerta formativa.

Risultato atteso

Diffusione degli studi di genere e maggiore integrazione della prospettiva di genere nella ricerca e nell'innovazione.

5. Contrasto alla violenza di genere e alle molestie sessuali

Obiettivo: prevenire e contrastare violenza e discriminazioni attraverso servizi di supporto e attività culturali.

Azioni principali

- gestione dello Sportello interuniversitario contro la violenza di genere;
- supporto psicologico, informativo e legale;
- monitoraggio delle attività dello Sportello;
- eventi culturali e campagne di sensibilizzazione;
- organizzazione della rassegna cinematografica “Un altro genere di cinema”;
- iniziative per la Giornata contro la violenza sulle donne e contro l’omole-sbobia.

Risultato atteso

Promozione di una cultura del rispetto, dei diritti della persona e del contrasto a ogni forma di violenza e discriminazione.

Valore pubblico complessivo

L’intero piano mira a:

- migliorare i livelli di parità;
- costruire un ambiente di studio e lavoro all’insegna del benessere psico-fisico;
- avere un impatto positivo sul territorio attraverso la diffusione della cultura del rispetto e della valorizzazione delle differenze.

¹ https://unipi.amministrazionetrasparente.cineca.it/contenuto40380_piano-triennale-per-la-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza_769.html

Sottosezione C: Rischi corruttivi e trasparenza

La sottosezione “rischi corruttivi e trasparenza” della relazione espone i risultati raggiunti rispetto a quanto programmato nella sezione “rischi corruttivi e trasparenza” del Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025-2027¹.

La prevenzione della corruzione e la promozione della trasparenza sono funzionali all’attuazione dei principi costituzionali di correttezza, integrità, imparzialità, efficacia ed efficienza dell’azione amministrativa e rappresentano un presidio di valore pubblico delle attività istituzionali dell’Università. Il PSA 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 performance, anticorruzione e trasparenza (OPN), oppure possono essere realizzate in attuazione esclusiva della sezione “rischi corruttivi e trasparenza” del PIAO 2025-2027. La fase di programmazione operativa delle misure è stata avviata a seguito della definitiva approvazione della sezione “rischi corruttivi e trasparenza” del PIAO 2025-2027 ed è stata coordinata dal RPCT, che si è avvalso a tale scopo del supporto dell’Unità Trasparenza e Anticorruzione.

Si è svolta attività di supporto a tutte le strutture di Ateneo, attraverso attività di consulenza diretta al fine di individuare le misure di prevenzione più adeguate alle loro necessità. L’azione di supporto si è altresì orientata, in un’ottica di coordinamento con il sistema di performance e con gli obiettivi strategici, nella predisposizione di obiettivi operativi di performance che attuino misure di prevenzione.

Per il 2025 ciascuna Direzione di Ateneo e il SIA erano tenuti alla realizzazione di almeno una misura nell’ambito di un obiettivo integrato di performance,

anticorruzione e trasparenza (OPN) per cui erano identificate come struttura di riferimento principale.

Le altre Strutture di Ateneo (Dipartimenti, Centri e Sistemi escluso il SIA), erano tenute all'attuazione di un obiettivo multi-misura realizzato nell'ambito di un obiettivo integrato di performance, anticorruzione e trasparenza (OPN).

In particolare, l'obiettivo multi-misura, prevedeva la realizzazione delle seguenti misure di prevenzione:

- Amministrazione trasparente e utilizzo del portale Cineca (PAT) – sottosezione “Bandi di gara e contratti”: sperimentazione per la pubblicazione autonoma sul portale;
- Fabbisogni di formazione: organizzazione delle attività formative in un’ottica di inclusività e buona organizzazione.

L’attuazione delle misure programmate è stata monitorata nel corso del 2025: le misure per cui era prevista l’integrazione in obiettivi di performance e il diretto coordinamento da parte del RPCT sono state costantemente tenute sotto controllo e, in caso di ritardo, si è provveduto a sollecitare l’attività e comunque a supportarne il completamento con specifiche azioni di affiancamento e/o consulenza. Per le misure integrate in obiettivi di performance, ma non coordinate direttamente dal RPCT, sono state controllate le rendicontazioni intermedie inserite nell’applicativo U-GO, utilizzato per la gestione del ciclo della performance. Per le altre misure programmate non integrate in obiettivi di performance si è provveduto con una periodica azione di verifica diretta. Inoltre, è stato condotto un monitoraggio specifico sull’effettiva adozione della misura a carattere generale “SGRC: analizzare il rischio di processo e proporre azioni per il trattamento”, finalizzata alla rilevazione sui rischi di processo condotta dalle strutture di Ateneo aderenti e si è proceduto a raccogliere le esigenze di sviluppo che sono emerse. Per quanto riguarda l’adempimento degli obblighi di pubblicazione sono stati effettuati tre monitoraggi integrali dell’intera

sezione “Amministrazione trasparente” ed altri monitoraggi, che hanno interessato specifiche sottosezioni.

In conclusione, si rileva che la strategia di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza nel 2025 è proseguita nella direzione tracciata negli anni precedenti ed è stata indirizzata ad approfondire di anno in anno alcuni aspetti piuttosto che altri, prestando comunque attenzione all’evoluzione del contesto esterno.

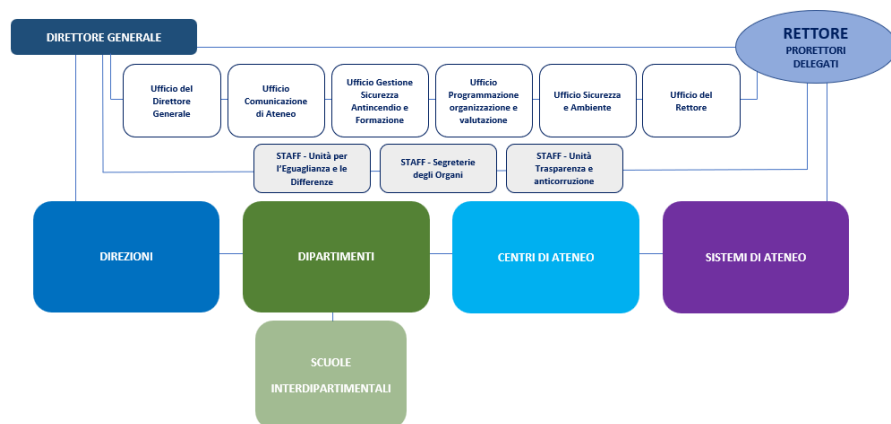
Da ultimo, preme evidenziare che la normativa in materia è in continua evoluzione e quindi la prospettiva di valutazione dei risultati deve necessariamente essere inquadrata in un’ottica pluriennale.

SEZIONE 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

Struttura organizzativa

Il **modello generale di organizzazione** dell'Università di Pisa² si articola in 20 Dipartimenti, 9 Centri di Ateneo, 3 Sistemi di Ateneo – Bibliotecario, Informatico e Museale – e 2 Scuole interdipartimentali dedicate rispettivamente all'area medica e a quella ingegneristica. A tali strutture si affianca l'Amministrazione Centrale, organizzata in 9 Direzioni, oltre a Uffici e Unità posti in staff al Rettore e al Direttore Generale.

Organigramma di Ateneo – 31 dicembre 2025



² Una descrizione completa del modello organizzativo dell'Università di Pisa, comprensiva delle articolazioni interne delle strutture sopra richiamate e della configurazione organizzativa adottata

Revisione dell'assetto macro-organizzativo e interventi di micro-organizzazione

Nel corso del 2025 non sono state apportate modifiche all'assetto macro-organizzativo dell'Ateneo; sono stati invece effettuati interventi di micro-organizzazione presso la Direzione Didattica, Studenti e Internazionalizzazione e la Direzione Legale.

Azioni per la digitalizzazione e e riorganizzazione del sistema degli incarichi del personale

Nel corso del 2025 l'Unità Organizzazione di Ateneo ha proseguito il progetto di digitalizzazione dell'archivio degli atti organizzativi (OPN 25-1288), in coerenza con gli obiettivi di innovazione e trasformazione digitale previsti dal PNRR e dal PSA. Dopo l'avvio nel 2024 per le Direzioni, l'intervento è stato esteso a Dipartimenti, Centri e Sistemi, mediante la creazione di un repository cloud e di un indice standardizzato per la consultazione degli atti per struttura e periodo temporale.

È stato inoltre realizzato un database ad accesso riservato integrato nella nuova pagina web dedicata agli [Atti Organizzativi dell'Università di Pisa](#), contenente gli atti organizzativi vigenti, l'archivio storico 2020–2024 gli [organigrammi](#) aggiornati e e una raccolta di [FAQ](#) sugli atti e sui procedimenti organizzativi dell'Ateneo, articolata per sezioni e in continuo aggiornamento.

A seguito dell'entrata in vigore del nuovo CCNL Istruzione e Ricerca 2019–2021, sono state emanate le [Linee guida per il conferimento degli incarichi al personale delle Aree dei Funzionari e delle Elevate Professionalità](#). Le relative procedure, gestite interamente online tramite form digitali, hanno portato alla pubblicazione di 170 avvisi. Le procedure si sono concluse nel mese di dicembre 2025 con l'emanazione dei provvedimenti di attribuzione degli incarichi ai vincitori degli interpelli interni.

dall'Ateneo, è disponibile nel documento ["Modello generale di organizzazione dell'assetto tecnico-amministrativo dell'Università di Pisa"](#).

Contestualmente è stato avviato l'aggiornamento della Direttiva regolamentare sull'organizzazione dell'Ateneo, con completamento previsto nel 2026.

Di seguito una tabella riepilogativa delle posizioni organizzative attivate presso l'Ateneo al 31.12.2025³.

Ruolo	PO
Dirigenti	8
Dirigenti <i>ad interim</i>	1
Area Elevate Professionalità	62
Area Elevate Professionalità <i>ad interim</i>	6
Area Elevate Professionalità aggiuntivi	7
Area Funzionari	145
Area Funzionari <i>ad interim</i>	43

Il lavoro agile

Il C.C.N.L. Istruzione e ricerca relativo al triennio 2019-2021, sottoscritto il 18 gennaio 2024, detta, agli articoli 11-15, un'articolata disciplina del lavoro agile. Al fine di adeguare la disciplina interna al citato C.C.N.L. è stato avviato l'iter per la stipulazione di contratto collettivo integrativo, che, però, non ha avuto esito positivo. Conseguentemente l'Ateneo ha avviato l'iter per l'emanazione di un regolamento in materia. Il Regolamento, approvato dal SA nella seduta del 27 giugno 2025, prevede la prestazione lavorativa in modalità agile per un giorno a settimana concordato con il responsabile della struttura e formalizzato nell'accordo, ferma restando la possibilità di adeguare la calendarizzazione alle esigenze operative che di volta possono presentarsi.

³ Sono esclusi dal computo della tabella gli incarichi aggiuntivi di II livello non riconducibili a posizioni organizzative e gli incarichi di II livello per funzioni professionali richiedenti alta qualificazione e

Il Regolamento, inoltre, consente la prestazione lavorativa in modalità agile per due giorni a settimana nelle seguenti ipotesi:

- a) dipendente con certificazione di disabilità psico-fisica e/o sensoriale in situazione di gravità, accertata ai sensi dell'art.3, co. 3 della L. 5 febbraio 1992, n. 104;
- b) dipendente con certificazione di disabilità psico-fisica e/o sensoriale maggiore o uguale al 60% rilasciata dalle strutture pubbliche competenti.

La programmazione del personale

Come descritto all'interno della relativa sezione del PIAO 2025-2027, la pianificazione e programmazione del personale si muove all'interno di un quadro complesso e articolato, che prevede:

- 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;
- la presenza di vincoli di natura finanziaria, quantitativa e qualitativa, posti dalle discipline di settore (d.l. 25 giugno 2008, n. 112, come convertito dalla l. 6 agosto 2008, n. 133; d.lgs 29 marzo 2012, n. 49; l. 30 dicembre 2010, n. 240; DPCM 27 novembre 2024 – Indirizzi della programmazione 2024-2026);
- l'attribuzione a ciascuna università del contingente delle assunzioni effettuata annualmente con decreto ministeriale, tenuto conto dei valori raggiunti dagli indicatori ministeriali posti dalle normative sopra richiamate;
- l'approvazione di piani straordinari ministeriali (sempre più frequenti nel corso degli ultimi anni) o progetti specifici (quali, ad esempio, i "Dipartimenti di Eccellenza");

specializzazione, nonché la gestione di progetti complessi richiedenti elevata professionalità e competenza specialistica.

- progetti a valere su risorse del PNRR ai quali l'Università di Pisa ha partecipato (Centri Nazionali, Infrastrutture di Ricerca, Ecosistemi dell'Innovazione, Partenariati Estesi, solo per citarne alcuni) che impattano su varie figure e ruoli da reclutare, quali ad esempio i ricercatori a tempo determinato di tipo a) (RTDA), gli assegnisti di ricerca e i tecnologi a tempo determinato;
- le frequenti modifiche normative, che introducono nuove figure (quali ad esempio il ricercatore a tempo determinato in tenure track – RTT, o le nuove tipologie del c.d. "pre-ruolo" universitario – contratti di ricerca, incarichi post-doc, incarichi di ricerca), mantenendo in vita per un tempo mediamente lungo anche quelle in teoria abrogate (come, ad esempio, gli assegnisti di ricerca e gli RTDA, grazie alla previsione di discipline transitorie e proroghe legislative).

Di seguito si riporta una sintesi dell'andamento e della dinamica dei punti organico e dei relativi indicatori di riferimento negli ultimi anni.

Dinamica indicatori e punti organico – 2021-2025*

Anno	Indicatore spese di personale	Indicatore ISEF	Indicatore di Indebitamento	Cessazioni	Punti organico	% su Turnover Ateneo
2021	74,07%	1,08	7,88%	64,07	43,03	67%
2022	70,17%	1,14	6,51%	67,20	48,99	73%
2023	69,24%	1,15	6,04%	53,30	43,72	82%
2024	68,63%	1,16	5,6%	53,89	44,08	82%
2025	73,49%	1,09	6,72%	57,55	36,88	64%

* N.b.: La colonna "Anno" riporta l'anno del decreto ministeriale che ha concesso i punti organico. Per il portale ministeriale ProPer i valori dell'Indicatore spese di personale, Indicatore ISEF, Indicatore di Indebitamento e Cessazioni, sono riferiti all'anno precedente rispetto a quello indicato nella prima colonna.

I valori degli indicatori, all'interno dei parametri di riferimento stabiliti per legge, presentano un "trend" che è andato in miglioramento fino allo scorso anno, per poi peggiorare nell'ultimo anno, risentendo anche delle politiche di contenimento della spesa pubblica e di riduzione delle facoltà assunzionali previsto a livello nazionale.

Pur nel quadro dei vincoli normativi ed economico-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.

Unità di personale programmate sui Piani MUR A e B, sulle risorse MUR e di Ateneo dei "Dipartimenti di Eccellenza" 2023-2027, nonché sulle facoltà assunzionali ordinarie

	Professori ordinari	Professori associati	Ricercatori TD (RTDB/RTT)	Tecnici amministrativi	TOTALE
DM 445/22 Piano A	41	15	93	70	219
DM 795/23 Piano B 2024	33	5	33	110	181
DM 795/23 Piano B 2025	/	2	11	/	13
Turnover Ateneo 2023	/	/	/	14*	14*
Turnover Ateneo 2025	/	/	9	/	9
RTI Piano 1673/24 e Ateneo 2025	/	13	/	/	13
Dipartimenti di Eccellenza 2023-2027 – Fondi MUR	1	10	20**	5	36**
Dipartimenti di Eccellenza 2023-2027 – Fondi cof. di Ateneo	1	/	14	10	25
Progressioni tra Aree personale TA	/	/	/	66	66
Totale	76	45	180	275	576

* N.B.: stabilizzazioni

** Cui aggiungere anche un RTDA, che non impegna punti organico

Andamento personale docente (PO, PA, RU tempo determinato e indeterminato) 2016-2025 - rilevazione dati al 31.12 di ciascun anno

ANNO	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
n°	1449	1464	1522	1550	1518	1490	1608	1724	1736	1748*
di cui RTDa	84	111	158	147	138	115	156	264	216	182

* Il dato dell'anno 2025 comprende anche n. 23 contratti di ricerca ai sensi dell'art. 22 L. 240/2010

Andamento personale tecnico-amministrativo (inclusi CEL e Tecnologi) a tempo determinato e indeterminato 2016-2025 - rilevazione dati al 31.12 di ciascun anno

ANNO	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
n°	1606	1628	1674	1697	1710	1649	1654	1679	1663	1653
di cui T.D.	68	61	81	75	63	93	87	118	122	116
di cui C.E.L. T.D.	17	17	3	4	3	3	1	1	1	2
di cui T.A T.D.	51	38	62	60	71	78	69	97	97	87
di cui Tec. T.D.	0	1	10	13	19	15	17	20	24	27

La programmazione si è di conseguenza mossa, da un lato, per garantire il rispetto dei parametri normativi sopra richiamati, dall'altro, basandosi 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, tenendo conto del "turn over") e "qualitativo" (tipologie di ruoli, figure e competenze professionali rispondenti alle esigenze dell'organizzazione e agli obiettivi da perseguire).

Piano operativo formazione 2025

Premessa

Una delle priorità di intervento delineate nella strategia del PNRR è quella di rafforzare la capacità di rilevazione ed analisi dei fabbisogni formativi delle amministrazioni anche grazie alla tipizzazione dei profili di competenze strategiche e di carattere trasversale comuni alle persone che lavorano nelle varie amministrazioni in modo da costruire un sistema di gestione delle risorse umane *competency-based*. Si inserisce in questo contesto l'adesione, nel 2025, dell'Università di Pisa all'iniziativa dal titolo "*La gestione strategica delle risorse umane per creare valore pubblico*", realizzata nell'ambito dell'attuazione del PNRR, sotto il coordinamento del Dipartimento della Funzione Pubblica. L'obiettivo è quello di sviluppare nuove modalità di gestione del personale attraverso l'introduzione di un modello basato sulle competenze per rilevare i fabbisogni di personale e costruire profili specifici nonché programmare l'attivazione di percorsi di aggiornamento professionale che consentano di potenziare/ampliare le competenze esistenti o acquisirne di nuove. D'altro canto, già dall'anno 2004, l'Amministrazione era partita con un obiettivo per sensibilizzare i responsabili di strutture e direzioni nella rilevazione del fabbisogno formativo del proprio personale in un'ottica di maggiore condivisione e partecipazione. Tale obiettivo si è sviluppato anche nel 2025 ma l'attività proseguirà per rendere tale modalità di rilevazione dei fabbisogni formativi la regola. In sintesi, lo scopo finale è quello di realizzare un piano formativo che sia il risultato di una contemporazione delle esigenze formative dei singoli, collegate al ruolo ricoperto, con gli obiettivi organizzativi, in modo da valorizzare e responsabilizzare ogni collaboratore per accrescere la capacità individuale e collettiva, favorire la piena espressione del proprio potenziale e, di conseguenza, generare valore per l'organizzazione stessa.

Piano operativo della Formazione anno 2025

Il Piano operativo della Formazione anno 2025, era articolato in differenti macroaree di competenza, collegate agli obiettivi strategici dell'Ateneo, ed individuava 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** attraverso la piattaforma *Syllabus*, 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. Per il personale dell'area funzionari senza incarico e personale dell'area collaboratori si è organizzato, in collaborazione con il Dipartimento di Scienze Politiche ed il CiSP un percorso formativo (20 edizioni di 7 ore nel 2025), strutturato come un'attività di ricerca-azione formativa, dal titolo *"Comunicazione e collaborazione in gruppi di lavoro"* basato su una combinazione di teoria, sperimentazione, rielaborazione volta a favorire un approccio interattivo e pratico allo sviluppo di competenze individuali e collettive nella soluzione dei problemi. Al termine del primo ciclo di lezioni si è ritenuto utile restituire nel mese di maggio agli organi accademici il quadro delineatosi sulle dinamiche e i processi di comunicazione e collaborazione in gruppo nonché le

potenzialità e le difficoltà che si sviluppano nei funzionamenti organizzativi e nel lavoro quotidiano nell'Università.

Anche nel piano formativo 2025 si è optato per alternare la formazione a distanza con quella in aula.

Welfare integrativo

Anche nell'anno 2025 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. 27 sussidi al personale dell'Ateneo e n. 3 borse di studio ai figli dei dipendenti.

Per l'anno 2025 per il personale tecnico amministrativo e i Dirigenti in servizio presso l'Ateneo, si è prevista l'erogazione di voucher da utilizzare su piattaforma telematica o esercizi convenzionati per l'acquisto di prodotti e servizi.

Il Piano della Formazione sull'Assicurazione della Qualità 2025

Anche nel 2025, in continuità con quanto avviato nel 2023 e nel 2024, è proseguito il percorso formativo dedicato all'Assicurazione della Qualità (AQ), finalizzato a consolidare e diffondere la cultura della qualità all'interno dell'Ateneo. In tale ambito, la Delegata del Rettore per la Qualità, in collaborazione con il PQA e con l'Unità AQ e Accreditamento, ha predisposto il "Piano triennale della formazione sull'Assicurazione della Qualità (AQ) 2025-2027", comprensivo del piano operativo 2025, rivolto al personale docente e tecnico-amministrativo.

Il piano ha previsto:

- interventi formativi e IN-formativi;
- attività di addestramento/affiancamento consulenziale;

- due questionari: uno di gradimento e uno sui fabbisogni formativi, funzionale alla redazione del Piano triennale della formazione AQ 2025–2027 e del piano operativo 2025, incluso nel PIAO 2025–2027.

L'indagine sui fabbisogni si è svolta su due livelli:

1. Primo livello: la Delegata del Rettore per la Qualità ha valutato, per ciascuna categoria di utenti e per ogni tema AQ, il livello di conoscenza percepito e quello auspicabile (scala 1-4), calcolando un Indice di Priorità.
2. Secondo livello: sei categorie di utenti (Direttori di Dipartimento/ Presidenti di Scuola, Referenti AQ di Dipartimento, Presidenti dei Corsi di Studio, Coordinatori dei Corsi di Dottorato, PTA a supporto dei processi di AQ e il Consiglio Studentesco) hanno effettuato un'autovalutazione con la stessa scala, segnalando eventuali temi aggiuntivi e permettendo di calcolare la media delle risposte.

Incrociando i dati dei due livelli, è stata calcolata una media attesa per ciascun fabbisogno formativo e categoria, usata per stabilire le priorità nel Piano Triennale della Formazione AQ 2025–2027, comprensivo del piano operativo 2025, e procedere così alla sua successiva redazione.

Nel corso del 2025 sono state realizzate tutte le attività di addestramento, affiancamento consulenziale e le iniziative formative e informative programmate nell'ambito dell'Assicurazione della Qualità, ad eccezione della didattica trasversale per i dottorandi "L'Assicurazione della Qualità nell'Ateneo di Pisa e il ruolo dei dottorandi", rinviata al 2026, delle attività AQ previste nel percorso "Insegnare ad insegnare" e della Giornata della Qualità.

In preparazione della visita di accreditamento periodico dell'Ateneo, definita per aprile 2026, sono stati inoltre organizzati ulteriori incontri ed eventi formativi non inizialmente previsti nel Piano. Sono state anche aggiornate le "Linee guida per la compilazione del Syllabus – a.a. 2025/26".

Restano disponibili le **"Pillole di Qualità"**, tre brevi video su "L'Assicurazione della Qualità", "L'Assicurazione della Qualità in Unipi" e "Le fasi dell'Accreditamento Periodico", pubblicate sul sito di Ateneo <https://www.youtube.com/playlist?list=PL13CyHsHfOt01TdbU70F4sNFgon1P81ya>

Al termine di ciascuna attività formativa, l'Unità Assicurazione della Qualità e Accreditamento ha somministrato ai partecipanti un questionario di gradimento.

I Piani della formazione sull'Assicurazione della Qualità (AQ), gli eventi realizzati in materia e il relativo materiale formativo sono disponibili sulla pagina di Ateneo "Qualità e Valutazione", sezione "Formazione/Informazione" (<https://www.unipi.it/ateneo/qualita-e-valutazione/>)

SEZIONE 4: MONITORAGGIO E CONCLUSIONI

Il monitoraggio e la rendicontazione delle attività realizzate costituiscono una base indispensabile per le future programmazioni.

In continuità con le relazioni precedenti:

- le sezioni “Valore pubblico” e “Performance” sono state rendicontate secondo le modalità definite dal d.Lgs. 150/2009, artt. 6 e 10, comma 1, lett. b);
- la sezione “Rischi corruttivi e trasparenza” è stata rendicontata secondo le indicazioni fornite da ANAC, come indicato dal PTPCT.

Con approccio analogo a quello utilizzato per gli obiettivi di performance sono state sinteticamente consuntivate le azioni riguardanti la terza sezione “Organizzazione e capitale umano.

Inoltre, la Relazione sulla Performance (PIAO) 2025 rappresenta la sede formale di monitoraggio dell’attuazione del PSA 2023-2028.

Ulteriore strumento di monitoraggio (e rendicontazione), operativo dal 2025, è il cruscotto POI, che nella nuova configurazione – come già evidenziato – integra oggi la quasi totalità degli indicatori previsti nel PSA.

Nel 2025 l’Ateneo ha ulteriormente rafforzato i propri strumenti di monitoraggio, in continuità con le attività avviate nell’anno precedente.

Dopo una prima partecipazione come uditor, nel 2025 l’Università di Pisa ha aderito formalmente al **Progetto Good Practice (GP)**, che prevede la misurazione di due dimensioni di prestazione:

- Efficacia percepita, ovvero Customer Satisfaction (CS) per rilevare la soddisfazione rispetto ai servizi amministrativi e di supporto delle università;
- Efficienza e costi, per analizzare le risorse impiegate nei servizi amministrativi in termini di costi totali, costi unitari e full-time equivalente (FTE).

L’Ateneo ha inoltre preso parte ai laboratori sperimentali dedicati al Piano Triennale per la trasformazione digitale e alla contabilità analitica della ricerca.

Dal 2025 sono stati introdotti anche i *questionari ANVUR sul tirocinio clinico rivolti agli studenti del CLM in Medicina e Chirurgia (LM-4 1)*, il *questionario sul benessere psico-fisico degli studenti* e, per il personale docente e TAB il *Questionario “Mobilità casa-Università”*.

Nel 2025 è stato realizzato il **cruscotto Replica** per il monitoraggio degli indicatori AVA3. Si tratta di uno strumento interno che rende accessibili e consultabili gli indicatori quantitativi del modello AVA3, replicando le funzionalità del cruscotto riservato e integrandole con la possibilità di confronto con altri Atenei.

Il sistema supporta le attività di analisi, monitoraggio e valutazione delle performance di Ateneo e dei Dipartimenti, grazie alla disponibilità di serie storiche, dati di dettaglio e benchmark rispetto alle medie territoriali e nazionali.

In continuità con gli anni precedenti, l’Ateneo effettua altresì numerosi monitoraggi che riguardano:

- gli studenti: attraverso i *questionari sulla valutazione della didattica*, i *questionari organizzazione, servizi e tirocini* e il *questionario psico-fisico studenti*.
- gli immatricolati iscritti ai CdS triennali e a ciclo unico: mediante i *questionari immatricolati* e i *questionari Fare sport con l’Università di Pisa*.
- i laureandi/laureati: tramite le indagini Almalaurea sulla soddisfazione dei laureandi, sul profilo dei laureati, e sulla condizione occupazionale dei laureati.
- i dottorandi e i dottori di ricerca: attraverso i *questionari ANVUR relativi alla soddisfazione dei dottorandi di ricerca di primo e secondo anno* e i *questionari AlmaLaurea “Rilevazione sui dottori di ricerca. Valutazione dell’esperienza di studio e di ricerca e prospettive future*.
- le organizzazioni ospitanti attività di tirocinio o di tesi: tramite la raccolta di informazioni e dati relativi all’opinione sulla preparazione dei tirocinanti.
- le organizzazioni coinvolte nelle attività di terza missione, per le quali è attivo un sistema di monitoraggio degli eventi di Terza Missione (Public

Engagement, Job Placement e Trasferimento Tecnologico). Dal 2024 le attività vengono monitorate in parte attraverso il portale Arpi (Cineca), dedicato alla Terza Missione.

- il personale docente e TAB: attraverso questionari di benessere organizzativo (con cadenza biennale) e di “Mobilità casa-Università”.
- i laureati con 110 e lode: tramite *l'indagine sul gradimento della cerimonia di consegna delle medaglie alle laureate e laureati con lode*, organizzata due volte l'anno.
- tutto il personale (docente, TAB e studenti): attraverso il *questionario su Molestie e Violenze di Genere*.

Al fine di avere un quadro di sintesi di quanto accaduto nel 2025 vengono di seguito riportati alcuni Punti di Forza, Punti di Attenzione e Aree da Migliorare.

Punti di Forza

- a.** Redazione dei Piani Strategici dei Dipartimenti in linea con il Piano Strategico di Ateneo 2023/2028
- b.** Redazione delle schede di monitoraggio dei Piani Strategici Dipartimentali secondo format e linee guida dedicate predisposte dal PQA
- c.** Adesione al progetto Good Practice e rinnovo per l'anno 2026
- d.** Finanziamento del programma “Primo anno, Innovazione e Sinergie in Ateneo” (programmazione triennale ministeriale 2024-2026, PRO3)
- e.** Messa a punto, anche per il 2025, dell'obiettivo comune per tutte le strutture “Rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali all'interno delle strutture”

- f.** Doppio approccio alla progettazione degli obiettivi “gestionali”: top-down (OPN) e bottom-up (OPA)
- g.** Iniziative in materia di anticorruzione e trasparenza, finalizzate a rendere consapevoli le strutture, attraverso azioni di autocontrollo e monitoraggio degli esiti di quanto condotto. Tali iniziative si sono rivelate utili ai fini di una più rapida individuazione delle azioni di miglioramento da intraprendere
- h.** Supporto alle strutture nei processi di programmazione operativa e di attuazione delle misure previste dal PTPCT di Ateneo (2025-27), sia attraverso la realizzazione di iniziative di consulenza e di supporto, sia per mezzo di iniziative coordinate fra uffici anche appartenenti direzioni diverse
- i.** Collegamento obiettivi strategici-bilancio: la percentuale di risorse collegate rispetto al totale (budget economico + budget degli investimenti) passa dal 25,7 % nel bilancio 2024 all' 84,4 per il 2025
- j.** Incremento nel 2025 delle iniziative formative rivolte al personale TAB di circa il 17% rispetto al 2024, accompagnato da un aumento della percentuale di partecipazione dal 52% al 66% (+14 punti percentuali)
- k.** Varietà dell'offerta formativa: 148 corsi di studio nell'a.a. 2025/2026, di cui tre interateneo gestiti amministrativamente dalle Università di Siena, Firenze e Napoli, oltre a un corso di studio interateneo a distanza realizzato in convenzione con il Consorzio ICoN
- l.** Presenza di una sede all'estero a Tashkent (Uzbekistan), presso la quale è attivo il corso di laurea triennale in *Geology*
- m.** Proseguimento del miglioramento del processo di immatricolazione degli studenti internazionali (OPN n. 1297 allegato al PIAO 2025-2027)

- n.** Mantenimento, anche per l'anno accademico 2025/2026, della "no-tax area" per ISEE fino a 26.000,00 euro; resta invariata la fasciazione per la determinazione della contribuzione universitaria ISEE oltre 26.000,00 euro e si incrementa l'importo massimo per studenti regolari da 2.530,00 euro a 2.900,00 euro (Regolamento sulla contribuzione per l'anno accademico 2025/2026)
- o.** Redazione della "Politica per le Indagini Statistiche di Ateneo"
- p.** Realizzazione del "Cruscotto Replica"

Aree da migliorare

- a.** Ancora insufficienti evidenze del collegamento tra le linee di programmazione inserite nel PIAO, in particolare tra performance, organizzazione e piano del fabbisogno di personale
- b.** Comunicazione e condivisione interna di informazioni (ai fini della pianificazione e rendicontazione): insufficiente reattività di molte strutture di fronte a richieste con termini temporali interni, essenziali per la corretta gestione dei processi di performance
- c.** Progettazione degli obiettivi operativi con modalità eccessivamente differenziate (es. per l'impegno effettivo del personale partecipante) tra le varie strutture
- d.** Mancanza di chiarezza ed omogeneità nelle procedure (es. missioni) tra i diversi dipartimenti/strutture
- e.** Difficoltà persistenti da parte dei responsabili di obiettivo nell'identificazione di indicatori di risultato adeguati; difficoltà di identificare anche i profili di impatto delle attività, in termini di valore pubblico

- f.** Assenza della mappatura dei processi interni e delle competenze del personale TAB dell'Ateneo
- g.** Limitata digitalizzazione del processo di valutazione individuale: nonostante la disponibilità delle schede di valutazione in formato PDF sottoscrivibile digitalmente, anche nel 2025 la maggior parte delle schede è stata gestita tramite stampa e firma autografa, mantenendo modalità operative tradizionali e meno efficienti rispetto a un processo integralmente digitale
- h.** Necessità di una maggiore ambiziosità dei target assegnati, considerato che anche nel 2025 le percentuali di raggiungimento risultano quasi sempre pari al 100%, con il rischio di limitare la capacità degli indicatori di misurare efficacemente i livelli di performance e di promuovere il miglioramento continuo
- i.** Necessità di rafforzare la capacità di analisi e utilizzo dei dati e degli indicatori per il monitoraggio delle performance e il miglioramento continuo: la disponibilità e l'impiego delle informazioni quantitative e qualitative a supporto della programmazione e dell'individuazione di azioni correttive risultano ancora non pienamente sviluppati e omogenei nell'Ateneo

Punti di attenzione

- a.** Migliore definizione dei processi interni e dei relativi risultati attesi (output), con una più chiara individuazione delle risorse necessarie alla loro gestione e la possibilità di collegare a ciascun processo specifici obiettivi di miglioramento, anche in vista dell'accreditamento periodico di Ateneo secondo il modello AVA 3 di ANVUR

- b.** Necessità di rafforzare ulteriormente il raccordo e l'integrazione tra gli Obiettivi strategici di Ateneo, il PIAO, la Programmazione Triennale, i Piani strategici dipartimentali e i documenti di Bilancio, al fine di garantire una piena coerenza tra pianificazione strategica, programmazione operativa e allocazione delle risorse
- c.** Numerosità ancora limitata degli OPN collegati non solo al Piano Strategico di Ateneo, ma anche ai Piani Strategici Dipartimentali
- d.** Distribuzione delle valutazioni ancora caratterizzata da una significativa concentrazione sui punteggi più elevati. Anche nel secondo anno di applicazione del nuovo sistema si registra uno spostamento della distribuzione verso i valori massimi, accompagnato da differenze significative tra le medie rilevate nelle strutture direzionali e nei dipartimenti. Tale andamento suggerisce l'opportunità di proseguire il monitoraggio dell'effettiva capacità discriminante dello strumento valutativo e dell'omogeneità dei criteri di applicazione
- e.** Evidenze delle strategie in ordine a reclutamento e gestione del personale docente e TAB, anche in relazione ad un'equilibrata allocazione nelle strutture
- f.** Rischio di una certa «volatilità» delle operazioni di reclutamento, in relazione alla variabilità delle assegnazioni annuali dei punti organico
- g.** Continuazione del monitoraggio e controllo dei processi operativi legati alla performance, di assicurazione della qualità, volti anche all'accredimento periodico ANVUR
- h.** Necessità di consolidare il monitoraggio intermedio degli obiettivi e delle relative rimodulazioni, anche attraverso audit a campione sulle informazioni registrate in U-GOV, in modo da favorire una verifica più tempestiva e strutturata dello stato di attuazione delle attività
- i.** Limitata soddisfazione del personale rispetto ai servizi amministrativi e di supporto, in confronto alla media dei mega atenei partecipanti al Progetto Good Practice
- j.** Determinazione degli standard di qualità dei servizi ancora da definire in quasi tutte le strutture (carte dei servizi)