

## **Relazione sulla Performance (PIAO)**

**Anno 2024**

**EXECUTIVE SUMMARY**

## Introduzione

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

Annualmente il PIAO è sottoposto a rendicontazione mediante la “Relazione annuale sulla performance”, come previsto dal d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 che, all’art. 10 in particolare, specifica che le amministrazioni devono pubblicare, sul proprio sito istituzionale, il suddetto documento di rendicontazione dell’attività pianificata per l’anno precedente, evidenziandone *“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 risponde sia a una finalità interna che 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), al quale è dedicato un *focus* specifico.

Lo schema della relazione segue l’indice proposto a suo tempo per il PIAO 2024-26, 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 2024, 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 2024
- 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 2024
- Sezione 4: Monitoraggio e Conclusioni

## SEZIONE 1: INQUADRAMENTO GENERALE

Gli elementi caratterizzanti il ciclo performance 2024 sono stati orientati a consolidare il **ruolo di rilievo 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

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

**42** scuole di specializzazione di area sanitaria per medici

**12** scuole di specializzazione di area sanitaria per non medici, dei beni culturali e di giurisprudenza

**78** master di I e II livello di cui 41 di I livello e 37 di II livello

**480** posti a bando per corsi di specializzazione per attività di sostegno

**1.013** posti per l'attivazione dei percorsi di formazione insegnanti

### INTERNAZIONALIZZAZIONE

**35** titoli doppi/congiunti

**43** accordi quadro (MoU)

**61** Visiting Fellow ospitati

**18** corsi di studio interamente in lingua inglese

**36** Summer/Winter school

**45** convenzioni per Tirocini extracurriculari

**1** per alto apprendistato e

**21** premi di studio per tesi



### RICERCA E TERZA MISSIONE/VALORIZZAZIONE DELLE CONOSCENZE

**25** corsi di dottorato e

**275** borse di ricerca di dottorato assegnate

**7** Dipartimenti di Eccellenza

**117** iscritti al Foundation Course

**24** Aziende Spin Off Unipi

**135** Brevetti concessi in portafoglio

*Nota: i dati si riferiscono all'anno 2024 (al 31.12) e all'anno accademico (a.a.) 2024/25 per gli studenti. Per le scuole di specializzazione di area sanitaria per medici, i dati si riferiscono all'a.a. 2023/2024. Per le attività di sostegno e i percorsi di formazione insegnanti, il riferimento è all'a.a. 2023/2024.*



Nell'ambito della **didattica**, si conferma il *trend* in crescita del numero degli immatricolati, registrando 150 unità in più rispetto all'anno accademico precedente. L'aumento degli iscritti è invece stato di 1.676 studenti (dato consolidato al 31/12/2024 e riferito all'a.a. 2023/24 rispetto all'a.a. 2022/23).



Per l'**internazionalizzazione**, nell'ambito dell'associazione di atenei europei, denominata Circle U., si segnala l'attivazione della quarta tematica "Artificial Intelligence" (coordinamento da parte di Unipi) che si aggiunge a quelle preesistenti: Democracy, Global Health, Climate Change.



I **progetti di ricerca** europei vinti nel 2024 sono stati 26, di cui 3 in qualità di coordinatori per un finanziamento complessivo di oltre 8,6 milioni di euro. Ad essi si aggiungono i sostegni specifici dell'Ateneo (bando *ProArcheo*, BaSE 2024, Starting-advanced-Consolidator@UNIFI, Seal of Excellence, progetto RESTARTING).

## SEZIONE 2: STRATEGIE E VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

### Sottosezione A: Strategie e Valore Pubblico

#### FOCUS: Piano Strategico 2023-2028 (PSA)

Il **PSA 2023–2028**, approvato il 2 ottobre 2023, trova la sua prima integrale applicazione nell'anno 2024. 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.

Il PIAO 2024–2026 è il primo documento operativo redatto in formale attuazione del PSA 2023-2028. Tuttavia, l'Ateneo aveva iniziato ad attuare alcune azioni anche prima della formale approvazione del PSA.

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

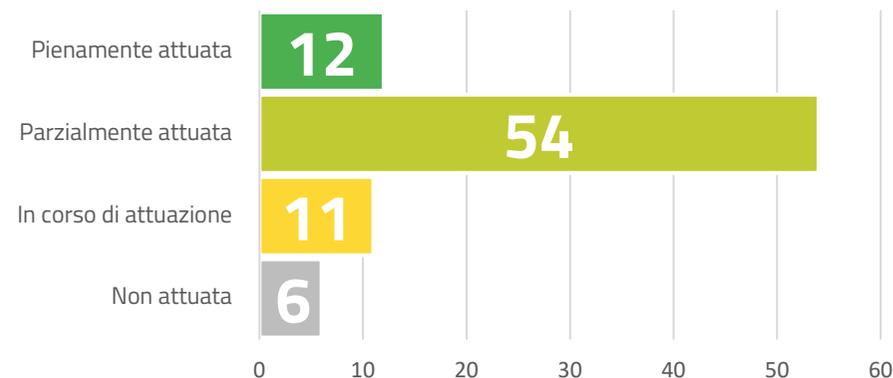
- effettuare, nel mese di **maggio** di ogni anno, il **monitoraggio del PSA**;
- far confluire, sulla base del monitoraggio citato, la **rendicontazione annuale** dello stato di avanzamento delle azioni e dell'effettivo conseguimento degli obiettivi strategici **nella Relazione sulla Performance (PIAO)**, 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 1° aprile 2024, la Delegata per la Qualità ha richiesto una ricognizione dello stato di attuazione delle azioni al 31/12/2024. 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 2024*

#### AZIONI PSA - MONITORAGGIO STATO DI ATTUAZIONE AL 31.12



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 2024.

Monitoraggio indicatori PSA al 31 dicembre 2024

INDICATORI	SCALA	N°
Quantitativi	situazione totalmente non verificata	5
	situazione in prevalenza non verificata	4
	situazione in prevalenza verificata	5
	situazione totalmente verificata	12
Qualitativi	Non attuato	0
	In corso di attuazione	1
	Parzialmente attuato	4
	Pienamente attuato	9

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

### Piani Strategici Dipartimentali (PSD)

Il nuovo PSA ha comportato la completa riscrittura dei Piani Strategici dei Dipartimenti (PSD), sulla base di un *format* comune definito dal Presidio della Qualità (PdQ) e dalla Delegata del Rettore per la Qualità.

I PSD, predisposti entro giugno 2024, sono stati analizzati dal PdQ con il coinvolgimento di alcuni membri della Governance.

L'analisi è stata condotta utilizzando una *check-list* che ha considerato aspetti di processo (es. rispetto dei passaggi necessari per la stesura e l'approvazione del PSD, definizione chiara della missione e visione del dipartimento e dei valori nei quali si riconosce, esauriente analisi SWOT) e aspetti legati alla ricerca, alla terza missione/impatto sociale, alla definizione e all'uso degli indicatori e, infine, alla previsione di un sistema di monitoraggio funzionale alla realizzazione della strategia dipartimentale.

Nel febbraio 2025, il PdQ ha trasmesso ad ogni Dipartimento il proprio *report* di analisi del PSD, organizzando altresì un incontro finalizzato alla condivisione dei risultati emersi e delle buone pratiche individuate.

A partire dal 2025, i Dipartimenti saranno chiamati annualmente a effettuare il monitoraggio del PSD, che costituirà il rapporto sulle attività di ricerca svolte al loro interno, come previsto dallo Statuto.

### 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. 30 e ss.); ulteriore collegamento può farsi con le aree di VP, come indicato già nel PIAO 2024/26.

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.

### Il nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) 2024

La procedura di revisione del SMVP si è positivamente conclusa con la delibera CdA n. 36 del 29 gennaio 2024, le cui disposizioni sono quindi operative dal ciclo 2024.

Nel rinviare all'esame del documento, si riassumono di seguito gli interventi più significativi:

- nuova ponderazione delle componenti della PID (performance individuale del dipendente);
- nuova scala delle valutazioni dei comportamenti organizzativi declinata su cinque livelli, da comportamenti valutati come totalmente inadeguati (1) a quelli "elevati" (5);
- aggiornamento della descrizione dei comportamenti organizzativi (parametro COM), suddivisi per il personale delle varie categorie;
- individuazione, per la definizione del parametro COM, di "gradoni" di valutazione.

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 stati raggiunti al 100%), deve riportare una **valutazione media dei comportamenti organizzativi  $\geq 3$**  (fornito dalla media semplice dei punteggi assegnati per ogni singola area comportamentale).

### Il nuovo cruscotto POI (Performance Organizzativa di Istituzione) e l'indice sintetico 2024

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 2024 è pari a 79,54/100.**

#### Sottosezione B: Obiettivi di performance

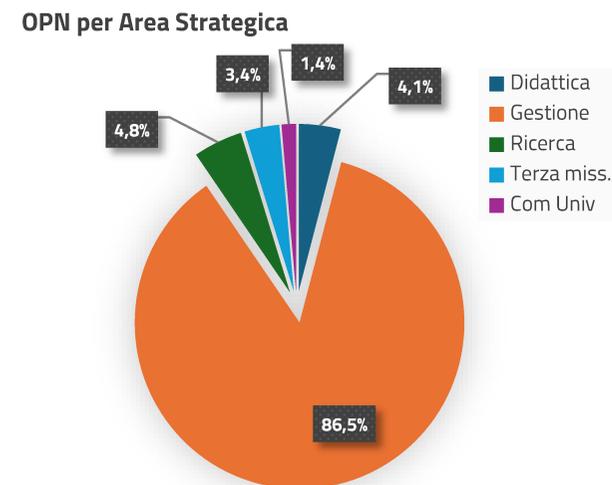
Il PIAO 2024-2026 si riferisce primariamente alla declinazione annuale, in obiettivi operativi (OPN), degli obiettivi strategici pluriennali. Esso contiene altresì gli obiettivi

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: 148
- Totale Obiettivi OPA (Assegnati ai responsabili): 49
- Totale complessivo: 197

I 148 OPN collegati alle linee strategiche sono distribuiti come segue:



Gli obiettivi operativi hanno coinvolto il 90,7% del personale TA (esclusi CEL, assenti prolungati e convenzionati con l'Azienda Ospedaliera).

### **Alcuni approfondimenti sugli obiettivi operativi 2024**

Nel 2024 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: attivazione di percorsi dual career studente-atleta e Gestione didattica di Ateneo - consolidamento piattaforma GDA.
- Direzione Ricerca: Nuovo sistema per la mappatura delle attività di valorizzazione della conoscenza (Terza Missione).
- Direzione Gare 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.

Inoltre, sono stati estesi a tutte le strutture due obiettivi trasversali obbligatori:

- Comunicazione e ascolto sistematico a cascata all'interno delle strutture.
- 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 2024**

Gli obiettivi "Questionario sul benessere organizzativo rivolto a tutto il personale", "Sperimentazione di indagini di customer satisfaction" e "Formazione del personale relativamente al nuovo SMVP 2024 (Sistema di misurazione e valutazione della performance)" sono stati assegnati al DG con delibera CdA n. 81 del 24 febbraio 2024, su proposta del Rettore.

Gli obiettivi in parola sono stati pienamente realizzati.

### **Programmazione in tema di transizione digitale**

Le azioni per la Transizione Digitale incluse nel PIAO 2024 si collocano nel contesto normativo della transizione digitale nazionale e riflettono l'impegno dell'Ateneo su più direttrici.

L'obiettivo TD.1 - revisione della formazione, gestione e conservazione documentale dell'Ateneo alla luce delle nuove linee guida AgID sul documento informatico - ha visto l'avvio della nuova gestione documentale su cloud (OneDrive), con le prime automazioni. L'attuazione è stata rallentata dalla natura distribuita dell'Ateneo con oltre 30 Aree Organizzative Omogenee (AOO). È pertanto in corso anche una riflessione sull'assetto stesso delle AOO per migliorarne l'efficienza.

L'obiettivo TD.2 - Dematerializzazione degli archivi cartacei - ha previsto la revisione del massimario di selezione (cd. di scarto) e una proposta di scarto massivo per gli archivi cartacei, oltre all'avvio dei processi di dematerializzazione dei fascicoli della Direzione Didattica.

Con l'obiettivo TD.3 - Formazione del personale all'uso degli strumenti informatici - sono state avviate varie attività specifiche sulla formazione del personale all'uso degli strumenti informatici con il supporto della Direzione del Personale (corsi su Microsoft 365, Excel avanzato e AI generativa).

In attuazione dell'obiettivo TD.4 - Revisione delle postazioni di lavoro - è invece 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.

L'obiettivo TD.5 - Monitoraggio dei processi amministrativi - ha rafforzato il monitoraggio dei processi tramite strumenti low-code per l'implementazione di processi. L'uso delle API (Application Programming Interface) di Titulus ha poi assicurato un'integrazione del sistema di protocollo all'interno del sistema di monitoraggio. È importante evidenziare la prima analisi condotta con l'ausilio dell'intelligenza artificiale di tutte le determinate a contrarre dell'Ateneo del 2024. Si tratta di un nuovo

approccio al monitoraggio dei processi amministrativi che sembra essere molto promettente. L'obiettivo proseguirà nel corso del 2025.

Grazie invece all'obiettivo TD.6 - Condivisione dati con la piattaforma PDND – è stata realizzata l'integrazione dei dati della formazione con la piattaforma PDND, esponendo 9 API sulla piattaforma.

Da ultimo, con l'obiettivo TD.7 - Impiego di sistemi di Intelligenza Artificiale Generativa nei processi amministrativi – l'Ateneo ha avviato la sperimentazione di AI generativa per creare assistenti intelligenti a supporto delle Direzioni. Nel 2024 è stata effettuata la relativa attività di analisi e formazione e, nel 2025, si procederà all'implementazione di servizi basati su AI generativa.

Nel 2024 l'Ateneo ha avviato diverse iniziative per rafforzare la transizione digitale, con particolare attenzione alla cybersecurity in attuazione della direttiva europea NIS2. Sono state avviate procedure di razionalizzazione dell'assegnazione delle risorse informatiche di Ateneo attraverso la redazione delle Linee Guida per l'Uso delle Risorse Informatiche approvate dagli organi.

È stata introdotta la figura del Referente del Digitale (RED) di struttura.

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

### **Programmazione in tema di Pari opportunità**

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) triennali, conosce nel 2024 la sua conclusione.

<sup>1</sup> <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9109-archivio-ptpct>

L'attività di monitoraggio ha posto in evidenza il raggiungimento degli obiettivi fissati all'interno di ciascuno degli ambiti d'intervento individuati dalla programmazione strategica.

Le azioni compiute per il raggiungimento degli obiettivi sopra menzionati, si configurano come buone prassi della programmazione strategica che sono state affinate nel corso del tempo come, per esempio, il sistema di contribuzione economica per favorire la conciliazione dei tempi di vita/lavoro della comunità universitaria. Tra i traguardi raggiunti, si fa menzione anche, dell'impegno del CUG sul territorio per la diffusione della cultura del rispetto attraverso il rafforzamento delle reti di network con le istituzioni locali, nel convincimento che un cambiamento sociale passi necessariamente da un cambiamento dei paradigmi culturali. La strategia per la gender equality 2022-2024 ha costituito un solido impianto per la strutturazione della nuova strategia relativa al triennio 2025-2027.

### **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 PIAO 2024-2026<sup>1</sup>.

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. La declinazione di questi principi è riportata nell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, sottoscritta nel 2015 dai paesi membri dell'ONU<sup>2</sup>. L'Obiettivo 16: Pace, Giustizia e Istituzioni solide e i relativi traguardi costituiscono un effettivo riferimento rispetto alla dimensione di valore

<sup>2</sup> ONU Italia. La nuova Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile ([unric.org](http://unric.org))

pubblico da perseguire con un sistema per la prevenzione del rischio e la promozione della trasparenza.

Il PSA 2023-2028 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 2024-2026.

La fase di programmazione operativa delle misure è stata avviata a seguito della definitiva approvazione della sezione "rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO 2024-2026 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 2024 ciascuna Direzione di Ateneo e il SIA erano tenuti alla realizzazione di due misure di prevenzione e trasparenza, di cui almeno una nell'ambito di un obiettivo integrato performance, anticorruzione e trasparenza (OPN) e l'altra in attuazione esclusiva della sezione "rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO 2024-2026.

Le altre strutture di Ateneo (Dipartimenti, Centri e Sistemi, escluso il SIA) erano tenute all'attuazione, nell'ambito di un obiettivo integrato performance, anticorruzione e trasparenza (OPN) di almeno una misura di prevenzione, da scegliere fra tre possibili alternative: adeguamento alle indicazioni ANAC in tema di obblighi di pubblicazione; fabbisogni di formazione e organizzazione delle attività: revisione dei processi connessi in ottica di inclusività, pari opportunità, adeguatezza e buona

organizzazione e SGRC: analizzare il rischio di processo e proporre azioni per il trattamento.

Nella relazione sono elencate le misure previste dal PIAO 2024-2026, suddivise per ciascuna delle aree di attività istituzionale dell'Ateneo.

L'attuazione delle misure programmate è stata monitorata nel corso del 2024: 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 delle misure a carattere generale, nell'ambito della rilevazione sui rischi di processo condotta dalle strutture di Ateneo aderenti alla misura e si è provveduto 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.

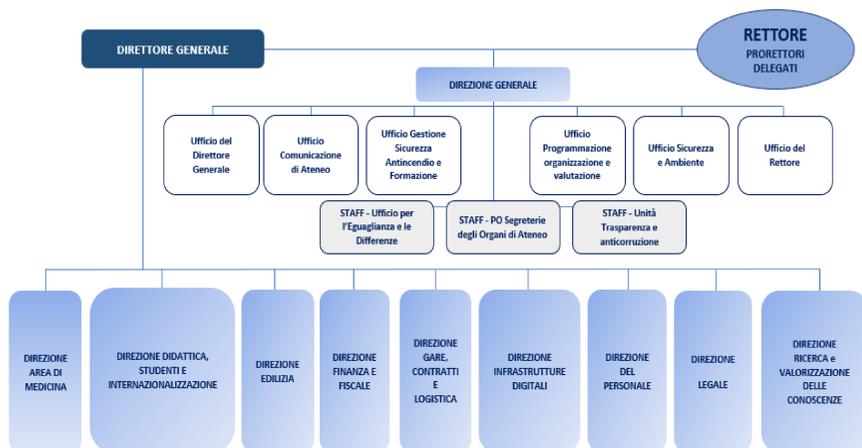
In conclusione, si rileva che la strategia di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza nel 2024 è proseguita nella direzione tracciata negli anni precedenti ed è stata indirizzata ad approfondire, di anno in anno, alcuni aspetti piuttosto che altri, prestando comunque attenzione all'evoluzione 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

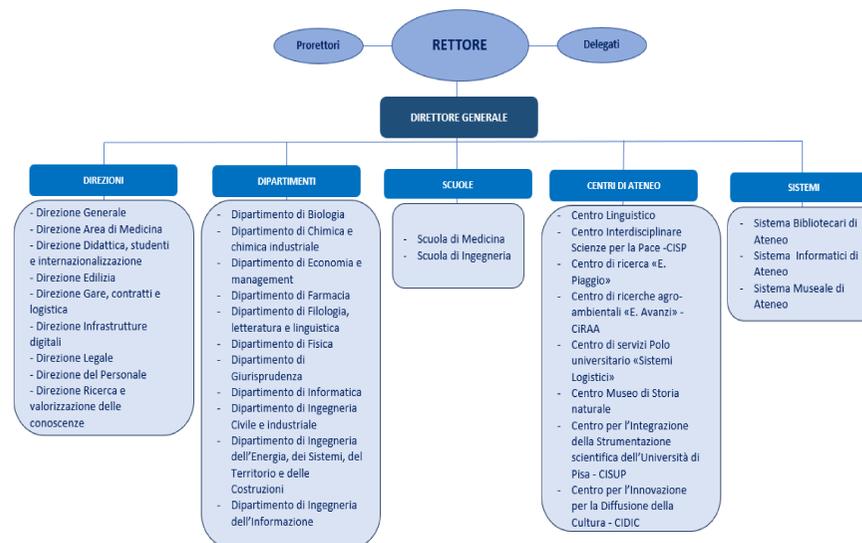
### Struttura organizzativa

L'**architettura organizzativa** dell'Università di Pisa è articolata in 20 Dipartimenti, 8 Centri di Ateneo, 7 Centri dipartimentali, 19 Centri interdipartimentali; 3 Sistemi (Bibliotecario, Informatico e Museale), 2 Scuole interdipartimentali, per le aree medica ed ingegneristica. L'architettura in parola è completata dall'Amministrazione centrale, articolata in 10 Direzioni.

*Organigramma Amministrazione Centrale - 31 dicembre 2024*



*Organigramma Ateneo – 31 dicembre 2024*



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

Nel corso del 2024, l'Ateneo ha attuato alcuni interventi di revisione del proprio modello organizzativo, volti a migliorare l'efficienza e l'integrazione tra le funzioni chiave. In particolare, sono stati riorganizzati i servizi relativi alla didattica, alla ricerca e all'internazionalizzazione, con conseguente ridenominazione e riallocazione delle strutture competenti. Inoltre, le attività della comunicazione istituzionale, collocate nel Centro per l'Innovazione e la Diffusione della cultura (CIDIC), sono state trasferire alla Direzione Generale.

Gli interventi di microorganizzazione hanno invece interessato la Direzione Area di Medicina, la Direzione Finanza e Fiscale, la Direzione Ricerca e valorizzazione delle conoscenze, il Sistema Informatico di Ateneo e, infine, l'Ufficio Programmazione, Organizzazione e Valutazione.

### Ulteriori azioni per la digitalizzazione e l'innovazione organizzativa dell'Ateneo

Nel 2024, l'Unità Organizzazione di Ateneo ha avviato la digitalizzazione dell'archivio cartaceo degli atti organizzativi, formalizzando l'intervento nell'ambito di un apposito obiettivo.

In seguito alla firma del nuovo C.C.N.L. Istruzione e ricerca relativo al triennio 2019-2021, è stato istituito un Tavolo Tecnico per l'attuazione del contratto, con l'obiettivo di definire le linee guida per l'affidamento e la revoca degli incarichi a Funzionari e personale EP.

Parallelamente, è stato attivato un Tavolo Tecnico dedicato a deleghe e incarichi al personale tecnico-amministrativo (PTA), finalizzato all'elaborazione di materiali informativi relativi alle deleghe di spesa.

Di seguito una tabella riepilogativa delle posizioni organizzative attivate presso l'Ateneo al 31.12.2024

Ruolo	PO
Dirigenti	8
Dirigenti a tempo determinato	1
Area Elevate Professionalità	65
Area Elevate Professionalità <i>ad interim</i>	12
Area Funzionari	151
Area Funzionari <i>ad interim</i>	42

### Il lavoro agile

Il lavoro agile in Ateneo è al momento regolato dalla circolare del Direttore Generale n. 178483 del 28 dicembre 2022, che riconosce una giornata a settimana di lavoro agile per tutti i dipendenti adibiti ad attività espletabili da remoto.

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.

### La programmazione del personale

Come descritto all'interno della relativa sezione del PIAO 2024-2026, 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 economico-finanziaria, quantitativi e qualitativi, posti dalle discipline di settore (d.l. 25 giugno 2008, n. 112, come convertito dalla legge 6 agosto 2008, n. 133; d.lgs 29 marzo 2012, n. 49; legge 30 dicembre 2010, n. 240; DPCM 24 giugno 2021 e successivi decreti di aggiornamento; etc.);
- l'attribuzione a ciascuna università del contingente delle assunzioni effettuate annualmente con decreto ministeriale, tenuto conto dei valori raggiunti dagli indicatori ministeriali posti dalle normative sopra richiamate, che sempre più spesso viene adottato alla fine dell'anno di riferimento o, addirittura, successivamente;
- l'approvazione di piani straordinari ministeriali (sempre più frequenti nel corso degli ultimi anni) o progetti specifici (quali, ad esempio, i "Dipartimenti di Eccellenza");
- progetti a valere su risorse del PNRR ai quali l'Università di Pisa ha partecipato (Centri Nazionali, Infrastrutture di Ricerca, Ecosistemi dell'Innovazione, Partenariati Estesivi, 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 il contratto di ricerca), mantenendo in vita, per un tempo mediamente lungo, anche quelle in teoria abrogate (come, ad esempio, gli assegni di ricerca e gli RTDA, grazie alla previsione di discipline transitorie e proroghe legislative).

Pur nel quadro dei vincoli normativi ed economico-finanziari presenti, l'Ateneo ha quindi messo in atto una politica di investimento e valorizzazione del personale, che ha interessato sia il personale docente che quello tecnico-amministrativo, come confermano i dati riportati nelle tabelle che seguono.

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

ANNO	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
n°	1449	1464	1522	1550	1518	1490	1608	1724	1736

*Andamento personale tecnico-amministrativo (inclusi CEL e Tecnologi) a tempo determinato e indeterminato 2016-2024 - rilevazione dati al 31.12 di ciascun anno*

ANNO	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
n°	1607	1628	1674	1697	1710	1649	1654	1679	1663
di cui T.D.	69	61	81	75	63	93	87	118	122

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 2024

Nel programmare le attività formative contenute nel piano annuale 2024 si è tenuto conto di quanto ribadito nelle circolari del Ministro Zangrillo: ovvero che la formazione deve contribuire a rafforzare, diversificare e ampliare le competenze, le conoscenze e le abilità dei dipendenti in modo da poter affrontare nuove richieste, problemi complessi e contribuire efficacemente al raggiungimento degli obiettivi organizzativi. E così, oltre a peculiari corsi presso società di formazione esterne, destinati a personale con specifici ruoli o che si occupa di specifiche attività, il piano formativo ha previsto la realizzazione di corsi professionalizzanti destinati ad una pluralità di dipendenti (ad es. il percorso in materia contabile organizzato dal Cineca e rivolto ai neo assunti), e di corsi relativi allo sviluppo di competenze trasversali nonché di potenziamento delle soft skills, in linea con quanto previsto dalle direttive del Ministro Zangrillo.

Anche per il 2024, in continuità con il percorso manageriale iniziato nell'anno 2023, sono stati erogati (in varie edizioni) i corsi su "Positive leadership" e "Gestione del cambiamento", entrambi rivolti a Dirigenti, personale dell'area Elevate Professionalità ed al personale dell'area Funzionari con incarico.

Attenzione è stata dedicata anche alla formazione dei neoassunti con corsi che hanno coperto l'area tecnico-professionale, quella delle competenze trasversali (es. corso sul "Time management" erogato in modalità asincrona).

Anche nel piano formativo 2024 si è optato per alternare la formazione a distanza con quella in aula.

### Il Piano della Formazione sull'Assicurazione della Qualità 2024

Nel 2024 è proseguito il percorso formativo sull'Assicurazione della Qualità (AQ), avviato nel 2023, con l'obiettivo di diffondere la cultura della qualità nell'Ateneo. La Delegata del Rettore per la Qualità, insieme al PdQ e all'Unità AQ e Accreditamento, ha elaborato un Piano della formazione sull'AQ, rivolto a 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, 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 e procedere così alla sua successiva redazione.

Tutte le attività di addestramento/affiancamento consulenziale e le iniziative formative/IN-formative programmate nel 2024, al pari dei questionari di gradimento e sui fabbisogni formativi, sono state regolarmente realizzate (v. Il report di sintesi delle attività formative/IN-formative svolte disponibile nell'allegato 2) a eccezione dell'intervento IN-formativo diretto ai Direttori di dipartimento sulla Scheda di Autovalutazione, che sarà realizzato dal PdQ il 26 maggio 2025.

## 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.

Costituisce un elemento di novità il fatto che la Relazione sulla Performance (PIAO) 2024 rappresenta la prima sede formale di monitoraggio dell’attuazione del PSA 2023-2028.

Ulteriore strumento di monitoraggio (e rendicontazione), operativo dal 2024, è il cruscotto POI, che nella nuova configurazione – come già evidenziato – integra oggi la quasi totalità degli indicatori previsti nel PSA.

Nel corso del 2024 l’Ateneo ha implementato i propri strumenti di monitoraggio. In attuazione di un obiettivo operativo 2024 assegnato al DG e finalizzato alla sperimentazione di indagini di customer satisfaction (CS), sono stati somministrati agli stakeholder dell’Ateneo i questionari di soddisfazione su attività e servizi erogati nel corso del 2024. In particolare, le indagini hanno riguardato:

- i servizi tecnico-amministrativi erogati a beneficio di docenti e personale TAB (essenzialmente: logistica e infrastrutture, sistemi informatici, comunicazione interna ed esterna, portale e social media);
- i servizi offerti dalla Segreteria studenti (uffici centrali di Ateneo);

- la cerimonia di consegna delle medaglie alle laureate e laureati con lode.

Inoltre, tutti gli eventi di Public Engagement dell’Ateneo sono monitorati tramite il portale Iris-Arpi, permettendo una classificazione coerente delle attività di Terza Missione.

Da menzionare altresì il “Questionario Immatricolati”; introdotto nell’a.a. 2023/2024, viene somministrato agli studenti triennali e a ciclo unico al momento dell’immatricolazione per raccogliere informazioni sulle motivazioni di scelta dell’Università di Pisa e individuare eventuali criticità legate all’abbandono. Per l’a.a. 2025/2026, a seguito dell’adesione al Progetto Good Practice (v. infra), il questionario è stato integrato con domande comuni sull’orientamento, al fine di migliorare la comparabilità dei dati e monitorare l’efficacia dei servizi di orientamento a livello nazionale.

Altro elemento di novità è l’adesione di UNIPi al gruppo Good Practice, perfezionato con delibere SA n.17 del 24 gennaio 2025 e CdA n. 35 del 29 gennaio. L’Ateneo ha avviato il ciclo 2024 come "uditore" ed è entrato attivamente nel progetto a partire dal 2025, ove si prevede la misurazione di due dimensioni di prestazione:

- Efficacia percepita, ovvero Customer Satisfaction (CS);
- Efficienza e costi (in particolare, è necessario rilevare, per ciascun componente del personale tecnico-amministrativo, le attività effettivamente svolte, sulla base di un elenco predefinito di macroattività).

Nel 2024 è stato altresì somministrato il questionario sul benessere organizzativo al personale docente e TAB; i report di analisi delle suddette indagini hanno permesso di individuare una serie di azioni migliorative da realizzare nel 2025, sono state formalizzate in un obiettivo operativo 2025 assegnato al Direttore Generale dal Consiglio di amministrazione con delibera n. 90 del 26 febbraio 2025.

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

- gli studenti, i dottorandi e i dottori di ricerca: raccolta di informazioni su didattica, tirocini e infrastrutture;
- le organizzazioni ospitanti attività di tirocinio o di tesi: raccolta di informazioni e dati relativi all'opinione sulla preparazione dei tirocinanti;
- dai laureandi/laureati: raccolta di informazioni sulla qualità del percorso formativo;
- da tutto personale: raccolta di valutazioni sul rispetto della parità di genere.

Al fine di avere un quadro di sintesi di quanto accaduto nel 2024 vengono di seguito riportati alcuni Punti di Forza, Punti di Attenzione e Aree da Migliorare.

## Punti di Forza

- a.** Pianificazione della redazione dei Piani Strategici dei Dipartimenti in linea con il Piano Strategico di Ateneo 2023/2028 (fine lavori maggio-giugno 2024).
- b.** Adesione al progetto Good Practice.
- c.** Utilizzo nuova versione cruscotto POI.
- d.** Raccordo e integrazione tra Obiettivi strategici di Ateneo, PIAO, Programmazione Triennale, Piani strategici dipartimentali e documenti di Bilancio in progressivo miglioramento.
- e.** Messa a punto, anche per il 2024, dell'obiettivo comune per tutte le strutture dell'obiettivo "Comunicazione e ascolto sistematico a cascata".

- f.** Effettiva attivazione, per l'anno 2024, del nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), per la valutazione della performance individuale di tutto il personale TAB;
- g.** Doppio approccio alla progettazione degli obiettivi "gestionali": top-down (OPN) e bottom-up (OPA);
- h.** 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;
- i.** Supporto alle strutture nei processi di programmazione operativa e di attuazione delle misure previste dal PTPCT di Ateneo (2024-26), sia attraverso la realizzazione di iniziative di consulenza e di supporto, sia per mezzo di iniziative coordinate fra uffici anche appartenenti direzioni diverse;
- j.** Incremento delle iniziative formative rivolte al personale TAB nel 2024 rispetto al 2023 di circa il 30%;
- k.** Varietà dell'offerta formativa: 146 corsi di studio nell'a.a. 2024-2025, di cui due sono interateneo e gestiti amministrativamente dalle Università di Siena e Firenze; l'Università di Pisa ha inoltre una sede all'estero che gestisce il corso di Laurea triennale in "Geology", con a sede Tashkent – Uzbekistan. Proseguimento del miglioramento del processo di immatricolazione degli studenti internazionali (OPN n. 1104 allegato al PIAO 2024-2026);
- l.** Per l'anno 2024, è stato previsto di soddisfare almeno l'80% delle richieste di attivazione di un percorso di dual career relative all'anno

accademico 2023/2024 che risulteranno rispondenti ai requisiti prescritti per il riconoscimento della figura dello studente-atleta.

- m.** Conferma, anche per l'anno accademico 2024/2025, della "no-tax area" per ISEE fino a 26.000,00 euro, mantenendo invariata la fascia per la determinazione della contribuzione universitaria ISEE oltre 26.000,00 euro e incrementando l'importo massimo per studenti regolari da 2.400,00 euro a 2.530,00 euro (Regolamento sulla contribuzione per l'anno accademico 2024/2025).
- n.** Redazione da parte del Centro di Ateneo per l'integrazione della strumentazione dell'Università di Pisa di una procedura che formalizzi lo schema del costo unitario da applicare all'esercizio delle attrezzature CISUP, da utilizzare a supporto della rendicontazione dei Progetti di ricerca che prevedono la possibilità di esporre i costi interni; la procedura così individuata può diventare una best practice di Ateneo (v. OPA n. 1235).

## 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.** Numerosità ancora limitata degli OPN collegati non solo al Piano Strategico di Ateneo, ma anche ai Piani Strategici Dipartimentali.
- c.** 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.
- d.** Progettazione degli obiettivi operativi con modalità eccessivamente differenziate (es. per l'impegno effettivo del personale partecipante) tra le varie strutture.
- e.** Mancata chiarezza ed omogeneità nelle procedure (es. missioni) tra i diversi dipartimenti/strutture.
- f.** 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.
- g.** Determinazione degli standard di qualità dei servizi ancora da definire in quasi tutte le strutture.

## Punti di attenzione

- a.** Miglioramento dell'identificazione dei processi interni e dei loro output; identificazione delle risorse necessarie per la loro gestione e conseguente opportunità di collegarvi obiettivi di miglioramento, anche in vista dell'accreditamento di sede, modello AVA3 di ANVUR.
- b.** Collegamento obiettivi strategici-bilancio: la percentuale di risorse collegate rispetto al totale (budget economico + budget degli investimenti) si passa dal 33,2% nel bilancio 2023 al 25,7 % per il 2024 (da considerare però che gli obiettivi strategici di riferimento sono cambiati, con il nuovo PSA 2023 - 28).
- c.** Mancanza, anche a causa della perdurante assenza di linee guida nazionali (ANVUR) dedicate all'università, di un chiaro e condiviso perimetro di indicatori utili per monitorare lo sviluppo delle aree di valore pubblico correlato alle funzioni tipiche delle università (indicatori di impatto).
- d.** Realizzazione della mappatura dei processi interni e delle competenze del personale TAB delle strutture di Ateneo selezionate (completata per gli Uffici di staff del Rettore e la Direzione Generale) e del modello di dimensionamento delle strutture dell'Ateneo.
- e.** Percentuali di raggiungimento dei target, che anche per il 2024 risultano raggiunti quasi sempre al 100%.
- f.** Valori della PID 2024 che continuano ad essere orientati su valutazioni di eccellenza diffusa, anche con il nuovo SMVP, che permette valutazioni dei comportamenti più accurati, senza che si determinino subito penalizzazioni sulle dinamiche retributive.
- g.** Necessità di continuare la dematerializzazione dei processi.
- h.** Maggiori evidenze delle strategie in ordine a reclutamento e gestione del personale docente e TAB, anche in relazione a un'equilibrata allocazione nelle strutture.
- i.** Rischio di una certa «volatilità» delle operazioni di reclutamento, in relazione alla variabilità delle assegnazioni annuali dei punti organico.
- j.** Continuazione del monitoraggio e controllo dei processi operativi legati alla performance, di assicurazione della qualità, volti anche all'accreditamento periodico ANVUR.
- k.** Verifica dei risultati ottenuti con il passaggio a IRIS del monitoraggio della Terza Missione.