



UFFICIO PROPONENTE: Ufficio programmazione, organizzazione e valutazione
ORDINE DEL GIORNO N.: 15/01
ARGOMENTO: Programmazione, organizzazione, valutazione e AQ
OGGETTO: Relazione sulla Performance (PIAO) 2025 - Approvazione
PRORETTORI DI RIFERIMENTO:
UFFICIO DESTINATARIO PER L'ESECUZIONE: Ufficio programmazione, organizzazione e valutazione
ALLEGATI: A) Relazione sulla Performance (PIAO) 2025 (pagg. 1-101); B) Executive Summary (pagg. 1-22)

COMPONENTI	F	C	Ast	Ass	COMPONENTI	F	C	Ast	Ass
Prof. Riccardo Zucchi	X				Dott. Giuseppe Bagnato	X			
Prof. Pierluigi Barrotta	X				Dott. Alessandro Crini	X			
Prof. Francesco Marcelloni	X				Dott. Giorgio Iervasi	X			
Prof. Marcello Mele	X				Dott. Mattia Tuccelli	X			
Prof.ssa Caterina Rizzo	X				Dott. Samuele Mantani	X			

Legenda: (F - Favorevole) - (C - Contrario) - (Ast - Astenuto) - (Ass - Assente)

Il Consiglio di Amministrazione

- vista la legge 9 maggio 1989 n. 168, ed in particolare l'articolo 6 "Autonomia delle Università";
- vista la legge 30 dicembre 2010, n. 240, "Norme in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e di reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario";
- richiamato lo statuto dell'Università di Pisa, emanato con d.r. 27 febbraio 2012, come da ultimo modificato con d.r. n. 1039/2025 del 24 luglio 2025;
- richiamato il regolamento generale di Ateneo, emanato con d.r. n. 1108/2013 del 5 agosto 2013, come da ultimo modificato con d.r. n. 593/2024 del 15 marzo 2024;
- visto il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, così come risultante dalle modifiche apportate dal decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74, ed in particolare l'articolo 10, comma 1, lettera b), ai sensi del quale le amministrazioni pubbliche redigono e pubblicano sul sito istituzionale ogni anno [...] "entro il 30 giugno, la Relazione annuale sulla performance che è approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'Organismo di valutazione ai sensi dell'articolo 14 e che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato";
- vista la legge 6 novembre 2012, n. 190, recante "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione" e successive modificazioni e integrazioni e, in particolare, l'articolo 1, commi 7 e 8, che attribuisce all'organo di indirizzo il compito di:
 - a) individuare il Responsabile per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza (RPCT);
 - b) definire gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza, che costituiscono contenuto necessario dei documenti di programmazione strategico-gestionale;
 - c) adottare il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza;
- visto il decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, recante il "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni" e successive modificazioni e integrazioni;
- visto il Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2024-2026 approvato dall'Autorità Nazionale

Anticorruzione (ANAC);

- vista la propria delibera n. 5 del 15 gennaio 2021 con la quale, su proposta del Rettore e previo parere favorevole del Senato Accademico, è stato individuato quale Direttore Generale dell'Ateneo l'Ing. Rosario Di Bartolo;
- vista la propria delibera n. 13 del 29 gennaio 2025 con la quale, su proposta del Rettore e previo parere favorevole del Senato Accademico espresso nella seduta del 24 gennaio 2025, è stato rinnovato all'Ing. Rosario Di Bartolo l'incarico di Direttore Generale dell'Università di Pisa per la durata di quattro anni, dal 1° marzo 2025;
- vista la propria delibera n. 125 del 12 marzo 2021 con la quale è stata attribuita al Direttore Generale dell'Ateneo la funzione di responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT);
- visto il decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, e, in particolare, l'art. 6, che prevede, a decorrere dal 31 gennaio 2022, l'adozione, da parte delle pubbliche amministrazioni di cui all'art. 1, comma 2, del d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165 con più di cinquanta dipendenti, ivi comprese le università, del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO);
- tenuto conto che il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) costituisce il documento unico di programmazione triennale, aggiornato annualmente, nel quale confluiscono i principali strumenti di programmazione delle pubbliche amministrazioni, tra cui il Piano della performance, il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT), il Piano dei fabbisogni di personale, il Piano della formazione del personale e il Piano per la transizione digitale;
- visto il decreto ministeriale 30 giugno 2022, n. 132, recante "Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione" e, in particolare, l'articolo 5, rubricato "Sezione Monitoraggio", ai sensi del quale:
 - a) la sezione indica gli strumenti e le modalità di monitoraggio, incluse le rilevazioni di soddisfazione degli utenti, delle sezioni precedenti, nonché i soggetti responsabili;
 - b) il monitoraggio delle sottosezioni "Valore pubblico" e "Performance" avviene secondo le modalità stabilite dagli articoli 6 e 10, comma 1, lettera b), del d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, mentre il monitoraggio della sottosezione "Rischi corruttivi e trasparenza" avviene secondo le indicazioni dell'ANAC. Per la sezione "Organizzazione e capitale umano", il monitoraggio della coerenza con gli obiettivi di performance è effettuato su base triennale dall'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance (OIV), di cui all'articolo 14 del d.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, o dal Nucleo di Valutazione, ai sensi dell'articolo 147 del d.lgs. 18 agosto 2000, n. 267;
- preso atto che, a seguito dell'introduzione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) quale nuovo strumento di programmazione e in assenza di specifiche indicazioni nazionali in merito alla relativa rendicontazione complessiva, la Relazione sulla performance costituisce, di fatto, il documento di rendicontazione ex post dell'attuazione del PIAO 2025-2027 ed è redatta in conformità a quanto previsto dall'articolo 5 del decreto ministeriale 30 giugno 2022, n. 132;
- visto il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), approvato con propria delibera n. 36 del 29 gennaio 2024 e successivamente aggiornato, con applicazione dall'anno 2025, con propria delibera n. 41 del 29 gennaio 2025, ad eccezione degli aspetti relativi alla misurazione e valutazione della performance organizzativa di istituzione (POI) e di struttura (POS);
- vista la delibera n. 42 del 29 gennaio 2025, con la quale questo Organo ha approvato il nuovo cruscotto per la valutazione della performance organizzativa di istituzione (POI), confluito nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) 2025;
- viste, rispettivamente, la propria delibera n. 40 del 29 gennaio 2025 e la delibera del Senato Accademico n. 21 del 24 gennaio 2025, con le quali è stato approvato il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) per il triennio 2025-2027;
- visto il parere favorevole espresso dal Consiglio Studentesco nella seduta del 19 gennaio 2025 sul PIAO 2025 – 2027;
- vista la propria delibera n. 90 del 26 gennaio 2025, riguardante l'assegnazione al Direttore

Generale di un pool di specifici obiettivi per l'anno 2025, costituenti parte integrante della pianificazione operativa 2025;

- vista la successiva delibera n. 232 del 6 giugno 2025, con la quale questo Organo ha approvato il piano degli obiettivi operativi necessari al perseguimento degli obiettivi strategici (OPN 2025), costituente parte integrante del PIAO 2025-2027;
- viste le delibere nn. 376 e 234 del 2 ottobre 2023, rispettivamente del Consiglio di Amministrazione e del Senato Accademico, di approvazione del Piano strategico di Ateneo 2023-2028;
- viste le delibere n. 67 del 7 marzo 2024 e n. 108 del 20 marzo 2024, rispettivamente del Senato Accademico del Consiglio di Amministrazione, con le quali: è stato stabilito di effettuare il monitoraggio annuale del Piano Strategico di Ateneo 2023-2028 nel mese di maggio di ogni anno, nonché di procedere, sulla base del monitoraggio richiamato, alla rendicontazione annuale dello stato di avanzamento degli obiettivi strategici e delle azioni del Piano strategico nella Relazione sulla Performance (PIAO), approvata dal Consiglio di Amministrazione entro il 30 giugno di ogni anno;
- viste le delibere n. 493 del 15 dicembre 2025 del Consiglio di Amministrazione e n. 267 del 15 dicembre 2025 del Senato Accademico, relative al riesame e aggiornamento del Piano Strategico di Ateneo 2023-2028;
- vista la nota prot. n. 132343 del 18 giugno 2026, a firma del Direttore Generale, con la quale, acquisiti gli elementi informativi necessari alla valorizzazione degli indicatori, è stata demandata al Nucleo di Valutazione l'applicazione operativa del cruscotto della Performance Organizzativa di Istituzione (POI) con riferimento all'anno 2025;
- esaminata la Relazione sulla performance relativa all'anno 2025, di cui all'allegato A), nonché il relativo Executive Summary, di cui all'allegato B);
- esaminato il riscontro formulato dal Nucleo di Valutazione con nota prot. n. 134419 del 22 giugno 2026 in merito agli esiti della valutazione della Performance Organizzativa di Istituzione (POI) per l'anno 2025, riportati nella Relazione al § 2.A.5.3 della Sezione II, Sottosezione A;
- accertato che l'indice sintetico della Performance Organizzativa di Istituzione (POI), risultante dalle valutazioni del Nucleo di Valutazione, è pari a 86,34 punti su 100;
- tenuto conto della discussione svolta in seno al Consiglio di Amministrazione;
- preso atto che la validazione della Relazione sulla performance da parte del Nucleo di Valutazione, nelle funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), così come definita per effetto della presente deliberazione, costituisce condizione necessaria per l'accesso agli strumenti premiali previsti dal Titolo III del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150;

delibera

1. di approvare:
 - la Relazione sulla performance (PIAO) relativa all'anno 2025, di cui all'allegato A), nonché il relativo Executive Summary, di cui all'allegato B) che costituiscono parte integrante e sostanziale della presente deliberazione;
 - nell'ambito della predetta Relazione, la determinazione dell'indice sintetico della Performance Organizzativa di Istituzione (POI) relativa all'anno 2025, pari a 86,34 punti su 100, risultante dall'applicazione operativa del modello sulla base delle valutazioni effettuate dal Nucleo di Valutazione e riportate al § 2.A.5.3 della Sezione II, Sottosezione A della Relazione medesima;
2. di trasmettere la Relazione sulla performance al Nucleo di Valutazione nelle funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) ai fini della prevista validazione.

IL SEGRETARIO
Ing. Rosario Di Bartolo

IL PRESIDENTE
Prof. Riccardo Zucchi

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE (PIAO)

Anno 2025



UNIVERSITÀ
DI PISA

DIREZIONE GENERALE

(art. 15, comma 2, lett. b, d.lgs. 150/2009: l'organo di indirizzo politico amministrativo definisce in collaborazione con i vertici dell'amministrazione il Piano e la Relazione di cui all'articolo 10, comma 1, lettere a) e b))



SOMMARIO

INQUADRAMENTO GENERALE	4
1.Introduzione	4
1.1 Documentazione e informazione a supporto	4
1.2 La struttura della relazione	5
2.Quadro di contesto operativo.....	5
2.1 Contesto di riferimento	5
3.Le attività istituzionali e i principali risultati conseguiti nel 2025	7
3.1 Didattica e Internazionalizzazione.....	8
3.2 Ricerca	12
3.3 Valorizzazione delle conoscenze	16
SEZIONE 2: STRATEGIE e VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE e ANTICORRUZIONE	22
Sottosezione 2.A: STRATEGIE e VALORE PUBBLICO	22
2.A.1 Il Piano Strategico di Ateneo 2023-2028	22
2.A.2 Il monitoraggio del Piano Strategico di Ateneo 2023-2028	24
2.A.3 I Piani strategici dei Dipartimenti.....	28
2.A.4 La programmazione triennale 2024 – 2026.....	29
2.A.5 La Politica per le Indagini Statistiche	36
2.A.6 Metodo di analisi e categorie di performance.....	38
2.A.6.1 Le attività oggetto di verifica.....	38
2.A.6.2 Performance organizzativa di istituzione (POI) e concetto di valore pubblico	40
2.A.6.3 Il cruscotto POI e l'indice sintetico 2025	40
Sottosez. 2.B: OBIETTIVI DI PERFORMANCE.....	44
2.B.1 Gli obiettivi strategici ed operativi	44
2.B.1.1 Le metriche generali di misurazione dei risultati	44
2.B.2 Obiettivi 2025: schemi di riepilogo delle pianificazioni.....	45
2.B.2.1 Gli obiettivi operativi 2025	45
2.B.2.2 La numerosità degli obiettivi per il 2025	46
2.B.2.3 Tipologia di indicatori	48
2.B.3 Le pianificazioni iniziali: risorse mobilitate.....	48
2.B.3.1 Obiettivi strategici e bilancio consuntivo	49
2.B.3.2 Il personale effettivamente coinvolto nell'attuazione degli obiettivi operativi 2025	50
2.B.4 Alcuni approfondimenti sugli obiettivi operativi 2025.....	52
2.B.5 Risultati di performance per singolo obiettivo.....	55
2.B.6 I risultati degli obiettivi assegnati dal CdA al Direttore Generale per il 2025	56
2.B.7 La performance individuale	59
2.B.8 Attività svolte in materia di digitalizzazione e semplificazione – Sistema Informatico di Ateneo	62
2.B.8.1 Premessa	62
2.B.8.2 Attività relative alla transizione digitale	62
2.B.8.3 Altre attività relative alla transizione digitale.....	63
2.B.9 Attività svolte dal Comitato Unico di Garanzia (CUG) in attuazione del Gender Equality Plan (GEP) 2025/2027	64



Sottosez. 2.C: RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA	69
2.C.1 Il processo di programmazione.....	69
2.C.1.1 Il contesto di riferimento.....	69
2.C.1.2 Obiettivi di riferimento.....	69
2.C.1.3 La programmazione delle misure	70
2.C.2 Azioni e strumenti per il monitoraggio	77
SEZIONE 3: ORGANIZZAZIONE e CAPITALE UMANO	78
3.1 Il modello organizzativo	78
3.1.1 Revisione dell’assetto macro-organizzativo e interventi di micro-organizzazione	80
3.1.2 Azioni per la digitalizzazione e riorganizzazione del sistema degli incarichi del personale	80
3.1.3 Posizioni organizzative attivate presso le strutture di Ateneo	80
3.2. Il lavoro agile.....	82
3.2.1 Il lavoro agile nella fase post emergenziale: verifica e creazione condizioni abilitanti e accordo “ponte”	82
3.3 La programmazione del personale.....	83
3.4. Piano operativo formazione 2025.....	87
3.4.1 Premessa	87
.....	88
3.4.2 Piano operativo della Formazione anno 2025.....	88
3.4.3 Welfare integrativo	90
3.5 Piano della formazione sull’Assicurazione della Qualità 2025	90
SEZIONE 4: MONITORAGGIO E CONCLUSIONI	95
MC.1 Il progetto Good Practice	95
MC.2 Altre azioni di monitoraggio già attive	97
Monitoraggio periodico qualità percepita e soddisfazione per i servizi offerti	97
MC.3 Conclusioni.....	98
MC.4 Punti di forza, aree di attenzione e di miglioramento	99



INQUADRAMENTO GENERALE

1. 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), rappresenta il documento unico e obbligatorio di pianificazione e programmazione per le pubbliche amministrazioni con più di cinquanta dipendenti.

Il PIAO è oggetto, con cadenza annuale, di rendicontazione attraverso 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”*.

Per la rendicontazione complessiva si fa riferimento all’articolo 5 del decreto ministeriale 30 giugno 2022, n. 132¹ “Sezione monitoraggio”:

1. la sezione indica gli strumenti e le modalità di monitoraggio, incluse le rilevazioni di soddisfazione degli utenti, delle sezioni precedenti, nonché i soggetti responsabili;
2. il monitoraggio delle sottosezioni Valore pubblico e Performance avviene secondo le modalità stabilite dagli articoli **6 e 10, comma 1, lett. b) del d.lgs.150/2009**, mentre il monitoraggio della sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza avviene secondo le **indicazioni di ANAC**. Per la Sezione Organizzazione e capitale umano il monitoraggio della coerenza con gli obiettivi di performance è effettuato su base triennale dall’Organismo Indipendente di Valutazione della Performance (**OIV**), di cui all’articolo 14 del d.lgs. 150/2009, o dal Nucleo di Valutazione, ai sensi dell’articolo 147 del d.lgs. 267/2000.

Alla luce di quanto sopra, la **Relazione sulla Performance anno 2025** si pone in continuità con il percorso intrapreso dall’Ateneo a partire dal 2016, teso a integrare la pianificazione delle attività tecnico-amministrative – gestionali nei tre rispettivi ambiti della **performance** (d.lgs. 150/2009), della **prevenzione della corruzione** (l. 190/2012) e della **trasparenza** (d.lgs. 33/2013), secondo le linee guida ANVUR².

Pertanto, la rendicontazione del ciclo 2025, al pari di quella dell’anno precedente, continua il processo di integrazione tra gli ambiti programmatori previsto con l’introduzione del PIAO.

Il seguente report assolve inoltre a una duplice finalità, interna ed esterna.

Sotto il profilo interno, di natura organizzativa, esso consente:

- 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.

Sotto il profilo esterno, la Relazione risponde a esigenze di trasparenza nell’utilizzo delle risorse pubbliche, in quanto:

- rende conto dell’efficacia e dell’efficienza nell’impiego delle risorse;
- evidenzia le dimensioni di valore pubblico generate, avviandone anche la misurazione e la valutazione.

La Relazione annuale sulla performance evidenzia, inoltre, il livello di attuazione della pianificazione strategica dell’Ateneo come rappresentata nel Piano Strategico 2023-2028, anche a fronte del riesame e aggiornamento del Piano medesimo, effettuata nel dicembre 2025 (v. § 2.A.2).

1.1 Documentazione e informazione a supporto

Ai fini della predisposizione della presente Relazione sono stati considerati i seguenti elementi informativi:

- contenuti del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) per il triennio 2025-2027;
- rendicontazione del Direttore Generale sugli obiettivi assegnati dal Consiglio di Amministrazione per il 2025;

¹ Con il decreto ministeriale 30 giugno 2022, n. 132 è stato definito il contenuto del PIAO, ivi incluse le modalità semplificate previste per le amministrazioni con meno di 50 dipendenti.

² I Piani Integrati della performance dell’Università di Pisa sono consultabili all’indirizzo: https://unipi.amministrazionetrasparente.cineca.it/pagina44_piano-della-performance.html; Le Linee guida per la gestione integrata dei cicli della performance delle università statali sono reperibili al seguente link: <https://www.anvur.it/it/assicurazione-della-qualita/valutazione-della-performance/universita/linee-guida>;



- rendicontazione degli obiettivi operativi 2025;
- documento di riesame e aggiornamento del Piano Strategico di Ateneo 2023-2028 approvato dagli organi accademici nella seduta congiunta del 15 dicembre 2025 (v. 2.A.2);
- monitoraggio del Piano Strategico di Ateneo 2023-2028 al 31/12/2025: valorizzazione indicatori per singolo obiettivo strategico e attività svolte per obiettivo/azione (v. § 2.A.2);
- relazioni delle strutture dirigenziali sulla gestione anno 2025 (confluite nella Relazione sulla gestione di cui alla Nota Integrativa allegata al Bilancio unico di Ateneo – esercizio 2025)³;
- relazioni di organi (Nucleo di Valutazione);
- Bilancio di genere 2024-2025 realizzato dal Comitato Unico di Garanzia (CUG);
- relazione del Responsabile per la prevenzione della corruzione e trasparenza anno 2025 e ulteriori elementi informativi desumibili dall'attività di monitoraggio per quanto attiene l'integrazione performance-anticorruzione;
- relazione sui risultati dell'attività di ricerca 2025, di formazione e di trasferimento tecnologico, nonché sui finanziamenti ottenuti da soggetti pubblici e privati;
- relazioni annuali sulle attività dei Centri e dei Sistemi di Ateneo 2025;
- report di analisi dei risultati dei questionari sul gradimento dei servizi 2025 (Progetto Good Practice);
- report di analisi dei risultati dell'analisi "Efficienza e Costi" del Progetto Good Practice.

1.2 La struttura della relazione

L'impostazione della Relazione riprende, nella sostanza, l'articolazione già adottata per il PIAO 2025–2027, integrata da una sezione introduttiva, in linea con la prassi delle precedenti Relazioni sulla performance. Tale sezione contiene già un primo inquadramento dei principali risultati gestionali conseguiti nell'anno.

Le sezioni successive approfondiscono il grado di attuazione delle previsioni contenute nel PIAO nel corso del 2025, evidenziando e motivando gli eventuali scostamenti rispetto a quanto programmato.

La relazione è articolata 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 emergenziale
 - La programmazione del personale
 - Piano operativo formazione 2025
- Sezione 4: Monitoraggio e Conclusioni

2. Quadro di contesto operativo

2.1 Contesto di riferimento

Essendo ormai completato il ripristino delle attività ordinarie al periodo pre-pandemico, esse sono state regolarmente erogate e organizzate in presenza. Sono stati riaperti al pubblico gli archivi e le biblioteche nonché i musei, le aree e i parchi archeologici, i complessi monumentali e l'orto botanico con lo svolgimento anche di mostre ed eventi. A ciò si è affiancata la regolare attività dei servizi bibliotecari⁴. Anche nel 2025 le attività ordinarie sono state organizzate e svolte

³ Il Bilancio unico di Ateneo – esercizio 2025, unitamente alla Nota Integrativa sono pubblicati sul sito di Ateneo, nella sezione amministrazione trasparente al seguente link: https://unipi.amministrazionetrasparente.cineca.it/pagina730_bilanci.html

⁴ Ci si riferisce al prestito interbibliotecario (ILL-Inter Library Loan) e al Servizio Fornitura documenti (DD-Document Delivery), ossia la possibilità di chiedere ad altre biblioteche il prestito di libri e la riproduzione, nel rispetto della normativa vigente sul diritto d'autore (l. 633/1941), di articoli o parti di libri non disponibili presso le biblioteche locali.



regolarmente in presenza. Sono inoltre proseguiti gli accessi al pubblico agli archivi e alle biblioteche, ai musei, ai parchi archeologici, all'Orto Botanico e ai complessi monumentali.

Sono stati organizzati seminari, convegni e congressi, cerimonie di Ateneo, incontri con il corpo elettorale, manifestazioni, meeting ed eventi di varia natura, nonché concerti aperti al pubblico del Coro e dell'Orchestra dell'Università di Pisa e altri spettacoli sempre in presenza di pubblico.

Il personale dell'Ateneo ha svolto la propria attività lavorativa in presenza quale modalità ordinaria.

Nonostante il periodo di incertezza a livello mondiale dovuto a conflitti e a mutamenti geopolitici, nel 2025 l'Ateneo ha comunque registrato un ruolo di rilievo, come meglio specificheremo nel prosieguo della relazione, nell'applicazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)⁵.

In conclusione, al fine di delineare in modo più completo il contesto in cui opera l'Ateneo, è opportuno richiamare il **Modello AVA3 di accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari** introdotto nel 2021 dall'ANVUR (Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca)⁶. Tale modello si configura come uno strumento di accompagnamento degli Atenei nel processo di miglioramento continuo, avendo una visione complessiva e unitaria della qualità della didattica, della ricerca, della terza missione/impatto sociale e delle altre attività istituzionali e gestionali.

Sulla base dell'esperienza maturata nei primi due cicli di accreditamento (AVA1 e AVA2), nonché degli esiti delle consultazioni con i principali stakeholder e delle visite pilota svolte tra dicembre 2022 e gennaio 2023, l'Agenzia ha approvato le "Linee Guida per il sistema di assicurazione della qualità negli atenei"⁷.

Tra le novità più rilevanti del Modello AVA3, che nel rispetto degli standard europei ha operato complessivamente una riorganizzazione sistemica e una semplificazione dei requisiti richiesti agli Atenei, si segnalano:

- 1) l'introduzione dei requisiti di qualità per la valutazione dei dottorati di ricerca, quale terzo segmento della formazione universitaria;
- 2) l'integrazione sistemica di politiche, strategie, obiettivi strategici e operativi;
- 3) uno spazio più rilevante alla gestione delle risorse (umane, economico-finanziarie, strutturali, infrastrutturali e informative) in una logica di pianificazione e gestione allineata alla pianificazione strategica.

Da segnalare inoltre il riconoscimento ottenuto da ANVUR quale Agenzia accreditata dalla WFME (World Federation for Medical Education)⁸. Il titolo WFME, nell'ambito della formazione medica, viene assegnato alle Agenzie incaricate dell'assicurazione della qualità a seguito della verifica del rispetto di rigidi criteri di valutazione, che tengono conto di expertise, affidabilità, autorevolezza e aderenza agli standard internazionali. Questo riconoscimento consentirà ai laureati in Medicina e Chirurgia nelle Università italiane di poter continuare il loro percorso di specializzazione negli Stati Uniti d'America.

Nell'ambito della procedura di accreditamento, merita una menzione speciale la procedura di valutazione dei corsi di studio di nuova istituzione (a.a. 2026-2027), approvata dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR con delibera n. 90 del 9 aprile 2026. Tale procedura è affidata a un PEV (panel di esperti della valutazione) che analizza sia i punti di forza che le criticità di ciascun corso al fine di esprimere un parere di accreditamento o non accreditamento. A seguito del procedimento, basato su di una valutazione preliminare (per la quale può essere disposta una visita istituzionale in presenza⁹) ed

⁵ Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) "Italia domani" è un vastissimo programma di riforme varato dal Governo per la ripresa del Paese dopo la pandemia, accompagnato da cospicui investimenti. Il PNRR si inserisce all'interno del programma Next Generation EU (anche detto "Recovery fund") ossia il pacchetto da 750 miliardi di euro attivato dall'Unione Europea per il rilancio economico degli stati membri.

⁶ Il Modello AVA 3 è stato introdotto in applicazione dei dd.mm. 289/2021 "Linee generali di indirizzo della programmazione triennale del sistema universitario per il triennio 2021-2023" e 1154/2021 "Autovalutazione, valutazione e accreditamento iniziale e periodico delle sedi e dei corsi di studio".

⁷ "Linee Guida per il sistema di assicurazione della qualità negli atenei" approvate dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR con delibera del 13 febbraio 2023 n. 26, e aggiornate, a seguito delle esperienze sviluppate nel corso delle valutazioni di Accreditamento Periodico effettuate nel 2023, con Delibera 4 aprile 2024, n. 62 e, successivamente, con delibera 8 agosto 2024, n. 189.

⁸ LA WFME (World Federation for Medical Education – www.wfme.org) è l'Organizzazione Internazionale di riferimento per la formazione medica, fondata dall'Organizzazione Mondiale della Sanità (WHO) e dall'Associazione mondiale dei medici – (WMA) – avente come obiettivo primario il costante miglioramento della qualità della formazione medica a livello globale, anche attraverso la definizione di standard di qualità su cui basare le attività di accreditamento.

⁹ La visita del panel di esperti della valutazione è obbligatoria e in presenza per i corsi di laurea in Medicina e Chirurgia, Odontoiatria e Protesi dentaria, Medicina veterinaria, anche se si tratta di CdS Replica ed è della durata di una giornata, in quanto il PEV deve verificare esclusivamente la sostenibilità delle strutture. Per tutti gli altri corsi di studio, se proposti in Sedi decentrate (nuove, nazionali o estere), comprese le sedi decentrate già esistenti nel caso di corsi con esigenze strutturali diverse da quelli già attivi, verrà svolta una visita della durata di una giornata per verificare le strutture. In tutti gli altri casi, se ritenuto necessario, il PEV può effettuare una visita in loco, anche su richiesta dell'ANVUR. In caso di sedi decentrate estere, la visita sarà generalmente svolta a distanza, ferma restando la possibilità da parte del PEV di effettuare la visita in loco, anche su richiesta dell'ANVUR.



eventuali controdeduzioni dell'Ateneo¹⁰, il PEV formula la proposta di valutazione finale di Accreditamento/Non accreditamento. Il protocollo di valutazione finale, previa verifica di conformità della documentazione ricevuta ai protocolli e alle procedure di valutazione, viene portato all'attenzione del Consiglio Direttivo dell'ANVUR che delibera in merito alla proposta di Accreditamento/Non accreditamento e la trasmette al Ministero. Contestualmente, la valutazione finale del PEV e la delibera contenente il parere dell'ANVUR vengono rese disponibili all'Ateneo in banca dati SUA-CdS.

Fig. 1: La struttura di AVA3



3. Le attività istituzionali e i principali risultati conseguiti nel 2025

Nonostante il 2025 sia stato caratterizzato da una forte riduzione, a livello nazionale, dei finanziamenti ministeriali (principalmente dal Ministero Università e Ricerca), l'Università di Pisa ha proseguito la sua politica di sostegno di tutte le aree strategiche. Notevoli sono stati gli investimenti nell'ambito del settore informatico, per il continuo aggiornamento dei software in uso nell'Ateneo, ma anche nel campo delle attrezzature scientifiche, degli impianti e di altri strumenti e attrezzature (in particolare hardware) per oltre 12 ME. È stato inoltre registrato, rispetto al 2024, un aumento delle spese per il personale, dovuto all'aumento dei costi per assegni fissi al personale docente e ricercatore di ruolo e al personale TAB, per collaborazioni scientifiche, per altro personale dedicato alla didattica e alla ricerca. L'aumento degli assegni fissi al personale TAB è imputabile al maggior costo dovuto all'applicazione del CCNL 2022/2024 e all'accantonamento per il CCNL 2025/2027.

Rispetto allo scorso anno, il costo per il sostegno agli studenti si è ridotto di 3,3 ME a causa della diminuzione del numero sia delle borse di studio per dottorato di ricerca che dei contratti di formazione specialistica. Entrambe queste voci rappresentano la quota preponderante di tale tipologia di costo; in particolare, la spesa sostenuta per le borse di dottorato di ricerca è stata pari a 18,5 ME, mentre per i contratti di formazione specialistica è stata pari a 29,1 ME¹¹.

Nei paragrafi che seguono saranno evidenziati i principali risultati conseguiti dall'Ateneo nel perseguimento delle finalità istituzionali di didattica, ricerca e terza missione/impatto sociale cui si aggiunge, in una logica di complementarità tra

¹⁰ Le controdeduzioni di Ateneo, eventuali, sono previste laddove l'esito della valutazione preliminare sia di "Non accreditamento". Di esse dovrà tenere conto il panel di esperti valutatori nella formulazione della proposta di valutazione finale di Accreditamento/Non accreditamento. In caso di mancato accoglimento delle controdeduzioni dell'Ateneo, la proposta di valutazione finale dovrà contenere le relative motivazioni.

¹¹ Ciò emerge dalla lettura del Bilancio unico di Ateneo di esercizio 2025, approvato dal Consiglio di Amministrazione a fine aprile 2026 e pubblicato sul sito di Ateneo nella sezione "amministrazione trasparente", al seguente link: https://unipi.amministrazionetrasparente.cineca.it/pagina730_bilanci.html

attività gestionale e attività istituzionale, una “quarta missione”, quella “gestionale”, che raggruppa tutta una serie di attività di supporto alle funzioni istituzionali tradizionali (vedi fig.2).

In una logica integrata e di sistema, infatti, gli obiettivi di performance della componente tecnico-amministrativo-bibliotecaria non possono essere disgiunti dagli obiettivi generali dell’Ateneo per il perseguimento delle sue finalità istituzionali, dimodoché l’intera organizzazione concorre in maniera incisiva alla realizzazione della performance organizzativa di istituzione.

Fig. 2 Aree strategiche



3.1 Didattica e Internazionalizzazione

Nel 2025 l’attività accademica si è svolta regolarmente in presenza (attività didattiche e di tirocinio - curriculare e non curriculare -, attività di ricerca e di laboratorio sperimentale dell’Ateneo, esami di profitto) come anche le prove concorsuali per l’accesso ai corsi a numero programmato nazionale e ad accesso programmato locale di area medica. A supporto dell’organizzazione dell’attività istituzionale, vi è sempre l’utilizzo di strumenti tecnologici sviluppati e sperimentati nel periodo emergenziale come l’Agenda didattica¹².

La varietà dell’offerta formativa continua a rappresentare uno dei punti di forza dell’Ateneo: per l’anno accademico 2025/2026 essa è articolata in 148 corsi di studio (lauree triennali, magistrali e a ciclo unico), di cui tre sono interateneo e gestiti amministrativamente dalle università di Siena, Firenze e Napoli. Trattasi, rispettivamente, della laurea triennale in *Agribusiness* e della laurea magistrale in *Innovazione sostenibile in viticoltura ed enologia* e della laurea triennale in *Ingegneria Navale* a cui l’università di Pisa contribuisce per lo svolgimento della didattica e con i docenti di riferimento. A queste tre si aggiunge un corso di laurea a distanza interateneo (con altre 17 università) in *Lingua e Cultura Italiana per stranieri* in convenzione con il Consorzio ICON¹³.

Il numero complessivo degli immatricolati al nostro Ateneo ha registrato un aumento di 85 unità in più rispetto all’a.a. 2024/2025, confermando il trend in crescita degli ultimi tre anni accademici¹⁴. Per quanto riguarda l’andamento del numero degli iscritti, si è registrato un aumento di 292 studenti (dato consolidato al 31 dicembre 2025 e riferito all’a.a. 2024/2025 rispetto all’a.a. 2023/2024).

Nell’ambito del *“Fondo per il sostegno dei giovani e per favorire la mobilità degli studenti, piano lauree scientifiche e piani per l’orientamento e il Tutorato”* l’Ateneo ha assegnato ai dipartimenti e agli studenti risorse pari a 178.225 euro a cui si aggiunge un finanziamento da parte del MUR pari a 1.065.681 euro per l’erogazione a studenti fuori sede di contributi per spese di locazione abitativa sostenute nell’anno 2025. A fronte di tale finanziamento, saranno erogati nel corso del 2026 n.309 contributi di importo unitario variabile in base alle ricevute di spesa presentate. Inoltre, nel 2025, sono stati erogati contributi agli studenti (per spese sanitarie degli studenti fuori sede e collaborazioni part-time nei servizi universitari) per 231.547 euro.

¹² L’Agenda didattica è il sistema che organizza e presenta orari, informazioni e link utili, personalizzati in base agli insegnamenti che si intendono seguire. E, in buona sostanza, un assistente alle attività didattiche.

¹³ Il Consorzio ICON (Italian Culture on the Net) è un consorzio di università italiane nato nel 1999 per promuovere la lingua e la cultura italiana nel mondo attraverso l’e-learning. Sostenuto dal Ministero dell’Università e della Ricerca offre corsi di laurea, master e formazione online, operando come polo di eccellenza digitale.

¹⁴ Il numero di 130 immatricolati in più rispetto all’a.a. precedente si riferisce agli “immatricolati puri” e cioè agli iscritti per la prima volta al primo anno di una carriera del sistema universitario.



Per quanto attiene alle **scuole di specializzazione di area sanitaria per medici**, nel 2025 il MUR ha accreditato 44 scuole di specializzazione (di cui tre in via provvisoria), ai fini dell'attivazione e assegnazione di contratti di formazione per l'a.a. 2024/2025¹⁵. Si assiste a un leggero incremento dei contratti di formazione specialistica, passando da 336 attribuiti per l'a.a. 2023/2024 (di cui 335 finanziati con risorse ministeriali e 1 da altri soggetti pubblici o privati) a 359 per l'anno in corso (di cui 358 finanziati con risorse ministeriali e 1 finanziato dalla Provincia Autonoma di Bolzano).

Le **altre scuole di specializzazione** sono 6 e si riferiscono a veterinaria, beni culturali, giurisprudenza e all'area sanitaria (per i non medici).

Con riguardo ai **master di I e II livello**, nell'a.a. 2025/2026, sono stati attivati 80 corsi di master, di cui 44 di I livello e 36 di II livello; di questi, 11 sono master di nuova istituzione, mentre 69 sono rinnovi di master già attivati. Da segnalare l'attivazione di 6 master tenuti interamente in lingua inglese per rispondere alle nuove esigenze del mondo del lavoro.

Per quanto concerne la **formazione degli insegnanti**, nel 2025 si è svolto sia il concorso per l'ammissione al X ciclo dei corsi di specializzazione per le attività di sostegno, sia la selezione per l'ammissione ai percorsi di formazione iniziale degli insegnanti di "posto comune" per le scuole secondarie di primo e secondo grado.

- **Corsi di specializzazione per le attività di sostegno:** nel 2025 (attivazione del X ciclo riferito all'a.a. 2024/2025) sono stati messi a bando 664 posti, richiesti dall'Ateneo e assegnati dal MUR, quasi raddoppiando l'offerta formativa rispetto all'anno precedente; in dettaglio: n. 64 posti per la scuola dell'infanzia, n. 210 per la scuola primaria, n. 140 per la scuola secondaria di primo grado e n. 250 per la scuola secondaria di secondo grado. La partecipazione al concorso è stata di 442 candidati.
- **Percorsi di formazione iniziale degli insegnanti:** nel 2025 si è tenuta la selezione per l'attivazione dei percorsi abilitanti dei docenti delle scuole secondarie di primo e secondo grado (riguardanti l'a.a. 2024/2025) in riferimento a 26 classi di concorso accreditate dal ministero e per un numero di posti pari a 1396. La partecipazione alla selezione è stata di 1.652 candidati.

Passando al **settore dell'INTERNAZIONALIZZAZIONE**, si segnala come tutte le attività di mobilità, ricerca e cooperazione internazionale hanno ripreso a svolgersi normalmente, dopo il forte rallentamento dovuto alla pandemia.

Nel 2025 l'Ateneo ha continuato a investire nell'ampliamento dell'offerta di **titoli doppi/congiunti**: ai 31 già esistenti, si sono aggiunte altre 6 lauree magistrali con Francia, Polonia e Regno Unito. Le principali aree interessate da tali percorsi di doppio titolo sono quelle scientifiche STEM (Ingegneria, Matematica, Computer Science, Fisica), Economia, Scienze Politiche, Agraria, Veterinaria, Linguistica e Traduzione.

E' aumentato leggermente il numero di **corsi di studio interamente in lingua inglese**, pari a 19 rispetto ai 18 nel 2024.

Gli **accordi quadro (MoU)** nel corso del 2025 sono stati 29, un numero inferiore rispetto agli ultimi due anni (43 nel 2024 e 32 nel 2023), in linea con la scelta strategica di privilegiare la qualità degli Atenei partner, al fine di sviluppare collaborazioni accademiche più solide e proficue.

Sono inoltre state realizzate, con esito soddisfacente, 37 **Summer/Winter school** con la partecipazione di 891 studenti e l'assegnazione di 17.250 euro di borse di studio.

Prosegue l'attività legata al **Foundation Course**, primo programma avviato pionieristicamente in Italia dall'Università di Pisa a supporto degli studenti internazionali che non possiedono i requisiti di scolarità per l'immatricolazione agli atenei italiani. Quest'anno il numero di iscritti al programma è stato pari a 187 studenti.

È proseguita l'attività dell'Ateneo nell'ambito dell'**Alleanza europea "Circle U."** Nel 2025 le attività finanziate, hanno avuto un significato ampliamento e una progressiva diversificazione, in coerenza con la piena operatività del progetto "Circle U. 2030". Le risorse disponibili sono state impiegate per la partecipazione di studenti, dottorandi e personale docente e TAB a iniziative di mobilità brevi, summer school, convegni e incontri di coordinamento scientifico e istituzionale.

Nel corso del 2025 è proseguita l'attività di accoglienza degli studenti cinesi (iniziata a partire dal 2016), in arrivo con borse di eccellenza finanziate dal China Scholarship Council (CSC), per frequentare corsi di I e II livello e dottorati di ricerca. Soprattutto per i PhD, si è registrato, rispetto allo scorso anno, un incremento del 40% delle candidature per la partecipazione in presenza agli incontri del CSC: ben 114 candidature ricevute trasversalmente su tutte le discipline.

È proseguita anche per il 2025 la collaborazione tra il dipartimento di Food Safety and Food Economics della Renmin University e il Centro Interdipartimentale di Ricerca Nutraceutica e Alimentazione per la Salute-NUTRAFOOD.

Per quanto concerne la **mobilità studentesca in Europa**, nel 2025 è stata gestita quella riferita ai Bandi Erasmus 2023/24 e 2024/25 ed è stato pubblicato il bando del 2025/2026. Le possibilità di mobilità europea sono state ampliate anche a seguito di specifici accordi bilaterali nell'ambito dell'Alleanza Circle U. In dettaglio: la mobilità Erasmus outgoing 2025/2026 conta 518 assegnazioni per studio e tirocinio (dati non definitivi poiché la mobilità è ancora in corso e si

¹⁵ Gli anni accademici di riferimento per le scuole di specializzazione medica hanno un disallineamento rispetto a quelli dei corsi di laurea. Pertanto, come da bando ministeriale, l'anno accademico di iscrizione a tali scuole è sempre l'anno precedente rispetto agli altri corsi di studio.



concluderà il 30 settembre 2026) contro le 751 dello scorso anno (dati ancora non definitivi perché in fase di rendicontazione). La mobilità Erasmus incoming per il 2025/2026 conta 675 assegnazioni (dati non definitivi poiché la mobilità è ancora in corso) contro le 709 dell'anno precedente. Gli studenti Erasmus in mobilità outgoing beneficiano di contributi erogati su fondi comunitari, ministeriali e integrativi di Ateneo¹⁶.

Inoltre, l'Ateneo ha partecipato, ricevendo specifici finanziamenti, anche ad altre iniziative educative transnazionali con bandi ministeriali (MUR e MAECI- Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionali) rivolte a Paesi extra UE.

Nel corso del 2025 è stata gestita la mobilità in uscita del personale per docenza (STA) e per formazione (STT), relativa al Bando Erasmus 2024/2025, ed è stata avviata la gestione della mobilità per l'a.a. 2025/2026, che si svolgerà nel corso del 2026. Per il Bando 2024/2025, nell'ambito della mobilità STA sono state realizzate 27 mobilità, per un totale di 34.866 euro, mentre per il Bando 2025/2026 ne sono state assegnate 46, per un totale di 60.047 euro. Per quanto riguarda la mobilità STT, per il Bando 2024/2025 sono state assegnate 4 mobilità, per un totale di 7.748 euro, mentre per il Bando 2025/2026 le mobilità sono ancora da assegnare, per un importo complessivo di 29.055 euro.

Sono state, inoltre, intensificate le azioni finalizzate ad aumentare l'attrattività dell'Ateneo nei confronti degli studenti stranieri¹⁷. Nel febbraio 2024 è stato inaugurato un nuovo **sportello immigrazione**, realizzato in collaborazione con la Questura, per facilitare il rilascio del permesso di soggiorno a giovani ricercatori e dottorandi extraeuropei. Tale sportello ha proseguito la propria attività a pieno regime anche nel 2025.

Prosegue, riscontrando notevoli richieste, il servizio di Ateneo per il riconoscimento dei titoli accademici di primo e secondo livello conseguiti all'estero e il riconoscimento dei titoli esteri di dottorato. La procedura è finalizzata al riconoscimento totale o parziale del titolo estero e si basa sulla prevalutazione didattica del titolo stesso da parte del Presidente del corso di laurea o del Coordinatore del dottorato di interesse.



Sul versante performance da segnalare l'obiettivo 2025 della Direzione Didattica, Studenti e Internazionalizzazione – Ufficio per le relazioni internazionali per facilitare le procedure di accoglienza degli studenti stranieri (richiesta di permesso di soggiorno, ricerca di alloggio e maggiore interazione con gli attori locali), attraverso la prima sperimentazione dell'utilizzo della chat AI(Sibylla) - OPN n. 1297 allegato al PIAO 2025-2027.

Da evidenziare, sempre nell'ambito dell'internazionalizzazione, che per il 2025 è stato sospeso lo stanziamento di appositi fondi a sostegno degli studenti nello svolgimento del lavoro di tesi all'estero e per il supporto alla mobilità all'interno dei percorsi di doppio titolo attivati. Parimenti, nel 2025 è stata temporaneamente sospesa anche l'assegnazione di borse di studio, d'intesa con la Fondazione ISSNAF (Italian Scientists and Scholars in North America Foundation), per lo svolgimento di periodi di studio e ricerca presso prestigiose istituzioni nord-americane.

Prosegue la collaborazione con l'Università di **Tashkent** (ufficialmente iniziata nel 2023) per l'attività di didattica e ricerca congiunta nell'ambito del corso di laurea in Geologia. Esso si articola in un primo anno preparatorio e un Bachelor's Degree Program di 3 anni. Nel 2025 sono stati reclutati 169 studenti così suddivisi: 78 al preparatory year, 47 al primo anno e 44 al secondo e 47 al terzo anno.

Con riguardo al **settore della COOPERAZIONE INTERNAZIONALE**, l'Università di Pisa ha continuato a sviluppare azioni di cooperazione tramite progetti finanziati da programmi nazionali ed europei. I progetti gestiti nel 2025 (tra quelli in corso, conclusi e conclusi e rendicontati) sono stati 6, finalizzati ad aumentare gli scambi di studenti e docenti, la cooperazione in materia di formazione e ricerca dei talenti e a favorire la creazione di partenariati strategici, collaborazioni e alleanze istituzionali.

Sono state rafforzate le collaborazioni su tematiche specifiche con grandi associazioni, network e agenzie nazionali e internazionali (UNIMED, UNHCR, Regione Toscana e Rete Scholars at Risk, Comunità di Sant'Egidio Livorno e Pisa, Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca e Associazione Sante Malatesta). Sono, infine, proseguite le specifiche azioni di accoglienza e integrazione di studenti e studiosi in fuga dai propri Paesi a causa delle gravi crisi internazionali in atto.

Studenti e laureati

¹⁶ Gli studenti vincitori del Bando 2025 non hanno potuto beneficiare del contributo integrativo di Ateneo, in quanto è stato utilizzato per coprire la mobilità del Bando 2024 che non potevano essere finanziate con i fondi comunitari, a causa di un'assegnazione insufficiente a fronte dell'incremento della mobilità.

¹⁷ Il Bilancio unico di Ateneo per l'esercizio 2025 precisa che nell'a.a. 2024/2025 gli studenti con titolo estero immatricolati ad un corso di studio del nostro Ateneo sono stati 1623 (contro i 852 del 2023/2024), di cui 1555 con cittadinanza estera (contro i 717 dello scorso anno).



L'Università di Pisa, data la centralità dello studente, ha perseverato nella politica di miglioramento continuo dei servizi agli studenti che nel 2025 sono stati erogati regolarmente e anche in presenza, come le prove concorsuali per l'accesso ai corsi a numero programmato¹⁸. In particolare, per l'accesso ai corsi di laurea magistrale di Medicina e Chirurgia, Odontoiatria e Protesi Dentaria, Medicina Veterinaria, le prove si sono tenute in due sessioni temporali: maggio e luglio. Nel periodo luglio-dicembre, come di consueto, è stato attivato il **Centro Matricolandosi**, volto ad offrire supporto informativo agli studenti che si immatricolano ai vari corsi di studio e a garantire alle matricole la consegna in presenza della Carta dello studente della Toscana. Diversi servizi sono stati erogati anche nelle Segreterie decentrate sul territorio della regione.

Con l'obiettivo di contenere il fenomeno dell'abbandono degli studi, sono proseguite anche le iniziative di **tutorato e di orientamento** (in ingresso, in itinere e in uscita). In particolare, si segnalano i percorsi di orientamento svolti nell'ambito del PNRR e rivolti agli studenti dell'ultimo triennio delle scuole superiori con le quali l'Ateneo ha stipulato 222 accordi e coinvolto 10.798 studenti. Tra le iniziative di orientamento, si segnala UniPIOrienta (evento realizzato in collaborazione con la Scuola Normale Superiore e Con la Scuola Superiore Sant'Anna) che ha visto, nel mese di ottobre 2025, la presentazione agli studenti del bacino di utenza dell'Ateneo dell'offerta didattica e dei servizi dell'Università di Pisa con seminari tematici e attività interattive svolti dai referenti per l'Orientamento dei vari dipartimenti. A questo si affiancano altre iniziative di orientamento fuori Pisa.



In occasione dell'evento UniPi-Orienta 2025 è stato definito un obiettivo specifico volto a rendere più snella ed efficace la gestione dei questionari anonimi di gradimento, attraverso la predisposizione e l'implementazione di un processo di dematerializzazione. La compilazione dei questionari consente l'accesso al link per la registrazione dei dati anagrafici e per la generazione personalizzata dell'attestato di partecipazione (cfr. OPN n. 1324 della Direzione Didattica, Studenti e Internazionalizzazione).

Anche per il 2025, nell'ambito del **"Servizio di Ascolto"**, è stata fornita consulenza psicologica per gli studenti che vivono momenti di difficoltà, offrendo loro colloqui individuali, percorsi di gruppo, seminari e altri interventi, anche di tipo collettivo, volti a prevenire il disagio studentesco. Per via telematica, sono stati riproposti i seminari sulla gestione dell'ansia da esame e sul metodo di studio con la partecipazione, al pari del 2024, di 600 studenti (contro i circa 900 del 2023).

È proseguita anche nel 2025 l'attivazione del **"servizio di tutorato alla pari"**, affidato agli studenti e studentesse iscritti ai corsi di laurea del singolo dipartimento, dopo apposita formazione ricevuta dagli psicologi del Servizio d'Ascolto; con tale servizio si supportano gli studenti con informazioni su corsi, esami, piani di studio e servizi dedicati alla comunità studentesca.

L'Ateneo dedica un'attenzione particolare alle **politiche per l'inclusione**, attraverso attività e servizi rivolti agli studenti in condizioni di fragilità, con disabilità e con disturbi specifici dell'apprendimento (DSA), erogati dall'Unità di Servizi per l'Inclusione delle persone con Disabilità (USID). Ricordiamo, inoltre, l'importante ruolo del nostro Ateneo in seno alla Conferenza Nazionale Universitaria dei Delegati per la Disabilità, la cui presidenza è affidata al nostro Delegato prof. Luca Fanucci. Attualmente la coorte degli studenti con bisogni specifici dell'Ateneo è composta da 1098 studenti con invalidità e 872 con disturbi specifici di apprendimento e l'Unità riceve richieste dirette in media dal 20% della coorte, a semestre. I servizi attivi sono di tutoring didattico e specializzato, di accogliimento e trasporto di interpretariato della lingua italiana dei segni, nonché di offerta di ausili per l'autonomia nello studio. I servizi di accompagnamento e supporto alla didattica sono anche a favore degli studenti e del personale afferente alla Scuola Normale Superiore di Pisa e alla Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, in virtù di un accordo stipulato con i due atenei. L'USID collabora inoltre con enti territoriali e associazioni operanti nel settore della disabilità come per la partecipazione a *Strabilianti*, manifestazione dello sport paralimpico a Livorno.

Non trascurabili sono anche le opportunità offerte a chi ha conseguito la laurea o altro titolo di studio presso il nostro Ateneo mediante:

- i tirocini extracurriculari (36 le convenzioni stipulate nel 2025, contro le 45 del 2024, con imprese in Italia e all'estero e che hanno dato luogo a 45 tirocini, contro i 68 del 2024);
- alto apprendistato (nessuna convenzione, nel 2024 è stato stipulato 1 contratto);
- premi di studio per tesi (nel 2025 sono stati attribuiti complessivi 24 premi di cui 21 per le migliori tesi di dottorato (di questa ultima tipologia di premi l'Ateneo ne ha finanziati 14 del valore di 2.000 euro cadauno).

¹⁸ Questo e i dati successivi sono riportati anche nella sez. Servizi e condizione studentesca del Bilancio unico di Ateneo per l'esercizio 2025, p. 55 e ss.



Come evidenziato dall'analisi, l'Ateneo continua a realizzare numerose azioni finalizzate alla prevenzione e al contenimento del fenomeno degli abbandoni. Negli ultimi anni, l'andamento dell'indicatore ANVUR iA24 ha mostrato un'iniziale stabilità, con valori che si sono mantenuti attorno al 30-31% tra il 2019/20 e il 2021/22, seguiti da un lieve incremento nel 2022/23 (31,4%) e un sensibile peggioramento nell'anno 2023/24, in cui l'indice ha raggiunto il 35,3%. Nel 2024/25, l'indice torna a diminuire assestandosi sul 33,9%.

A livello nazionale, la tendenza è stata più contenuta ma comunque in crescita: dal 24,5% del 2020/21 si è passati a un 28,8% nel 2023/24, per poi scendere a 27,9% nell'anno successivo. Anche la media dell'area geografica di riferimento ha mostrato un incremento, passando dal 26,6% al 32,3% nello stesso arco temporale, per poi riscendere a 30,9% nell'ultimo anno.

L'Ateneo si conferma sistematicamente sopra la media nazionale, pur in presenza di tendenze analoghe: entrambi i valori, infatti, registrano un aumento più marcato nel 2023/24, per poi tornare a scendere. Tale dinamica rafforza l'importanza delle azioni di orientamento, tutorato e accompagnamento alla carriera studentesca già in atto, e suggerisce la necessità di rafforzare ulteriormente le strategie di prevenzione dell'abbandono.

Fino all'anno accademico 2019/20, l'Università di Pisa prevedeva come termine ultimo per il conseguimento del titolo la data del 31 maggio dell'anno solare successivo (n+2). In seguito all'emergenza sanitaria da COVID-19, tale scadenza è stata eccezionalmente prorogata al 15 giugno, offrendo agli studenti un margine temporale più ampio per completare il percorso di studi. A partire dal 2024, l'ateneo ha riportato la scadenza della sessione al 28 febbraio dell'anno n+2, anticipando significativamente il termine utile per essere considerati "laureati regolari". Questo cambiamento ha avuto un impatto diretto sull'indicatore di regolarità, determinando un decremento rispetto non solo al periodo emergenziale, ma anche agli anni precedenti. Nel confronto diacronico dei dati, è quindi fondamentale tenere conto della riduzione del tempo disponibile per il conseguimento del titolo entro i termini previsti. Tale dinamica si riflette anche a livello nazionale, dove si osserva una flessione dell'indicatore iA2, rispetto all'anno precedente, sebbene con valori mediamente superiori di circa 20 punti percentuali rispetto a quelli registrati dall'Università di Pisa.

L'analisi dei dati, limitata per ragioni metodologiche all'inserimento occupazionale a un anno dal conseguimento del titolo, evidenzia un netto miglioramento del tasso di occupazione dei laureati dell'Ateneo. Nello specifico, si rileva un incremento pari a 1,2 punti percentuali rispetto all'anno precedente, con un passaggio dal 61,5% registrato nell'Indagine AlmaLaurea 2024, riferita ai laureati del 2023, al 62,7% dell'Indagine 2025, relativa ai laureati del 2024. Si tratta del valore più elevato da quando il dato è monitorato attraverso le rilevazioni AlmaLaurea, ovvero a partire dal 2015, che migliora il precedente record dell'anno precedente.

Il miglioramento si inserisce in un contesto nazionale anch'esso in crescita. A livello nazionale, infatti, il tasso di occupazione è passato dal 60,2% al 63,1%, con un aumento di 2,9 punti percentuali.

Per quanto riguarda l'Indagine 2025 sul Profilo dei Laureati, si osserva una lieve diminuzione della media del voto di laurea, che si attesta a 105,1, con una variazione negativa di 0,2 punti rispetto all'anno precedente. Nonostante ciò, il dato dell'Ateneo risulta superiore di 2,3 punti rispetto alla media nazionale, pari a 102,8, anch'essa in lieve calo (-1 punto). La media del voto di laurea presenta variazioni significative in funzione della tipologia di corso. I laureati di primo livello conseguono in media un voto pari a 102,4, contro una media nazionale di 99,9. I laureati magistrali a ciclo unico raggiungono una media di 107,4, superiore alla corrispondente media nazionale di 106,4. Infine, i laureati magistrali biennali registrano una media di 108,8, a fronte di un dato nazionale pari a 107,0.

Un aspetto critico che emerge dall'analisi è rappresentato dalla durata media degli studi, che si mantiene superiore ai valori nazionali in tutte le tipologie di corso di laurea. I laureati di primo livello completano il percorso in media in 4,3 anni (in calo di 0,3 rispetto allo scorso anno), rispetto ai 4,0 anni registrati a livello nazionale. I laureati magistrali a ciclo unico impiegano mediamente 7,3 anni (-0,2 sul 2024), contro i 6,7 anni della media nazionale. I laureati magistrali biennali terminano gli studi in 3,0 anni, rispetto ai 2,8 anni della media nazionale.

Questo indicatore rappresenta una potenziale area di miglioramento, suggerendo la necessità di continuare ad adottare strategie volte alla riduzione dei tempi di completamento del percorso universitario, in un'ottica di maggiore efficienza ed efficacia dell'offerta formativa.

3.2 Ricerca

Grazie all'impegno economico-finanziario dell'Ateneo, del Governo e dell'Unione Europea, l'Università di Pisa ha conseguito importanti risultati nel settore, procedendo a consolidare e validare le linee strategiche per la ricerca. Di seguito, alcuni ambiti in cui si è esplicata l'attività di ricerca dell'Ateneo.

Ricerca nazionale, regionale, Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), Piano Nazionale Complementare (PNC)

Facendo seguito alle graduatorie finali del **Fondo Italiano per la Scienza** (bandi FIS1 e FIS2), nel 2025 è proseguita l'attività dei due progetti finanziati a valere sul Bando FIS1 iniziati nel 2024. Ha preso avvio, anche, l'attività degli otto progetti



finanziati a valere sul bando FIS2 (12314,899 euro) e sono stati ammessi a finanziamento dodici progetti a valere sul fondo FIS3 (16.806,596 euro)¹⁹.

Per quanto concerne i Progetti di Rilevante Interesse Nazionale, nel 2025, si è conclusa, la rendicontazione di 80 progetti PRIN 2017, è stata attivata la rendicontazione di 35 progetti PRIN 2020 ed è proseguita, ed in alcuni casi si è conclusa, l'attività dei 264 PRIN 2022 e dei 79 progetti PRIN 2022 PNRR attivi in Ateneo (questi ultimi due bandi sono stati finanziati su risorse PNRR)²⁰.

Il 2025 è stato il terzo anno di attività dei progetti dei 7 **Dipartimenti di Eccellenza** dell'Università di Pisa (avviati nel 2023 con finanziamento ministeriale erogato nell'arco di un quinquennio per le seguenti strutture: Biologia; Civiltà e Forme del Sapere, Filologia, Letteratura e Linguistica, Fisica, Ingegneria dell'informazione, Matematica e Scienze veterinarie). Tutti i Dipartimenti coinvolti hanno pienamente conseguito gli obiettivi previsti, sia in termini di sviluppo progettuale sia di avanzamento finanziario. Nel corso del 2025, inoltre, si è conclusa la fase di reclutamento dei docenti, sia su fondi ministeriali che con fondi propri dell'Ateneo, in conformità alle regole di rendicontazione che prevedono il completamento delle assunzioni entro il primo triennio di attuazione dei progetti.

Per quanto riguarda l'**offerta dottorale**, si confermano, anche per il 41° ciclo, 23 corsi di dottorato, al pari del ciclo precedente, con 218 borse di ricerca assegnate, di cui 35,33 **sono la dotazione di borse di dottorato di Ateneo finanziata anche da enti pubblici e privati, nonché da Dipartimenti e Centri di Ateneo**. Alla suddetta offerta dottorale, si aggiungono 13 corsi di dottorato istituiti in forma associata (con sedi amministrative università di: Firenze, Padova, Siena e Bari) e 11 corsi di dottorato di interesse nazionale (con sede amministrativa diversa da Pisa) istituiti e/o rinnovati ai sensi del d.m. n. 226/2021, principalmente a valere su risorse PNRR²¹.

Nell'ambito del progetto **Giovanisi**, la **Regione Toscana** ha emanato il "Bando ricerca anno 2025" avente l'obiettivo di qualificare i profili professionali e rafforzare l'occupabilità dei giovani studiosi e ricercatori. Sono stati ammessi a finanziamento 2 progetti 4 borse di ricerca di durata di 12 – 18 mesi. Il bando cofinanzia i progetti di ricerca svolti in collaborazione tra Università e altri soggetti (pubblici/privati). Il finanziamento complessivo (quota pubblica e quota privata) è stato di 120.000 euro.

Nel quadro di attuazione del **Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)**²², a luglio 2025 il MUR ha emanato l'avviso pubblico per la presentazione di proposte progettuali da parte di giovani ricercatori e sono state presentate:

- 6 proposte per la "Linea SoE" (Seal of Excellence), già tutte finanziate
- 4 per la "Linea MSCA" (per vincitori bandi Marie Skłodowska-Curie Individual Fellowships).

L'Ateneo ha colto l'opportunità offerta dal PNRR²³, essendo coinvolto in qualità di ente affiliato, con 19 strutture dipartimentali e 150 docenti e ricercatori anche reclutati ad hoc, in 4 Centri Nazionali²⁴ e, in qualità di spoke e di affiliato, in 4 Partenariati Estesi²⁵. È altresì coinvolto, in qualità di co-proponente, in tre infrastrutture di Ricerca ²⁶ e partecipa al

¹⁹ Per il dettaglio dei finanziamenti bando FIS1, bando FIS2 e bando FIS3, e degli altri dati di questa sezione, si veda la "Relazione sui risultati delle attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico nonché sui finanziamenti ottenuti da soggetti pubblici e privati – 2025", pubblicata sul sito di Ateneo.

²⁰ I progetti PRIN 2022 e PRIN 2022 PNRR, hanno avuto termine tra il 28 settembre 2025 ed il 28 febbraio 2026.

²¹ I corsi di dottorato di interesse nazionale, con sede diversa da Pisa, sono stati istituiti a seguito di specifiche convenzioni con le università di: Bari, Torino, Roma La Sapienza, Siena, Napoli-Federico II, Verona, Cà Foscari di Venezia, Trento, Modena e Reggio Emilia, IUSS Pavia, Camerino.

²² Missione 4 "Istruzione e Ricerca" – Componente 2 "Dalla ricerca all'impresa", Investimento 1.2 "Finanziamento di progetti presentati da giovani ricercatori" (d.d. MUR n. 247/2022 e successiva d.d. n. 367/2022).+

²³ Come noto, il PNRR è articolato in 6 missioni, a loro volta articolate in 16 componenti; la componente 2 della missione 4 "Dalla ricerca all'impresa" è articolata in 11 investimenti raggruppati in tre linee di intervento, che mirano a rafforzare la ricerca scientifica, favorendo la diffusione di modelli innovativi e multidisciplinari per la ricerca di base e applicata, condotta in sinergia tra università e imprese, promuovendo l'innovazione e la diffusione delle tecnologie.

²⁴ Trattasi di:

CN1 - HPC, High Performance Computing, Big Data and Quantum Computing (simulazioni, calcolo e analisi dei dati ad alte prestazioni)

CN2 - Tecnologie dell'Agricoltura (AgriTech)

CN3 - Sviluppo di terapia genica e farmaci con tecnologia a RNA

CN4 - Mobilità Sostenibile.

²⁵ Trattasi di:

PE1 – FAIR - Intelligenza artificiale: aspetti fondazionali

PE2 - NEST – Scenari energetici del futuro

PE6 - HEAL ITALIA - Diagnostica e terapie innovative nella medicina di precisione

PE10 - Modelli per un'alimentazione sostenibile.

Le attività di ricerca di questi PE coinvolgono 18 strutture dipartimentali dell'Università di Pisa e l'impegno diretto di circa 80 professori, ricercatori e altro personale di ricerca reclutato ad hoc.

²⁶ Trattasi di:



progetto “THE - Tuscany Health Ecosystem”, coordinato dall’Università di Firenze in qualità di soggetto proponente unitamente all’Università di Siena, all’Università per stranieri di Siena, alla Scuola Superiore Sant’Anna, alla Scuola Normale di Pisa, all’IMT di Lucca e a Toscana Life Science²⁷.

Nell’ambito del **Piano Nazionale Complementare (PNC)** – con cui l’Italia integra e potenzia i contenuti del PNRR - il Ministero della Salute ha finanziato due macro-azioni: Rete di centri di trasferimento tecnologico (“NETWORK TTO”) e Hub life science (“LSH-TA”). In entrambe l’Università di Pisa è stata identificata come spoke di secondo livello sotto il coordinamento, rispettivamente, del Centro Cardiologico Monzino e dell’Ospedale Bambino Gesù di Roma.

In ambito assistenziale e sanitario, importante è il bando MUR per il progetto FIT4MEDROB “Fit for Medical Robotics” che mira a rivoluzionare gli attuali modelli di riabilitazione e assistenza grazie a nuove tecnologie (bio)robotiche e digitali. Il progetto vede coinvolti 4 dipartimenti di UNIPI sotto il coordinamento del CNR e con il finanziamento ministeriale di oltre 1,8 milioni di euro.

Per supportare lo svolgimento delle attività dei progetti finanziati a valere dei fondi PNRR e PNC la Direzione Ricerca e valorizzazione delle conoscenze ha organizzato una piccola task force di unità di personale specializzata nella gestione di progetti di ricerca.

Progetti di ricerca europei

Positivi i dati sui **progetti di ricerca europei** vinti dall’Università di Pisa nel 2025 (con bando chiuso nel 2025): 7 progetti, di cui tre in qualità di coordinatori e per un finanziamento complessivo di 4.285.851 euro (di cui 2.800.862 euro per i progetti in qualità di coordinatori).

Ciò è il risultato delle azioni volte a potenziare la ricerca e incentivare la partecipazione dei ricercatori ai bandi (call) della programmazione europea e in particolare del Programma Quadro Europeo per la Ricerca e l’Innovazione Horizon Europe 2021-2027 (in questo ambito sono state presentate 375 proposte).

Sostegni specifici dell’Ateneo

Anche per il 2025 l’Ateneo ha potenziato i suoi interventi di sostegno della ricerca con specifici bandi di cofinanziamento o di finanziamento di particolari forme di supporto come:

- bando *ProArcheo 2025* (bando per il cofinanziamento delle Ricerche archeologiche cofinanziato anche da un soggetto esterno pubblico o privato). I contributi di Ateneo sono stati assegnati a 12 progetti (come lo scorso anno) per sostenere ulteriormente le ricerche archeologiche in Italia e all’estero;
- BaSE (bando a supporto della ricerca per progettare in Europa) emanato per la prima volta nel 2024, per sostenere finanziariamente quei progetti che, pur raggiungendo la soglia minima di idoneità, non hanno ottenuto i finanziamenti europei per ragioni di budget. Nel 2025 si sono concluse le procedure contabili di assegnazione dei contributi che sono stati 19 per un totale di 405.000 euro;
- bandi Starting@UNIPI, Advanced@UNIPI e Consolidator@UNIPI con cui è stato offerto un servizio di supporto a ricercatrici e ricercatori interessati a presentare proposte nei rispettivi bandi ERC (European Research Council), Grant 2025²⁸. Complessivamente sono stati supportati 28 fra ricercatrici e ricercatori per un costo totale di 167.469 euro.
- bando Seal of Excellence@UNIPI2025 per attrarre giovani ricercatrici/ricercatori impegnati in progetti di ricerca di alto livello internazionale. A conclusione delle procedure, tenuto conto dell’ordine di graduatoria, sono stati contrattualizzati 5 ricercatori dei 10 che hanno presentato domanda, con conseguente assegnazione dei contributi per l’attività di ricerca;
- progetto RESTARTING (introdotto nel 2024), con cui sono stati erogati, nel 2025, 13 finanziamenti da 10.000 euro cadauno per altrettante giovani ricercatrici rientrate in attività dopo l’assenza per maternità.

Collaborazioni e partecipazioni a network per la ricerca

Sono proseguite le collaborazioni all’interno di progetti di ricerca a livello europeo e internazionale. Si segnalano:

- FRONT SEAT: avviato nel 2022, coordinato dal Politecnico di Bratislava e con la collaborazione anche della Ruhr-Universitaet Bochum, vede la partecipazione del Dipartimento di Ingegneria Civile e Industriale e della Direzione

-SEE LIFE (StrEnthEning the ItAlIAn InFrastructure of Euro-bioimaging)

-So Big Data.it

-Einstein telescope (ETIC)

Le attività di ricerca di queste IR coinvolgono 5 strutture dipartimentali, un Centro e una Direzione dell’Università di Pisa.

²⁷ Le attività di ricerca dell’Ecosistema dell’Innovazione (EI) coinvolgono 15 strutture dipartimentali dell’Università di Pisa.

²⁸ I bandi ERC (European Research Council) sono finanziamenti promossi dall’Unione Europea, all’interno del programma Horizon Europe, con l’obiettivo di sostenere ricerca di altissima qualità, guidata dai ricercatori stessi (bottom-up).



Ricerca e valorizzazione delle conoscenze per attività di scambio di buone pratiche in materia di progettazione nell'ambito di Horizon Europe. In funzione di ciò, nel 2025, le attività del progetto si sono concluse con la pubblicazione a fine novembre del report finale.

- CIRCLE U: in tale ambito, l'Ateneo coordina le attività relative al pacchetto di lavoro dedicato alla ricerca e innovazione ed è parte integrante di tre task force dedicate al supporto alla ricerca, allo sviluppo della carriera dei ricercatori, alla creazione di nuove collaborazioni all'interno dell'Alleanza.

Nel 2025 è proseguita la razionalizzazione dell'adesione a **reti nazionali, europee e internazionali**, in coerenza con gli orientamenti della governance di Ateneo e al fine di consolidare la competitività nazionale dell'Università di Pisa nel produrre ricerca e innovazione di eccellenza. La gestione delle reti tematiche di interesse scientifico è stata affidata, da gennaio 2025, ai Dipartimenti mentre la Direzione Ricerca e Valorizzazione delle Conoscenze riveste un ruolo tecnico. Si segnala l'adesione a network quali: Agenzie per la promozione della ricerca europea, Unione delle Università del Mediterraneo, Tuscan Organisation of Universities.

L'Università di Pisa sostiene e valorizza la **qualità della ricerca** dei propri docenti e ricercatori attraverso l'assegnazione di fondi di Ateneo, che si basa su una valutazione interna dei prodotti scientifici presenti nell'Archivio della Ricerca di Ateneo (ARPI). La valutazione è affidata alle Commissioni Scientifiche di Area, organizzate in 14 ambiti disciplinari e composte da ricercatori dell'Ateneo. Nel 2023 sono state introdotte nuove linee guida al fine di rendere il processo di valutazione più coerente con i criteri adottati a livello nazionale. In merito al processo di valutazione 2025, a seguito della riduzione del budget di Ateneo, il Consiglio di Amministrazione ha deliberato la mancata assegnazione dei fondi di Ateneo per l'anno 2025; di conseguenza, la procedura di valutazione dei prodotti della ricerca non è stata avviata. Nel 2025 inoltre sono stati emanati contributi per convegni scientifici. Sono stati assegnati 88 contributi per un totale di 99.600 euro.

Passando **all'attività di intermediazione tra domanda e offerta di lavoro**, messe in atto dal Career Service dell'Ateneo, sono proseguite le attività funzionali a consolidare e sviluppare i servizi di orientamento al lavoro (cd. orientamento in uscita); essi sono stati offerti in modalità mista (in presenza e/o per via telematica) mediante incontri individuali oppure organizzazione di eventi. In particolare, si segnalano:

- eventi di recruiting day: giornate in cui le aziende incontrano gli studenti/laureati per presentare la loro attività, proporre casi aziendali, raccogliere eventuali candidature mediante curriculum vitae; tra queste giornate, ricordiamo quella del 11 giugno 2025 "Paper Day. Lavorare nell'industria cartaria" con la presenza di 11 aziende del settore con 110 partecipanti e 334 colloqui;
- career labs: ciclo di 77 laboratori interattivi (prevalentemente in presenza) per lo sviluppo delle competenze trasversali, soft skills, frequentati da 515 studenti "unici" (alcuni di loro hanno seguito più laboratori. Il numero complessivo di presenze, dunque, è stato pari a 1346);
- intermediazione tra domanda e offerta di lavoro: erogazione dei curricula vitae dei laureati e pubblicazione di annunci di lavoro;
- Career Day di Ateneo: eventi organizzati dall'Università di Pisa a cui hanno preso parte 73 aziende, con 1083 studenti interessati, per un totale di 1720 colloqui sostenuti;
- Job Meeting Pisa: organizzato nella Stazione Leopolda, in collaborazione con la società Cesop sulla base di apposita convenzione. Nell'edizione del 2025 hanno presenziato 26 aziende per 1403 partecipanti;
- Samsung Innovation Campus - Smart Things Edition: il programma, nato dalla collaborazione tra l'Ateneo e Samsung Electronics Italia, è alla V edizione e offre a 28 studenti (selezionati tra i corsi di triennali dei dipartimenti di Informatica, Ingegneria dell'Informazione e Fisica e Matematica) competenze digitali focalizzate sulle nuove tendenze tecnologiche, con 56 ore di lezioni e 80 ore per lo sviluppo di un progetto. Gli studenti vincitori della competizione finale legata al miglior progetto hanno ricevuto come premio uno smartphone Samsung Galaxy S25, 256GB.
- Progetto Alumni: nel 2025 il progetto ha visto la realizzazione della prima reunion delle laureate e dei laureati dell'Ateneo, che si è svolto il 5 dicembre presso il Cinema Lumiere.



A conferma del ruolo centrale dello studente e per garantire al medesimo il diritto allo studio, l'Ateneo, anche per l'anno accademico 2025/2026, ha esteso la "no-tax area" per ISEE fino a 26.000,00, 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 2.530,00 euro a 2.900,00 euro²⁹.

3.3 Valorizzazione delle conoscenze

Per le nuove esigenze della società, le università sono sempre più chiamate a intervenire nei cambiamenti sociali e a impegnarsi attivamente nella nuova missione di "valorizzazione delle conoscenze", con l'obiettivo di rendere la conoscenza accessibile, utile e trasformativa per il bene pubblico. Essa consiste nel promuovere l'utilizzo, la diffusione e l'applicazione dei saperi prodotti attraverso la ricerca e la didattica, al fine di generare impatti positivi sulla società, sull'economia e sulla cultura. Fondamentali, in questo nuovo impegno, sono: il trasferimento tecnologico, la collaborazione con imprese e istituzioni, il coinvolgimento attivo nelle comunità locali e la promozione dell'innovazione.

Con riguardo alle attività volte a supportare e incentivare **l'innovazione e il trasferimento tecnologico**, ai fini della realizzazione di positive ricadute economiche sia sul territorio sia sull'Università stessa, l'Ateneo procede alla valorizzazione della proprietà intellettuale generata, al potenziamento del network di relazioni e collaborazioni con i diversi attori dell'ecosistema e alla valorizzazione del proprio portafoglio brevettuale.

Nel 2025 sono state depositate 22 nuove domande di brevetto (in linea con le 20 domande del 2025), di cui 5 direttamente registrate come domande di brevetto europeo ed 1 direttamente come domanda di brevetto USA.

L'Ateneo ha proseguito anche nel 2025 le **attività di supporto per le aziende con marchio spin off**, o in via di attribuzione del marchio, con incontri online e individuali per offrire consulenza e servizi di sostegno alla creazione di nuove imprese anche tramite la realizzazione di un business plan e supporto nella partecipazione a bandi regionali e nazionali o *competition*.

Le Spin Off che al 31 dicembre 2025 hanno una convenzione attiva con l'Ateneo sono 34 (di cui 5 nuovi accreditamenti). In particolare, 23 sono iscritte nel Registro delle imprese dedicato alle Start Up innovative. I principali settori in cui operano le aziende sono ICT, Engineering e Life Science.

Nell'ottica di favorire i contatti delle diverse discipline e tecnologie e tra ricerca e industria, l'Università di Pisa ha organizzato la **terza edizione del Converging Skills** del 27 e 28 maggio 2025, finalizzato alla promozione delle attività di Trasferimento Tecnologico a sostegno dello sviluppo economico del Paese attraverso la nascita e la crescita di Spin-Off e Start-up accademiche. L'evento ha stimolato un dialogo costruttivo tra università, grandi aziende e investitori per promuovere l'innovazione etica e sostenibile attraverso l'individuazione di buone pratiche, con l'obiettivo di creare le condizioni di sviluppo di un ecosistema di successo, delineando metodi e percorsi condivisi.

È poi proseguita l'intensa attività promozionale della cultura dell'imprenditorialità e dell'innovazione e di valorizzazione di idee progettuali: nel 2025 è stata attivata l'ottava edizione del **Progetto Contamination Lab** (CLab)³⁰, organizzato in seminari e attività di laboratorio e strutturato in due percorsi formativi: PhD+ e CYB+. Questi si sono tenuti con la collaborazione della Scuola Superiore Sant'Anna, Scuola Normale Superiore, IMT Alti Studi di Lucca, CNA Pisa e Polo Navacchio S.p.A.

Da evidenziare che, nell'ambito dell'iniziativa **Bright Night** di settembre 2025 (Notte dei Ricercatori), il Contamination Lab ha organizzato l'evento finale del concorso di idee "Innovazione per una mobilità sostenibile".

Inoltre, in linea con l'obiettivo 6 del Piano Strategico 2023-2028 (Valorizzare la proprietà intellettuale, incentivare e accelerare spin-off, incrementare la ricerca commissionata), l'Ateneo ha avviato dal 2023 il percorso di costituzione della **Fondazione Start Attractor**, sviluppando interlocuzioni con partner industriali per strutturare modelli stabili di collaborazione tra Ateneo e sistema produttivo. La Fondazione è stata costituita a dicembre 2025 come fondazione di diritto privato senza scopo di lucro ed opera con finalità di pubblica utilità per promuovere ricerca, trasferimento tecnologico, formazione e valorizzazione della conoscenza.

Per mettere a frutto, inoltre, il patrimonio di conoscenze sviluppato e contribuire così allo sviluppo socioeconomico e culturale del territorio e della società, l'Ateneo ha rafforzato il suo ruolo di **"polo di diffusione della cultura e promotore di attività culturali e del bene pubblico"**.

Nel marzo del 2021 è stato costituito il **Centro di Ateneo per l'Innovazione e la Diffusione della Cultura (CIDIC)** che ha come obiettivo la comunicazione, la produzione, la valorizzazione e la diffusione della cultura e conoscenza scientifica, compresa quella musicale³¹.

²⁹ V. Regolamento sulla contribuzione per l'anno accademico 2025/2026.

³⁰ Il Contamination Lab è un laboratorio formativo dedicato a studenti magistrali, dottorandi, dottori di ricerca e ricercatori, finalizzato a stimolare l'imprenditorialità giovanile. Scopo del CLab, oltre a incentivare iniziative di autoimprenditorialità, è quello di diffondere la cultura di impresa e organizzare iniziative didattiche sulle soft skill, con particolare attenzione alla realtà aziendale (gestione di un gruppo di lavoro, capacità di comunicazione e negoziazione, sviluppo dello spirito critico e creativo).

³¹ Le informazioni riguardanti il CIDIC sono state tratte dalla "Relazione attività del CIDIC anno 2025".



Il Centro, a seguito della modifica del suo Regolamento di funzionamento, è stato riorganizzato, a partire dall'8 ottobre 2024, in 3 Poli: Editoriale – Pisa University Press, Multimediale, Musicale. Quello che era il quarto Polo della Comunicazione è divenuto l'Ufficio Comunicazione di Ateneo della Direzione generale.

L'attività del 2025 del CIDIC è stata strutturata in 6 progetti riferiti a obiettivi e relative azioni del Piano Strategico di Ateneo 2023-2028. Nell'ambito del **progetto di potenziamento del public engagement**, sono stati organizzati cicli di incontri aperti alla cittadinanza per promuovere la diffusione della cultura nel senso più ampio del termine. Si segnalano, in particolare:

- “Sguardi nel futuro”: ciclo di incontri scientifico-divulgativi rivolto agli studenti universitari dei primi due anni della laurea triennale e agli alunni del 4° e 5° anno delle superiori, con il coinvolgimento di docenti di diverse strutture dell'Ateneo, nel 2025 alla sua terza edizione. Nel corso degli incontri, sono stati affrontati i temi della transizione energetica e del cambiamento climatico, delle più attuali scoperte nel settore delle scienze della vita e delle nuove esplorazioni spaziali, delle nuove opportunità offerte dall'intelligenza artificiale e della salute globale, dell'importanza del metodo scientifico e della creatività per inventarsi nuovi lavori, della cittadinanza consapevole e dei futuri assetti geopolitici.
- “Ne parliamo in Sapienza”: ciclo di incontri tenuto in Sapienza e rivolto al grande pubblico (studenti, scuole, cittadinanza) in cui docenti dell'Ateneo ed esperti e noti giornalisti si sono confrontati su vari temi di interesse sociale e culturale. Alcuni dei relatori intervenuti sono stati: Beppe Severgnini, giornalista del Corriere della Sera e Michele Taddei, socio fondatore di agenziaimpress.it e Primamedia.

Nell'ambito del progetto **Sviluppo azioni innovative per la promozione e l'accessibilità dei prodotti di Pisa University Press** si citano le partecipazioni alle manifestazioni del Salone Internazionale del Libro, di Pisa Book Festival, di Più Libri più Liberi.

Il Polo Multimediale è stato coinvolto e/o direttamente impegnato in alcuni corsi di formazione riguardanti, ad esempio, l'allestimento di luci in un set cinematografico, il corso base su riprese e montaggio oltre alla realizzazione di numerosi spot, interviste e brevi reportage.

L'attività del Polo Musicale si è esplicata, anche per il 2025, in numerose esibizioni del Coro e dell'Orchestra dell'Università di Pisa. Segnalandone alcune, citiamo i concerti cameristici in occasione di seminari per vari temi (presso l'Aula Magna del Polo Carmignani), l'inaugurazione dell'anno accademico (Aula magna nuova de “La Sapienza”), il concerto per la “Giornata della Solidarietà” (Teatro Verdi), la commemorazione di Curtatone e Montanara (Aula magna nuova de “La Sapienza”), il XXV Concerto annuale nel Giugno Pisano (Chiesa di S. Caterina).

Oltre al CIDIC, protagonisti della promozione e divulgazione della cultura sono il Sistema Museale e il Sistema Bibliotecario.

Il **Sistema Museale di Ateneo (SMA)**, nella sua attività organizzata e svolta autonomamente, oppure scaturente da adesioni a iniziative promosse da altri enti, favorisce le occasioni di incontro con diverse fasce di pubblico e contribuisce attivamente alla divulgazione della conoscenza delle sue collezioni.

In particolare, durante il 2025, il Sistema Museale di Ateneo ha proseguito le attività di “public engagement” mediante:

- a) eventi realizzati nei 9 musei organizzati in autonomia o ospitando associazioni esterne, ad esempio visite guidate e incontri all'Orto botanico, laboratori per le scuole di ogni ordine e grado, laboratori per famiglie, campi solari, workshop per adulti e formazione extra-scolastica in presenza per gli insegnanti e/o studenti universitari, formazione extra-scolastica on line;
- b) eventi realizzati nei musei e legati a iniziative promosse da altri enti (comune, regione, altri enti nazionali o internazionali), tra cui: Giornate Galileiane, Marzo delle Donne, Notte Europea dei Musei, Giornata Internazionale dei Musei, Bright-La notte europea delle ricercatrici/ricercatori, Terre di Pisa Food and Wine Festival, Giornate di Fibonacci;
- c) interazioni sui canali social Facebook e Instagram.

Per le iniziative di cui sopra, lettere a) e b), i visitatori dei nove musei nel 2025 sono stati 203.266, incluse le persone che hanno avuto liberamente accesso senza la partecipazione a eventi particolari. Si conferma, così, il trend in aumento degli ultimi anni (161.392 nel 2024 e 149.008 nel 2023)³².

Anche il **Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA)**, contribuisce, con le sue attività, alla promozione della cultura e alla diffusione della conoscenza sia all'interno che all'esterno della comunità accademica.

³² I dati riportati sono pubblicati nella “Relazione annuale sull'attività del Sistema Museale di Ateneo ai sensi dell'art. 150, comma 1, del regolamento di Ateneo”, anno 2025.



In un contesto istituzionale complesso, segnato da vincoli finanziari, il 2025 è stato contrassegnato da una forte contrazione degli abbonamenti a risorse elettroniche, conseguente a misure di contenimento della spesa. Tale situazione ha reso necessario un impegno straordinario da parte delle strutture, dei Dipartimenti e del Comitato di Indirizzo e Controllo, che hanno collaborato per il recupero selettivo di banche dati e periodici ritenuti indispensabili per la ricerca e la didattica. Il Sistema Bibliotecario ha tuttavia garantito la piena continuità dei servizi essenziali, rafforzando il supporto agli utenti e promuovendo iniziative di valorizzazione delle proprie collezioni. Allo stesso tempo, il Sistema Bibliotecario ha portato avanti un'importante azione di revisione e manutenzione delle collezioni, operando nel rispetto della normativa vigente e in stretta interlocuzione con la Soprintendenza Archivistica e Bibliografica della Toscana. Infatti, nel 2025 lo SBA ha svolto un'intensa attività di revisione e dismissione del materiale bibliografico, secondo quanto previsto dal documento interno "Procedure per la revisione delle collezioni e per lo scarto del materiale bibliografico", approvato il 1° aprile 2025 dal Comitato di indirizzo e controllo. La prima richiesta formale di autorizzazione allo scarto è stata trasmessa alla Soprintendenza Archivistica e Bibliografica della Toscana il 23 giugno 2025 a seguito della quale la Soprintendenza ha autorizzato la dismissione di 2.401 monografie e 115 annate/fascicoli di periodici, per un totale di 2.412 titoli, richiedendo inoltre la trasmissione della certificazione finale di avvenuta distruzione del materiale scartato. Lo SBA ha, quindi, pubblicato le liste dei materiali destinati allo scarto per venti giorni consecutivi nella sezione "Libri in dono" del sito istituzionale e, successivamente, il materiale non ritirato (1.272 monografie e 24 annate di riviste) è stato destinato alla distruzione tramite affidamento a ditta specializzata, come comunicato formalmente il 2 ottobre 2025 alla Soprintendenza.

Anche nel 2025 è stata condotta un'indagine rivolta a tutti gli utenti istituzionali per rilevarne il grado di soddisfazione riguardante tutte le attività svolte dal Sistema.

Tra le attività proprie dello SBA si annoverano quelle della "gestione dei servizi bibliotecari" (prestito, servizi interbibliotecari, informazioni bibliografiche, attribuzione DOI³³, archivi istituzionali e supporto alla ricerca e didattica) e della "gestione dei cataloghi e delle risorse bibliografiche" (sia cartacee che elettroniche). A tali attività tipiche, si aggiunge la partecipazione/organizzazione di eventi.

Per fornire alcuni dati del 2025, citiamo 53.384 prestiti, 1.955 prestiti interbibliotecari e 7.152 documenti forniti ad altre biblioteche, 56.357 copie inserite in catalogo (tra quelle acquistate e donate)³⁴, 120 richieste di attribuzione di DOI evase. Tra gli eventi organizzati, ospitati dallo SBA o che hanno visto la sua partecipazione nel 2025, si distinguono: "Dantedi: un altro Dante", mostra dedicata alla Divina Commedia dal 25 marzo al 30 giugno 2025 nell'atrio della Biblioteca di Italianistica e Romanistica, "la Festa della Donna in matematica" del 12 maggio 2025 presso il Dipartimento di Matematica, "Mostra Decostruire il colonialismo, decolonizzare l'immaginario" dal 27 maggio al 30 giugno 2025 negli spazi della Biblioteca di Storia e Filosofia, Bright-La notte delle ricercatrici/ricercatori in Toscana del 26 settembre, Il risveglio di Enkelado, convegno internazionale dal 17 al 19 dicembre 2025, che ha riunito studiosi e studiose provenienti da molteplici ambiti disciplinari.

La politica dell'Ateneo, nell'intensificare i rapporti con il territorio, svolge un ruolo centrale nello stimolarne lo sviluppo socioculturale. Parimenti centrale è il suo ruolo per lo sviluppo economico del territorio, grazie alle attività di trasferimento tecnologico e grazie alla presenza dei circa 50.000 studenti e dei dipendenti che gravitano sul territorio medesimo. Si mantengono forti i legami con le altre istituzioni universitarie (quali Scuola Normale Superiore e Scuola Superiore Sant'Anna) ed enti di ricerca (quali CNR), attraverso progetti di ricerca condivisi e corsi di studio comuni.

In particolare, sono stati rinnovati accordi con le istituzioni del territorio, tra cui:

- Convenzione con la Scuola Normale Superiore, la Scuola Superiore Sant'Anna e l'Istituto "Domus Mazziniana" per la gestione ordinaria dell'Istituto Domus Mazziniana;
- Accordo per la conferma dell'Università di Pisa quale socio nella Fondazione Teatro Verdi;
- Accordo quadro con il Consiglio Nazionale di ricerca CNR;
- Convenzione con il Consorzio ICON per la gestione dei trasferimenti ordinari dal MUR ed eventualmente quelli straordinari e la gestione delle carriere degli studenti iscritti al Master di I Livello.

Sono stati altresì sottoscritti nuovi accordi con altre istituzioni del territorio tra cui:

- convenzione con la Scuola Normale Superiore e la Scuola Superiore studi S. Anna per le attività didattiche e di ricerca, al fine di implementare presso il podere Bargagna, assegnato al CiRAA, una Unità Congiunta di Ricerca di carattere interdisciplinare ed interuniversitario, finalizzata a supportare la ricerca a scala di campo sui temi

³³ Digital Object Identifier (DOI) è un identificatore univoco e permanente assegnato a un documento digitale (articolo scientifico, libro o un capitolo di esso, tesi e altri contenuti) con lo scopo di identificarlo e localizzarlo stabilmente su internet. Il Sistema bibliotecario ha aderito al contratto stipulato dalla CRUI per l'attribuzione del DOI alle pubblicazioni in formato elettronico e offre questo servizio agli autori che desiderino associare ai propri lavori scientifici tale identificatore univoco.

³⁴ I dati riportati sono pubblicati nella "Relazione attività 2025" del Sistema Bibliotecario di Ateneo.



del cambiamento climatico, della sostenibilità dei processi produttivi agricoli, sulla bio-economia, sull'uso efficiente delle risorse in ambito agricolo ed energetico e sulle modalità di approvvigionamento per un'utilizzazione completamente sostenibile di energia;

- accordo quadro con la società Pala Todisco s.r.l., volto alla collaborazione tra le Parti allo sviluppo del territorio, nonché alla qualificazione e al potenziamento dell'attività formativa e/o progettuale, realizzazione e organizzazione anche congiunta di eventi, seminari, convegni, tirocini al fine di garantire un'offerta formativa diversificata pienamente rispondente alle esigenze di sviluppo del sistema delle imprese e delle istituzioni del territorio;
- protocollo di intesa Pisa 365 con il Comune di Pisa, Scuola Normale Superiore, Scuola Superiore di studi S. Anna, Fondazione Teatro di Pisa al fine di pianificare un'offerta ben distribuita nell'anno, in grado di affermare l'immagine di Pisa come destinazione turistica e culturale di grande spessore, all'altezza delle istituzioni civili, religiose e accademiche che la caratterizzano, delineare sinergie tra eventi/iniziative esistenti anche al fine di creare "Stagioni", "Festival", contenitori che arricchiscano il valore dell'offerta e il vantaggio competitivo della destinazione (Pisa città della musica, Pisa città universitaria della cultura, ecc.) evitando la sovrapposizione di eventi tra loro anche potenzialmente concorrenti ;
- protocollo di intesa con la Scuola Normale Superiore e la Scuola Superiore di studi S. Anna e l'Associazione Auser Musicisti per la realizzazione del Festival Toscana di Musica Antica e relativo Accordo Attuativo;
- protocollo di intesa con il Comune di Pisa e altri Enti territoriali per la costituzione della Destination Management Organization (DMO) della Destinazione turistica Pisa come modello organizzativo per la gestione di una destinazione turistica volta a rafforzare i servizi e le risorse di un territorio mediante la gestione coordinata di tutti gli elementi che la compongono: attrattori, imprese, marketing, risorse umane, immagine;
- convenzione con l'Istituzione dei Cavalieri di Santo Stefano per lo sviluppo di un accordo scientifico-culturale che favorisca l'implementazione di forme integrate di progetti di valorizzazione, promozione e fruizione del patrimonio di carattere storico, artistico e culturale dell'Istituzione di rilevante importanza, su cui, nel rispetto delle relative autonomie decisionali, converge un comune interesse alla realizzazione di interventi volti alla sua conservazione e valorizzazione, attraverso la ricerca, la pubblicazione e l'organizzazione di eventi condivisi;
- convenzione di collaborazione con la Scuola Normale Superiore, Fondazione Stella Maris IRCCS e altri Enti del territorio finalizzata alla realizzazione di studi e ricerche nei seguenti ambiti scientifici: biologia di base e applicata, medicina, benessere e produzioni animali, utilizzando l'approccio "One-Health" quando di interesse;
- protocollo di intesa con il Comune di Pisa, la provincia di Mantova, il Comune di Curtatone e l'Istituto Domus Mazziniana per lo sviluppo di sinergie e l'organizzazione di eventi espositivi tematici, incontri, conferenze e seminari relativi allo studio del Risorgimento, l'ideazione e lo sviluppo di progetti congiunti di ricerca, promozione, valorizzazione del patrimonio culturale, storico, museale anche nell'ambito della cosiddetta "Terza Missione" che le norme nazionali affidano alle istituzioni universitarie;
- accordo di collaborazione con l'Accademia Navale di Livorno volto alla tutela e alla conservazione del patrimonio bibliografico dell'Accademia attraverso attività di schedatura e catalogazione dei volumi che ne valorizzino la storicità e la multidisciplinarietà, con modalità che rendano tale patrimonio apprezzabile anche dalla collettività che potrà intervenire ad eventi/mostre tematici.

L'Università di Pisa, sempre nella sua missione di valorizzazione delle conoscenze per generare impatti positivi sulla società e sul territorio, ha avviato una transizione verso un modello più sostenibile dal punto di vista sociale, ambientale ed economico, in linea con gli obiettivi dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite.

Un ruolo centrale nel percorso verso un Ateneo sempre più attento ai temi della sostenibilità è svolto dalla **Commissione per la Sostenibilità di Ateneo (CoSA)**, ricostituita nella sua nuova composizione nel 2022 e progressivamente aggiornata e ampliata al fine di rafforzare la rappresentanza e il coinvolgimento delle diverse componenti della comunità universitaria. In particolare, nel 2025 la CoSA è stata ulteriormente integrata con nuovi membri, consolidando il modello multidisciplinare e partecipativo dell'Ateneo nelle politiche di sostenibilità e valorizzando il contributo di competenze, esperienze e sensibilità differenti.

Attraverso attività di indirizzo, confronto e proposta, la Commissione fornisce spunti di riflessione e supporto strategico agli organi decisionali dell'Università per la costruzione di un futuro più equo, resiliente e rispettoso dell'ambiente.

Nel 2025 la Commissione ha proseguito le attività negli ambiti già sviluppati nell'anno precedente, avviando al contempo una progettualità rilevante nell'ambito dell'obiettivo (SDG) nr. 3 dell'Agenda 2030 "Salute e benessere".

È stato inoltre redatto e pubblicato il [Rapporto di Sostenibilità di Ateneo 2025](#), con riferimento al biennio 2023-2024: una rendicontazione delle attività socio-ambientali realizzate dall'Università di Pisa, curata dalla Commissione per lo Sviluppo Sostenibile di Ateneo, con il supporto in particolare dei referenti delle aree di lavoro "Educazione e cultura" e "Ranking e indicatori della sostenibilità".

Di seguito la sintesi delle attività svolte nel 2025 per aree tematiche:



- **Acqua e Cibo** – Sono stati installati tutti i nuovi distributori di caffè e snack, in sostituzione di quelli preesistenti, secondo il capitolato tecnico della nuova concessione, che la Commissione ha presidiato sin dalla sua redazione, fornendo alla Direzione Gare indicazioni specifiche volte a garantire una maggiore sostenibilità del servizio, in linea con i Criteri Ambientali Minimi previsti dal Ministero dell’Ambiente e della Sicurezza Energetica per questo ambito, individuando alcune priorità fondamentali:
 - (a) la riduzione dell’utilizzo della plastica, conformemente alle più recenti normative, con conseguente diminuzione dei rifiuti monouso generati, introducendo bicchieri e palette realizzati in materiale compostabile per il caffè e le altre bevande calde, ed eliminando tutte le bevande confezionate in PET, inclusa l’acqua;
 - (b) l’incremento dell’offerta di prodotti alimentari maggiormente sostenibili e in grado di rispondere a diverse esigenze dietetiche, come allergie o intolleranze;
 - (c) la riduzione del consumo energetico complessivo.Sempre nell’ambito della nuova concessione sono stati installati i 60 erogatori di acqua libera previsti nelle varie sedi universitarie.
Infine, sono state emanate e divulgate le [Linee Guida per l’organizzazione di Eventi Sostenibili](#).
- **Mobilità** – È stato istituito un Tavolo di lavoro permanente che coinvolge i Mobility Manager delle principali istituzioni universitarie e di ricerca del territorio. A questo si sono affiancati periodicamente anche rappresentanti del Comune di Pisa e di Pisano, con l’obiettivo di sviluppare progettualità condivise. Tra le iniziative promosse rientra anche la convenzione siglata con Autolinee Toscane, che prevede agevolazioni tariffarie per studenti e dipendenti degli enti coinvolti. Il tavolo ha inoltre operato come interlocutore unico nelle trattative con altri operatori della mobilità sostenibile, favorendo l’introduzione di soluzioni di spostamento quali il noleggio di monopattini e biciclette, elettriche e tradizionali, a condizioni vantaggiose per la comunità universitaria e della ricerca pisana. In settembre, in occasione della Settimana Europea della Mobilità, si è svolto un evento di forte impatto sul territorio: studentesse, studenti e personale degli enti del Tavolo sono stati invitati a raggiungere i luoghi di studio e lavoro in bicicletta, partecipando a una pedalata lungo i lungarni della città, culminata in un incontro in una piazza centrale con rappresentanti istituzionali sul tema della mobilità sostenibile.
- **Rifiuti** – Nell’ambito dello sviluppo del progetto Nearly Zero Waste (n0w), avviato nel 2023 in collaborazione con CONAI e Contarina S.p.A., è stato completato l’allestimento delle isole di raccolta differenziata negli spazi esterni dell’Università, dotate di contenitori uniformi per tipologia e grafica rispetto a quelli già presenti negli ambienti interni. È stato inoltre avviato il monitoraggio del nuovo sistema di raccolta differenziata tramite un’applicazione mobile, che consente agli operatori di documentare i rifiuti attraverso fotografie scattate secondo procedure standardizzate, su un numero definito di contenitori. I dati raccolti vengono analizzati per elaborare indicatori chiave, tra cui il tasso di riciclo, le principali criticità nella separazione dei rifiuti, le quantità smaltite per materiale e il livello di riempimento dei contenitori. A partire dall’ultimo bimestre dell’anno è stata inoltre inaugurata l’iniziativa “Best performer n0w”, che con cadenza bimestrale premia la struttura che registra le migliori performance in termini di raccolta differenziata all’interno dell’Ateneo.
- **Energia** - Nell’ambito energia prosegue l’impegno per le attività di sensibilizzazione della Comunità Universitaria al risparmio energetico, anche attraverso la redazione delle Buone Pratiche sul digitale. Si rafforza il supporto alla comunicazione degli interventi di retrofit energetico e di installazione di impianti a fonti energetiche rinnovabili eseguiti dalla Direzione Edilizia, finalizzati alla riduzione dei consumi energetici e delle relative emissioni climateranti, favorendo al contempo una minore dipendenza da fonti fossili. Continua infine il monitoraggio dei dati energetici finalizzati alla redazione dei principali ranking di sostenibilità di Ateneo.
- **Verde e Biodiversità** - Sono proseguite le attività di piantumazione di nuovi alberi e di manutenzione del patrimonio arboreo dell’Ateneo. In occasione della Giornata Internazionale della Biodiversità, è stato organizzato il bioblitz fotografico ‘BIOVERSITY 2025’, promosso per sensibilizzare tutta la comunità studentesca sull’importanza della biodiversità presente nel territorio che circonda l’Università di Pisa, includendo anche i comuni limitrofi.
- **Equità e Parità di Genere** - È proseguita la campagna per la destigmatizzazione del ciclo mestruale, con la distribuzione assorbenti compostabili gratuiti in tre poli didattici.
- **Educazione** – Si è svolto il corso trasversale dedicato ai 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs), che ha coinvolto complessivamente 67 partecipanti tra studentesse e studenti provenienti da tutti i corsi di studio, con rilascio di CFU e open badge. Per la prima volta, l’iniziativa è stata aperta all’intera comunità universitaria, includendo anche il personale tecnico-amministrativo, nonché a utenti esterni, configurandosi come uno strumento di formazione e promozione della cittadinanza attiva.
- **Comunicazione** - È stato avviato il processo di revisione e ottimizzazione dei contenuti del sito unipi.sostenibile.it in vista del passaggio al nuovo portale di Ateneo; parallelamente, sono stati uniformati e allineati i profili dei canali social della Commissione, attraverso i quali sono state diffuse, tramite post dedicati, tutte le iniziative e campagne di sensibilizzazione, con focus su temi quali raccolta differenziata, mobilità sostenibile, progetto



“Unipi smoke free” e campagna “no coriandoli”. È stata inoltre fornita consulenza per uniformare i messaggi della nuova cartellonistica di Ateneo sul divieto di fumo, al fine di garantire una comunicazione coerente e coordinata.

- **Salute** - Dopo averlo condiviso con il Consiglio di Amministrazione, la Commissione per lo Sviluppo Sostenibile ha supportato l'Università in un percorso progressivo verso un Ateneo **SMOKE FREE**, in linea con la normativa vigente e le evidenze scientifiche sui danni del fumo. L'iniziativa, orientata alla promozione del benessere e della tutela ambientale, si articola in tre fasi: rafforzamento delle misure esistenti sul divieto di fumo e progettazione di aree fumo regolamentate (2025), allestimento delle smoking *area* e azioni di sensibilizzazione (2026), estensione del divieto di fumo in tutti gli spazi universitari a partire dal 2028. Coerentemente con questa progettualità, nell'anno 2025 è stata completata l'installazione della nuova cartellonistica di divieto, con particolare riferimento agli spazi esterni o aperti, come porticati, logge, chiostri e aree vicine a porte, finestre, terrazzi o prese d'aria.

Per concludere l'analisi sull'impatto dell'Ateneo sul territorio, è opportuno dedicare attenzione anche alle **attività volte alla tutela della salute**, strettamente connesse alla triplice missione – didattica, ricerca e assistenza – che caratterizza l'area medica. In questo contesto si inserisce il ruolo **dell'Azienda Ospedaliero-Universitaria Pisana (AOUN)**, che rappresenta un'integrazione tra l'Ateneo e l'Azienda Sanitaria locale, articolata in due grandi poli ospedalieri. L'Azienda integrata ha l'obiettivo di svolgere in modo unitario e coordinato le funzioni sanitarie, formative e scientifiche, con l'intento di migliorare la qualità del servizio sanitario pubblico, elevare i percorsi formativi degli operatori, promuovere l'innovazione tecnologica e valorizzare le risorse cliniche e biomediche.

Nell'ambito del complesso universitario pisano, un ulteriore contributo alla tutela della salute pubblica è assicurato anche dall'**Ospedale Didattico Veterinario (ODV)**, che svolge un ruolo rilevante in questo ambito. Esso rappresenta innanzitutto la struttura indispensabile per la formazione dei medici veterinari come indicato dagli standard EAEVE³⁵ (fatti propri da ANVUR per l'accreditamento dei corsi di studio in Medicina Veterinaria). Nei fatti si configura come una struttura didattica che, al netto dei salari e delle spese energetiche e di manutenzione degli edifici, si autosostiene attraverso i servizi clinici erogati: l'ODV è, infatti, un punto di riferimento per la Toscana e tutta la zona litoranea, dalla Liguria al Lazio. I beneficiari delle sue attività sono sia i cittadini (per i quali rappresenta una struttura pubblica per la cura degli animali da compagnia o da produzione zootecnica. Il fatturato del 2025 è stato di oltre 1,6 milioni di euro), sia i veterinari liberi professionisti (che hanno l'opportunità di prestare un'attività retribuita con la possibilità di cooperare con specialisti di livello internazionale e arricchire il proprio bagaglio esperienziale³⁶), sia la Regione Toscana (con la quale è in atto apposita convenzione per la cura dei cani guida per ciechi e accoglienza e cura degli animali selvatici). Inoltre, nel 2025, l'ODV ha reso prestazioni veterinarie ai cani in dotazione delle forze dell'ordine quali: Guardia di Finanza, Carabinieri, Polizia municipale di Pisa, Aeronautica militare. Degno di nota è il fatto di prestare, unico sul territorio, servizio di medicina trasfusionale. Inoltre, nel 2025, l'ODV ha emesso complessivamente 7.174 fatture. Il numero di nuovi clienti mostra un andamento in forte crescita: dai 2.113 del 2023 ai 2.116 del 2024 (+0,14%), fino ai 3.050 del 2025 (+44% rispetto al 2024). Anche la visibilità online conferma un buon sviluppo, con 27.356 visitatori unici e 46.819 visite totali al sito ODV al 31/12/2025. In miglioramento significativo anche la reputazione online: le recensioni Google passano da 229 a marzo 2025 (+37%, valutazione 3,9/5) a 432 a marzo 2026 (+88%), con una valutazione salita a 4,2/5 stelle.

³⁵ Gli standard EAEVE (European Association of Establishments for Veterinary Education) sono criteri di qualità e linee guida stabiliti per valutare e accreditare le facoltà di medicina veterinaria in Europa. L'obiettivo principale dell'EAEVE è assicurare che l'istruzione veterinaria fornita dagli istituti europei sia conforme a standard elevati, in linea con le esigenze professionali e normative europee. L'EAEVE effettua valutazioni periodiche per accertare il rispetto di standard minimi e requisiti essenziali che riguardano vari aspetti del corso di laurea.

³⁶ Gli specialisti contrattualizzati nel 2025 sono stati 36.



SEZIONE 2: STRATEGIE e VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE e ANTICORRUZIONE

Sottosezione 2.A: STRATEGIE e VALORE PUBBLICO

2.A.1 Il Piano Strategico di Ateneo 2023-2028

Come noto Il **Piano Strategico di Ateneo (PSA)** orienta e guida l'operatività complessiva dell'organizzazione attraverso:

- la messa in atto delle azioni previste formalmente nel PSA per ogni obiettivo;
- l'attivazione di obiettivi operativi necessari collegati ad un obiettivo strategico;
- l'orientamento dei processi interni a quanto previsto dal PSA.

Il PSA è stato approvato con delibere n. 376 e n. 234 del 2 ottobre 2023, rispettivamente dal Consiglio di amministrazione e del Senato accademico.

Nella sua versione originaria il PSA si sviluppa su cinque aree strategiche di pari livello – Didattica, Ricerca, Gestione, Terza Missione e Comunità³⁷. Nel PSA sono presenti 14 obiettivi strategici, da attuare con un totale di 83 azioni³⁸. Ciascun obiettivo strategico presenta correlazioni con una o più aree strategiche; ogni obiettivo è associato ad indicatori, quantitativi e qualitativi, con i relativi **target al 31/12/2025**.

Tab.1 Obiettivi strategici e aree di competenza

Descrizione Obiettivo Strategico	Didattica	Ricerca	Terza missione	Gestione	Comunità
STR01 - Accogliere e includere orientando la scelta del percorso universitario.					
STR02 - Studiare, formarsi e laurearsi: il diritto a una formazione di qualità.					
STR03 - Pisa guarda al mondo: puntare su percorsi di Internazionalizzazione.					
STR04 Attrarre, far crescere e valorizzare talenti nella ricerca.					
STR05 Sostenere e potenziare la ricerca.					
STR06 Valorizzare la proprietà intellettuale, incentivare e accelerare spin-off, incrementare la ricerca commissionata.					
STR07 - Diventare un modello di ecosistema dell'innovazione e di co-creazione di conoscenza.					
STR08 - Migliorare la gestione del bilancio e del patrimonio Immobiliare.					
STR09 - Semplificare il sistema delle regole e completare la trasformazione digitale.					
STR10 - Contribuire al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 nei luoghi e nella vita dell'ateneo.					
STR11 - Valorizzare le persone e l'organizzazione.					
STR12 - Potenziare la comunicazione.					
STR13 - Promuovere una cultura della partecipazione e del rispetto dell'uguaglianza e delle differenze.					
STR14 - Potenziare la cultura della qualità nella comunità universitaria e migliorare l'efficacia del sistema di assicurazione qualità di ateneo.					

Il PSA descrive la sua struttura e genesi; contiene altresì tre sezioni, dedicate rispettivamente all'analisi del contesto di riferimento, alla *roadmap* del piano e all'Ateneo in cifre. Gli obiettivi strategici hanno un orizzonte temporale pari a quello del mandato rettorale, mentre le azioni hanno un orizzonte temporale più breve, pari a 3 anni (v. infra).

In sintesi, per ogni obiettivo strategico, oltre all'area di intervento e alle relative azioni da intraprendere, sono individuati:

- i responsabili (politici e gestionali) coinvolti nell'attuazione dell'obiettivo;
- gli indicatori quantitativi - con le metriche ad essi associate, sia in termini di valore di partenza che di valore target - e qualitativi, per i quali è stata definita una scala di valutazione *ad hoc*;

³⁷ La quinta area strategica ha evidente carattere trasversale, essendo relativa alla "Comunità", da mettere in relazione con la salute organizzativa - e non solo - dell'ente.

³⁸ Compresa le azioni in tema di prevenzione dei rischi di corruzione e promozione della trasparenza.



- c) **gli obiettivi dell'Agenda 2030 correlati** (che in questa sede possono essere visti come **aree di valore pubblico (VP)**).

Nel corso del 2025 è emersa la necessità di procedere al **riesame e aggiornamento del Piano Strategico di Ateneo 2023-2025** al fine di:

- aggiornare l'analisi di contesto;
- confermare/aggiornare visione, missioni, valori, obiettivi strategici e l'Ateneo in cifre;
- definire le azioni 2026-28 (nuove o conferma delle precedenti);
- confermare/aggiornare gli indicatori e il relativo target al 2028;

Tale processo è stato affidato al *Tavolo tecnico per l'Implementazione, l'Aggiornamento e il Riesame del Piano Strategico di Ateneo*, coordinato dal Prorettore Vicario (d.r. n. 1816/2025)³⁹.

Il Tavolo Tecnico è stato incaricato di condurre il processo di implementazione, riesame e aggiornamento del Piano Strategico di Ateneo 2023–2028, con il compito di procedere alla/all':

- aggiornamento dell'analisi di contesto;
- conferma/aggiornamento di visione, missioni, valori e dell'Ateneo in cifre;
- definizione delle azioni 2026-2028 (nuove o conferma delle precedenti) e relativi indicatori e target 2028;
- individuazione, per ogni azione, di un responsabile politico e gestionale, incaricati di valutare annualmente lo stato di attuazione dell'azione stessa (uso interno);
- individuazione, per ogni azione, del corrispondente indicatore di risultato o di processo (uso interno);
- descrizione dei risultati attesi per ciascun obiettivo strategico (uso interno).

Con riferimento al processo di **riesame e aggiornamento del PSA**, il Tavolo tecnico ha operato secondo una **roadmap strutturata**. In una prima fase sono stati individuati, per ciascuna azione, i responsabili politici e gestionali; successivamente si è proceduto al **monitoraggio dello stato di attuazione delle azioni previste dal PSA**⁴⁰.

Il Tavolo ha quindi condotto un'analisi di contesto, procedendo all'aggiornamento della matrice SWOT, all'esame dei Piani Strategici Dipartimentali (PSD) e delle relative relazioni di analisi elaborate dal Presidio della Qualità (PQA) e da alcuni componenti della Squadra di Governo, nonché all'aggiornamento del documento "Ateneo in cifre". Successivamente, sono stati confermati e validati la missione, i valori, la visione e i 14 obiettivi strategici, al fine di assicurare continuità e coerenza tra il Piano Strategico di Ateneo (PSA) e i Piani Strategici Dipartimentali (PSD).

Con riferimento alle azioni, il Tavolo tecnico ha scelto di:

- eliminare le azioni non attuate qualora le condizioni che ne hanno impedito la realizzazione risultino persistenti anche nel triennio successivo;
- mantenere le azioni in corso di attuazione o parzialmente attuate;
- riproporre le azioni pienamente attuate che presentano una cadenza temporale annuale o che si ritiene strategico mantenere, provvedendo tuttavia a definire, per tali azioni, target a fine 2028 più stringenti;
- individuare e inserire nuove azioni coerenti con la nuova situazione di contesto delineata nel PSA.

All'esito di tale operazione, svolta in coordinamento con i Prorettori e i Delegati responsabili delle azioni, sono state rimosse 2 azioni e 14 sono state riformulate, al fine di migliorarne la contestualizzazione, pur mantenendone invariate le finalità.

³⁹ Si precisa che il Tavolo tecnico in oggetto era già stato precedentemente istituito. In origine denominato *Tavolo tecnico per l'implementazione del PSA* (d.r. n. 944/2025), esso era stato incaricato di curare il processo di implementazione del PSA, consistente nella stesura di una proposta per uno schema, ad uso interno della Governance, avente come contenuti principali:

- la definizione dei risultati relativi a ciascun obiettivo strategico;
- l'individuazione, per ogni azione, di un responsabile politico e gestionale, incaricati di valutare annualmente lo stato di attuazione dell'azione stessa;
- l'individuazione, per ogni azione, del corrispondente indicatore di risultato o di processo.

La redazione di tale documento trae origine dal parere del Nucleo di Valutazione (prot. n. 120004 dell'11 settembre 2023), nel quale si evidenziava, ai fini di un efficace monitoraggio del PSA, la necessità di associare a ciascuna azione specifici indicatori e responsabili, nonché di definire con chiarezza i risultati attesi per ogni obiettivo strategico, così da consentire la verifica dell'adeguatezza degli indicatori e dell'effettiva attuazione del Piano. Analoga previsione è contenuta anche nel PIAO. Successivamente, a seguito dell'estensione delle sue competenze anche alle attività di aggiornamento e riesame del PSA, si è proceduto alla modifica della denominazione del Tavolo e all'aggiornamento dei relativi compiti.

⁴⁰ Attraverso apposito modulo informatico ciascun Responsabile di Azione ha indicato lo stato di attuazione dell'azione di competenza alla data del 15 settembre 2025, nonché lo stato di attuazione presunto al 31 dicembre 2025, utilizzando una scala di valutazione articolata nei seguenti livelli: non attuata, in corso di attuazione, parzialmente attuata e pienamente attuata.



Sono state inoltre introdotte 3 nuove azioni:

- Obiettivo 1: Azione 6 - Arricchire l'offerta formativa con corsi e percorsi capaci di intercettare le esigenze di formazione di più ampie coorti di potenziali studenti;
- Obiettivo 2 Azione 5 - Innovare le modalità di insegnamento sviluppando nuovi strumenti e competenze di digital education;
- Obiettivo 11 Azione 8 - Definire e implementare un nuovo modello organizzativo dell'Ateneo, in un'ottica di maggiore efficacia, efficienza, sostenibilità e coerenza con le esigenze di sviluppo dell'Ateneo stesso.

Con riferimento agli indicatori, è stato adottato un approccio conservativo. In particolare, si è scelto di mantenere tre indicatori per ciascun obiettivo — due di tipo quantitativo e uno di tipo qualitativo — confermando, ove possibile, quelli già previsti nel PSA originario.

Gli indicatori che avevano evidenziato criticità nella gestione del dato o che risultavano direttamente collegati ad azioni successivamente eliminate dal PSA sono stati sostituiti. Ulteriori revisioni hanno riguardato alcuni indicatori adeguati in funzione della riformulazione delle azioni o del relativo stato di attuazione.

Per quanto concerne i target al 2028, i responsabili delle azioni e degli obiettivi sono stati coinvolti nel processo di definizione dei nuovi valori di riferimento.

I lavori del Tavolo si sono conclusi nel mese di dicembre 2025. Il documento, destinato a uso interno della Squadra di Governo, sarà presentato alla Squadra di Governo nel corso del 2026, mentre il **documento di aggiornamento e riesame del Piano Strategico di Ateneo**, pubblicato sul sito di Ateneo ([PSA Unipi aggiornato](#)) è stato **approvato dagli Organi accademici nella seduta congiunta del 15 dicembre 2025** (CdA, delibera n. 493/2025; SA, delibera n. 267/2025)⁴¹. Il nuovo PSA si configura, pertanto, come la “bussola” della programmazione di Ateneo per il 2026.

2.A.2 Il monitoraggio del Piano Strategico di Ateneo 2023-2028

Il PSA è sottoposto a monitoraggio e rendicontazione annuale e a riesame triennale (v. § precedente). Le modalità di monitoraggio/rendicontazione del PSA sono state oggetto di delibere degli Organi (CdA 108/2024 - 20 marzo e SA 67/2024 - 7 marzo 2024). Tali delibere, al punto 3, indicano **il mese di maggio di ogni anno** come scadenza delle rendicontazioni del PSA. Si chiarisce poi che, sulla base del monitoraggio effettuato, la rendicontazione annuale dello stato di avanzamento delle azioni e dell'effettivo conseguimento degli obiettivi strategici confluisce nella **Relazione sulla Performance (PIAO)**, approvata dal CdA entro il 30 giugno di ogni anno.

L'ultimo punto di entrambe le delibere prevede a luglio la sottoposizione agli Organi, ad esito del suindicato monitoraggio annuale, della valutazione annuale sul **“funzionamento del sistema complessivo”**, ai fini di eventuali aggiornamenti, rimodulazioni e modifiche del Piano Strategico.

Tanto premesso, relativamente alle attività svolte nel 2025 in oggettiva attuazione di obiettivi strategici/azioni formalizzate nel nuovo PSA, la Delegata per la qualità, con comunicazione del 27 maggio 2026, ha richiesto ai componenti della Squadra di Governo una ricognizione **al 31/12/25** dello stato di avanzamento delle azioni di competenza. Per tale attività è previsto il supporto delle competenti strutture amministrativo-gestionali e la disponibilità di apposito **modulo di monitoraggio** (che include l'identificazione dei responsabili politici e gestionali per ogni azione, come richiesto dal Nucleo di Valutazione con il parere prot. n. 120004 dell'11 settembre 2023).

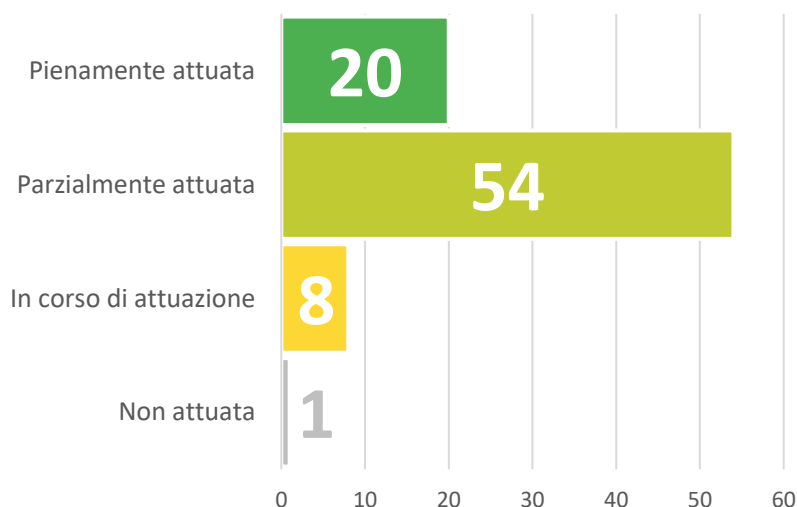
Tutti i destinatari hanno risposto.

Di seguito alcune informazioni di riepilogo, che mostrano il grado di avvicinamento agli obiettivi strategici/azioni (parte politica e parte gestionale).

⁴¹ Sarà di conseguenza variato – a partire dalla valorizzazione per il ciclo 2026 – lo schema del cruscotto POI.

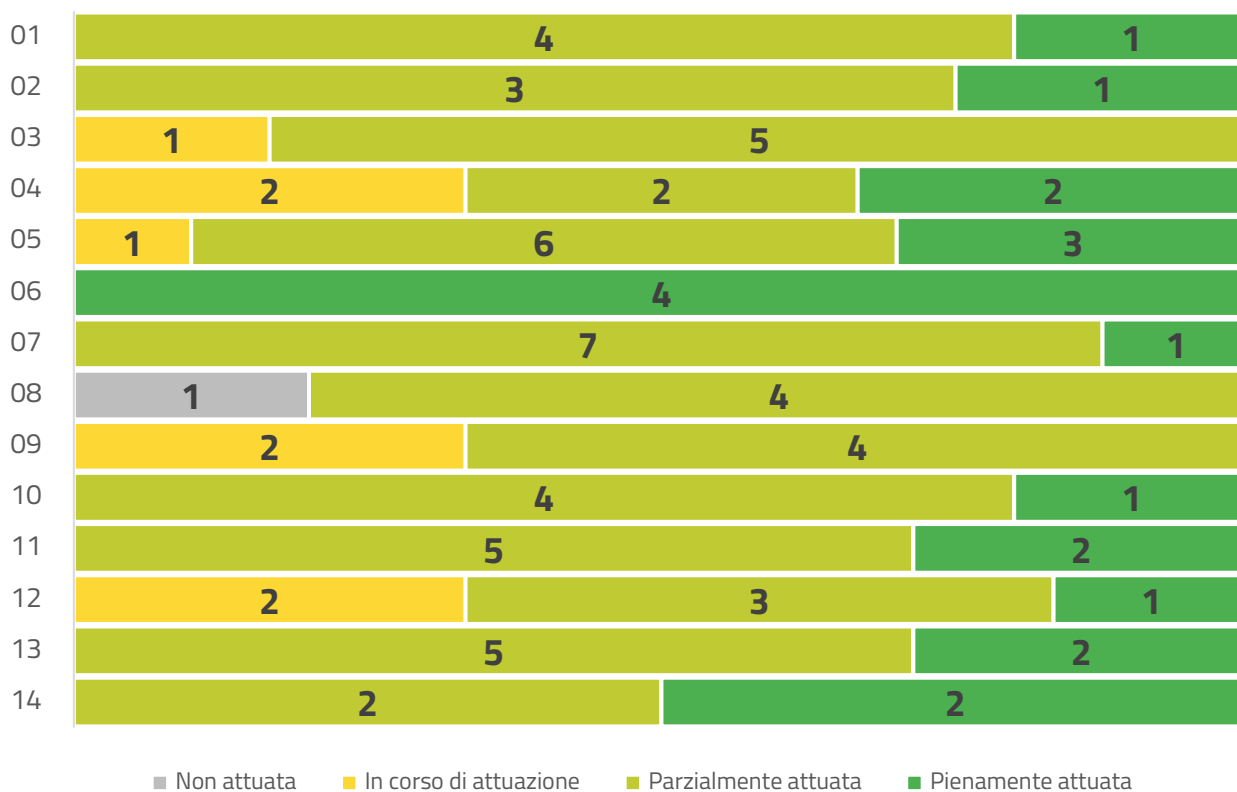


Graf. 1 Stato di attuazione delle azioni del Piano Strategico di Ateneo (situazione al 31.12.2025)



Di seguito alcune informazioni di riepilogo, che mostrano il grado di “copertura” dei singoli obiettivi strategici/azioni.

Graf.2: Stato di attuazione delle azioni collegate ad ogni obiettivo strategico (situazione al 31.12.2025)



Visto in percentuale rispetto al totale, l’attuale quadro delle azioni relative ad ogni obiettivo vede una netta prevalenza delle azioni in corso di attuazione (65,1 %), seguite da quelle già attuate (24,1%); solamente per l’1,2% delle azioni non c’è stato nessun inizio di attuazione.

Si deve comunque considerare che il primo triennio del PSA si compie al 31/12/2025.



Tab.2 percentuale attuazione delle azioni del PSA al 31.12.2025

OBIETTIVI PSA	Non attuata	In corso di attuazione	Parzialmente attuata	Pienamente attuata	Tot azioni per obiettivo STR
OB STR 1	0,0%	0,0%	80,0%	20,0%	5
OB STR 2	0,0%	0,0%	75,0%	25,0%	4
OB STR 3	0,0%	16,7%	83,3%	0,0%	6
OB STR 4	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	6
OB STR 5	0,0%	10,0%	60,0%	30,0%	10
OB STR 6	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	4
OB STR 7	0,0%	0,0%	87,5%	12,5%	8
OB STR 8	20,0%	0,0%	80,0%	0,0%	5
OB STR 9	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	6
OB STR 10	0,0%	0,0%	80,0%	20,0%	5
OB STR 11	0,0%	0,0%	71,4%	28,6%	7
OB STR 12	0,0%	33,3%	50,0%	16,7%	6
OB STR 13	0,0%	0,0%	71,4%	28,6%	7
OB STR 14	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	4
% media	1,2%	9,6%	65,1%	24,1%	83

Lo stato di realizzazione dei singoli obiettivi può essere altrimenti misurato anche attraverso i tre indicatori, che il PSA ha individuato per ognuno dei 14 obiettivi strategici, in esso contenuti. Tali indicatori sono ritenuti significativi per monitorarne il percorso di raggiungimento. Per ognuno di questi indicatori, sia quantitativo che qualitativo, è previsto un target di riferimento, da raggiungere a fine 2025.

Seguono dunque le tabelle 3-4, con la valorizzazione degli indicatori quantitativi e qualitativi suindicati, che hanno efficacia riassuntiva dello stato di attuazione degli obiettivi strategici.

Tabella 3 – Monitoraggio indicatori quantitativi PSA al 31 dicembre 2025

Codice	Descrizione indicatore	Periodo di riferimento	2022	2023	2024	2025	Valore target 2025
1.1	Percentuale di studenti che proseguono al II anno nella stessa classe di laurea avendo acquisito almeno 2/3 dei CFU previsti al I anno	a.a. X-1/X	33,3%	37,4%	40,1%	39,2%	36,0%
1.2	Percentuale di laureati (L; LM; LMCU) entro un anno oltre la durata normale del corso	a.s. X	73,0%	72,4%	66,7%	68,9%	70,0%
2.1	Numero di open badge ottenuti dagli studenti e dai dottorandi a seguito di percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali	a.a. X/X+1	0	411	977	1.333	2.100
2.2	Numero di studenti iscritti in iniziative formative post laurea (master di I e II livello, scuole di specializzazione)	a.a. X/X+1	2.969	2.920	2.517	2.766	3.263
3.1	Numero di corsi di studio erogati in lingua inglese o che contengono percorsi che comprendono degli insegnamenti obbligatori offerti in lingua inglese	a.a. X/X+1	21	22	23	26	22
3.2	Proporzione di studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) che hanno conseguito il titolo di studio di accesso all'estero	a.a. X/X+1	3,5%	7,0%	10,9%	8,8%	4,0%
4.1	Percentuale di borse finanziate da enti esterni	al 31/12/X	89,2%	89,5%	79,2%	58,8%	50,0%
4.2	Numero di chiamate dirette dall'estero e dall'Italia (media nel triennio precedente)	a.s. X	6,0	5,7	6,3	3,7	8,0
4.3	Numero di proposte di progetti di ricerca sottomessi da coordinatori (PI) (solo Bandi UE)	a.s. X	60	111	127	178	80
5.1	Totale in euro dei contratti da progetti su bandi competitivi conclusi nell'anno solare (media nel triennio precedente)	al 31/12/X	51.999.972 €	52.324.583 €	63.824.671 €	51.958.721 €	55.000.000 €
5.2	Numero di professori e ricercatori in visita	a.s. X	99	78	61	54	120



Codice	Descrizione indicatore	Periodo di riferimento	2022	2023	2024	2025	Valore target 2025
6.1	Fatturato totale spin off (media nel triennio precedente)	al 31/12/X	10.877.421 €	38.748.509 €	37.352.082 €	n.d.	12.500.000 €
6.2	Totale in euro dei contratti da progetti su commissione conclusi nell'anno solare (media nel triennio precedente)	al 31/12/X	8.535.740 €	8.769.177 €	8.831.166 €	10.453.639 €	9.000.000 €
7.1	Numero di aziende registrate e abilitate complessivamente all'uso del portale placement	a.s. X	4.143	5.007	5.257	5.421	3.822
7.2	Numero di attività di public engagement rendicontati rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo	a.s. X	0,239	0,280	0,584	1,078	0,263
8.1	Indicatore di sostenibilità economico finanziaria ISEF	a.s. X	1,152	1,164	1,095	1,082	1,2
8.2	Spazi destinati alla didattica e ricerca (in mq)	al 31/12/X	119.946	119.650	119.602	115.008	126.000
9.1	Numero di regolamenti revisionati o eliminati	al 31/12/X	18	29	25	24	15
9.2	Numero di processi digitalizzati	al 31/12/X	20	9	6	6	25
10.1	Percentuale di rifiuti differenziati sul totale dei rifiuti	al 31/12/X	45%	58%	56%	60%	65%
10.2	Produzione annua da fonti rinnovabili	al 31/12/X	32.992 kWh	29.397 kWh	71.100 kWh	139.128 kWh	146.500 kWh
10.3	Numero di edifici sicuri rispetto alla prevenzione incendi destinati alla didattica	al 31/12/X	28	29	29	29	32
11.1	Rapporto tra risorse per la formazione del personale TA e numero di TA di ruolo	al 31/12/X	79,15	74,14	108,11	83,72	60,61
11.2	Quota di consigli di Dipartimento e di Corso di Studio con rappresentanza degli studenti	al 01/01/X+1	65,3%	63,6%	63,9%	68,5%	69,8%
12.1	Frequenza media trimestrale di question time della squadra di governo	al 31/12/X	n.d.	0,25	0,25	0,25	1
13.1	Numero di studenti che hanno usufruito del Servizio di ascolto e consulenza, della Consigliera di fiducia e del CAV nell'anno solare (percorso individuale, di gruppo e seminari)	al 31/12/X	1.873	1.407	1.066	1.254	2.600
14.1	Numero di strumenti a supporto ai requisiti di AQ	al 31/12/X	24	33	46	56	30
14.2	Numero di cruscotti dinamici funzionali al Sistema AQ di Ateneo	al 31/12/X	13	19	23	27	16

Tabella 4 – Monitoraggio indicatori qualitativi PSA al 31 dicembre 2025

Co-dice	Descrizione indicatore	Periodo di riferimento	2023	2024	2025	Valore/Modalità target al 31 dicembre 2025*
1.3	Percorsi di Dual career	al 31 dicembre X	b) In corso di attuazione	d) Pienamente attuato	d) Pienamente attuato	d) Pienamente attuato
2.3	Iniziative di valorizzazione della didattica	al 31 dicembre X	d) Pienamente attuato	d) Pienamente attuato	d) Pienamente attuato	d) Pienamente attuato
3.3	Accordi di semplificazione delle procedure di accoglienza degli studenti stranieri	al 31 dicembre X	b) In corso di attuazione	d) Pienamente attuato	d) Pienamente attuato	d) Pienamente attuato
5.3	Sistema di certificazione dei costi interni per l'uso di laboratori e attrezzature condivisi	al 31 dicembre X	c) Parzialmente attuato	c) Parzialmente attuato	c) Parzialmente attuato	d) Pienamente attuato
6.3	Acceleratore per la creazione e lo sviluppo di nuove iniziative imprenditoriali attraverso l'attrazione di capitali e competenze	al 31 dicembre X	b) In corso di attuazione	b) In corso di attuazione	d) Pienamente attuato	d) Pienamente attuato
7.3	Reportistica su fruibilità e accessi dei Musei dell'Ateneo	al 31 dicembre X	b) In corso di attuazione	c) Parzialmente attuato	d) Pienamente attuato	d) Pienamente attuato
8.3	Sistema di controllo di gestione	al 31 dicembre X	c) Parzialmente attuato	c) Parzialmente attuato	d) Pienamente attuato	d) Pienamente attuato
9.3	Revisione dello Statuto e del Regolamento Generale di Ateneo	al 31 dicembre X	d) Pienamente attuato	d) Pienamente attuato	d) Pienamente attuato	d) Pienamente attuato
11.3	Progetto pilota per la creazione di un sistema di mappatura dei processi del PTA	al 31 dicembre X	c) Parzialmente attuato	d) Pienamente attuato	d) Pienamente attuato	d) Pienamente attuato
12.2	Linea guida sul linguaggio inclusivo	al 31 dicembre X	d) Pienamente attuato	d) Pienamente attuato	d) Pienamente attuato	d) Pienamente attuato



Co-dice	Descrizione indicatore	Periodo di riferimento	2023	2024	2025	Valore/Modalità target al 31 dicembre 2025*
12.3	Rinnovamento e potenziamento del sito web di Ateneo	al 31 dicembre X	b) In corso di attuazione	c) Parzialmente attuato	d) Pienamente attuato	d) Pienamente attuato
13.2	Piano di restarting grant per rientro da congedo parentale	al 31 dicembre X	c) Parzialmente attuato	d) Pienamente attuato	d) Pienamente attuato	d) Pienamente attuato
13.3	Codice unico etico e comportamentale	al 31 dicembre X	b) In corso di attuazione	c) Parzialmente attuato	c) Parzialmente attuato	d) Pienamente attuato
14.3	Piano di formazione annuale su Assicurazione Qualità	al 31 dicembre X	d) Pienamente attuato	d) Pienamente attuato	d) Pienamente attuato	d) Pienamente attuato

2.A.3 I Piani strategici dei Dipartimenti

Nel 2024, sulla base di un format condiviso predisposto dal Presidio della Qualità (PQA), tutti i dipartimenti hanno redatto i rispettivi Piani Strategici Dipartimentali (PSD).

Al fine di garantire coerenza tra PSD e Piano Strategico di Ateneo 2023-2028 (PSA), oltre al format, è stato fornito ai Dipartimenti un set di indicatori, utili per la programmazione strategica di Dipartimento. L'operazione è stata condotta senza voler dirigere in modo cogente le (autonome) scelte strategiche di ciascun Dipartimento, ma unicamente per fornire a ciascun dipartimento il dato relativo agli indicatori che sono già contenuti nel PSA e che hanno una declinazione e/o possono essere declinati anche a livello dipartimentale.

I PSD sono stati tutti analizzati sia dal PQA che da alcuni Prorettori/Delegati della Squadra di Governo (Delegata per le statistiche di Ateneo, Prorettore per la valorizzazione della conoscenza e Prorettore per l'organizzazione e la valutazione della ricerca). I lavori di analisi sono tutti stati restituiti individualmente ai Dipartimenti, per prendere in carico eventuali osservazioni o integrazioni⁴².

A partire dal 2025, i Dipartimenti sono stati chiamati ad effettuare il **monitoraggio annuale dei propri PSD** attraverso uno specifico format e linee guida dedicate, entrambi predisposti dal PQA. Il percorso di monitoraggio annuale del PSD si articola in due fasi e offre ai Dipartimenti un duplice strumento di analisi: da un lato, consente di verificare l'andamento di azioni, attività e indicatori previsti nella propria pianificazione strategica; dall'altro, permette di valutarne i risultati alla luce delle risorse disponibili, delle strutture e delle performance registrate nella ricerca e nella terza missione.

Per raccogliere gli esiti del monitoraggio, ogni Dipartimento deve compilare **due schede: SMA-PSD Parte I e SMA-PSD Parte II**. La prima è dedicata a monitorare il processo e l'impatto dell'azione strategica dipartimentale così come definita nel PSD. La seconda si concentra invece sull'analisi delle risorse a disposizione del Dipartimento e delle performance raggiunte in riferimento alla ricerca e alla terza missione. **Entrambe le schede confluiscono nel Rapporto sulle attività di ricerca svolte all'interno del Dipartimento, richieste anche dallo Statuto (art.24, co.2 lett.i).**

Nel 2025 tutti i Dipartimenti hanno consegnato entrambe le schede di monitoraggio, previa approvazione da parte dei rispettivi Consigli di Dipartimento.

Ciascun referente del Presidio ha esaminato la Parte I dei PSD dei Dipartimenti afferenti alla propria Area. Il Presidio ha inoltre predisposto una relazione generale sull'analisi della Parte I della SMA-PSD a livello di Ateneo. I documenti di analisi, unitamente alla relazione generale, sono stati restituiti individualmente ai Dipartimenti, al fine di consentire la presa in carico di eventuali osservazioni o integrazioni.

A partire dal 2026, le due schede di monitoraggio annuale saranno unificate e dovranno essere redatte dal gruppo a ciò preposto entro il 30 giugno e successivamente discusse e approvate dal Consiglio di Dipartimento.

Nel 2025 il Presidio ha inoltre predisposto un ulteriore format, corredato da apposite linee guida, per il **riesame dei PSD**, da effettuare negli anni successivi.

⁴² I PSD e i relativi elaborati di analisi sono stati utilizzati dall'Ateneo quale base informativa per il processo di riesame e aggiornamento del PSA (v. § 2.A.2).



2.A.4 La programmazione triennale 2024 – 2026

L'Università di Pisa ha partecipato alla "Programmazione triennale" (PRO3) per il triennio 2024-2026 con il programma dal titolo **"Primo anno, Innovazione e Sinergie in Ateneo"**⁴³ finanziato con fondi ministeriali e con fondi propri, come illustrato nel prosieguo di questo paragrafo⁴⁴.

Con il programma in questione, l'Università di Pisa concorrere alla realizzazione di due obiettivi:

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

In pieno accordo con il PSA, l'Ateneo realizza l'Obiettivo A con il progetto denominato *"Studiare al primo anno, innovare la didattica"* e l'Obiettivo B con il progetto *"SINERGIE"*. Entrambi i progetti sono stati ammessi, a settembre 2025, al finanziamento ministeriale successivamente alla valutazione effettuata da un apposito Comitato MUR-ANVUR⁴⁵. Tuttavia, alcune azioni del programma sono state avviate già a partire dal 2024, avvalendosi di fondi di Ateneo.

Per l'attuazione del programma *"Studiare al primo anno, innovare la didattica"*, l'Ateneo dispone per il triennio in questione di 6.183.052,90 euro (di cui 5.545.429,00 MUR e 637.623,90 euro fondi propri), mentre per *"SINERGIE"* dispone di 6.452.797,92 euro (di cui 3.657.201,00 MUR e 2.795.596,92 euro di fondi propri).

I fondi MUR assegnati ai due progetti sono stati il frutto di una rimodulazione ministeriale di quanto richiesto dall'Ateneo al momento della sottomissione della proposta di programma; ciò è avvenuto in applicazione dei criteri di valutazione da parte del Comitato MUR-ANVUR per cui al programma *"Studiare al primo anno, innovare la didattica"* è stato riconosciuto il 93% dei fondi inizialmente richiesti, mentre a *"SINERGIE"* ne è stato riconosciuto l'80%. I criteri applicati dal Comitato sono quelli indicati dal d.m. 773/2024 all'art. 5, comma 3, e in particolare:

- a) chiarezza e coerenza delle attività contenute nel progetto rispetto agli obiettivi specifici dell'Ateneo e a quelli della programmazione del MUR;
- b) fattibilità del progetto, adeguatezza economica, cofinanziamento diretto aggiuntivo e capacità di integrare l'intervento con altri finanziamenti nazionali e internazionali;
- c) pertinenza degli indicatori con azione e obiettivo e capacità dell'intervento di apportare un reale miglioramento rispetto alla situazione di partenza, tenuto conto del target individuato⁴⁶.

La scala di valutazione numerica applicata dal Comitato per ciascuno dei predetti criteri è stata la seguente:

Valutazione	Punteggio numerico
Ottimo	5
Buono	4
Sufficiente	3
Mediocre	2
Scarso	1
Non valutabile	0

Affinché un progetto fosse ammissibile al finanziamento ministeriale doveva conseguire un punteggio di almeno 9 (garantendo tuttavia la sufficienza in ogni criterio)⁴⁷, a cui è corrisposto un finanziamento MUR pari al 60% di quanto richiesto dall'Ateneo sul progetto. Al massimo del punteggio attribuibile, 15 punti, è stato corrisposto il riconoscimento del 100% del finanziamento richiesto⁴⁸.

⁴³ Il programma di Ateneo per la PRO3 2024-2026 è stato approvato dal Consiglio di amministrazione (delibera CdA n. 363 del 2 ottobre 2024), previo parere favorevole del Senato accademico (delibera SA n. 236 del 20 settembre 2024).

⁴⁴ Decreto ministeriale 10 giugno 2024 n. 773 *"Linee generali d'indirizzo della programmazione delle università 2024-2026 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati"* (allegato 2), pubblicato sul sito del Ministero dell'Università e della Ricerca.

⁴⁵ D.m. 773/2024, art. 5, comma 3: "I progetti degli Atenei sono valutati da un apposito comitato di valutazione, nominato con decreto del Ministro e composto da 4 rappresentanti del MUR e 3 dell'ANVUR (...)"

⁴⁶ Per l'ammissione a finanziamento di ciascun progetto è comunque necessario che il giudizio espresso sia almeno sufficiente in ciascuno dei tre criteri di cui all'art. 5, comma 3 del d.m. 773/2024.

⁴⁷ *Modalità di valutazione dei programmi d'Ateneo 2024-2026 (estratto del verbale n. 1 – 9 gennaio 2025 del Comitato di valutazione)*, pubblicate sul sito ministeriale, nell'apposita sezione dedicata all'Università di Pisa, alla pagina "Normativa e documenti".

⁴⁸ Nel documento *Modalità di valutazione dei programmi d'Ateneo 2024-2026*, il Comitato ha approvato la seguente graduazione delle percentuali di finanziamento concesso rispetto a quanto richiesto dal singolo Ateneo per ogni progetto:

15 punti=100%, 14 punti=93%, 13 punti=87%, 12 punti=80%, 11 punti=73%, 10 punti=67%, 9 punti=60%.



Per l'Università di Pisa, il progetto *“Studiare al primo anno, innovare la didattica”* ha ottenuto 14 punti (93% del finanziamento richiesto) e il progetto *“SINERGIE”* ha ottenuto 12 punti (80% del finanziamento richiesto)⁴⁹.

Si passa in esame, di seguito, il contenuto dei progetti presentati con i relativi finanziamenti.

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

Tale si realizza attraverso due azioni:

- 1) Valutazione delle competenze acquisite dagli studenti e riduzione della dispersione studentesca
Partendo da una situazione iniziale di criticità riguardo la dispersione studentesca nelle sue diverse manifestazioni (andamento primo anno, carriera e tempi di laurea, abbandoni), si è appurato che essa origina, in particolare, dalle difficoltà che si concentrano nel primo anno dei corsi di laurea (con esclusione dei CdL a numero chiuso nazionale, in particolare quelli dell'area medica, e dei CdS di Fisica e Matematica, **anche in virtù di buone pratiche intraprese negli ultimi anni**). Tale situazione è stata analizzata dal “Tavolo per la revisione dell'offerta formativa”, presieduto dal Rettore alla Didattica, che ha evidenziato l'importanza di intervenire in modo risolutivo per le difficoltà ravvisate dagli studenti nella fase di avvio della carriera universitaria. A tal fine, l'Ateneo può intervenire facendo incrementare il numero di CFU conseguiti al primo anno che già si rivela, in verità, come un proprio punto di forza. A questo mirano le attività alla base del sotto-progetto denominato per l'appunto *“Progetto primo anno”* che si articola in diversi ambiti di intervento quali: revisione dei syllabi e dei piani di studio, tutorato formativo e didattico, tutorato d'accoglienza, corsi di rafforzamento-supporto-recupero, strumenti di valutazione delle competenze, materiali didattici, spazi, statistiche, incentivazione e premialità. Tali attività previste per la PRO3 si collegano all'obiettivo 1 del PSA *“accogliere e includere orientando la scelta del percorso universitario”* e il risultato atteso è un significativo miglioramento degli indicatori relativi alla qualità della didattica (in collegamento con l'azione successiva), soprattutto quelli relativi all'avvio di carriera e degli altri indicatori specifici per la dispersione universitaria.
A questa azione sono destinati tutti i fondi di ateneo previsti per il progetto con focus sulla didattica (637.623,90 euro), a cui si aggiunge quota parte dei fondi MUR assegnati all'intero progetto (3.995.429,00 euro), per un totale assegnato pari a 4.633.052,90 euro (di cui 1.602.623,90 euro per il 2025 e 3.030.429,00 per il 2026).
- 2) Innovazione delle metodologie didattiche (TLC: teaching and learning centre) e potenziamento della docenza strutturata nei corsi di studio
L'ampiezza e la diversificazione sono un punto di forza dell'offerta formativa del nostro Ateneo ma caratterizzano, al contempo, la complessità dell'attività didattica.
Tuttavia, l'Ateneo può contare su un corpo docente stabile, composto in larga parte da personale strutturato, in grado di coprire quasi totalmente il *core* dei corsi di studio con docenti appartenenti a settori scientifico-disciplinari di base o caratterizzanti. Inoltre, l'Ateneo può far leva anche sulle iniziative già intraprese da alcuni anni (*“Insegnare a insegnare”* dal 2018, *“Comunità dei mentori”* dal 2022, *“Progetti speciali per la didattica”*, erogazione di *“open badge”* agli studenti per certificare l'acquisizione di competenze trasversali). Tuttavia, per realizzare in modo completo l'obiettivo specifico di questa azione, è necessario (nel contesto del TLC o in coordinamento con esso):
 - incrementare e articolare le attività di formazione docenti,
 - promuovere fra di essi le esperienze didattiche innovative,
 - sviluppare nuovi strumenti didattici.

Particolare attenzione sarà dedicata alle attività di formazione per i docenti del primo anno e alle azioni di didattica innovativa rivolte specificamente agli studenti in avvio di percorso universitario, in modo da realizzare una sinergia con l'azione 1. Oltre alle iniziative già intraprese, la nuova PRO3 è l'occasione per mettere in cantiere la realizzazione del sotto progetto *“Innovare la didattica”* che si articola in diversi interventi di coinvolgimento della componente docente nella cornice del TLC di Ateneo tra cui: attività di formazione docenti, comunità di pratiche fra pari, valorizzazione della didattica.

Le attività riferite a questa azione della PRO3 si collegano all'obiettivo 2 del PSA *“studiare, formarsi e laurearsi: il diritto a una formazione di qualità”* e il risultato atteso è un significativo incremento: a) dei docenti partecipanti alle attività di formazione sulle metodologie d'insegnamento o coinvolti in esperienze didattiche con aspetti

⁴⁹ Il dettaglio dei punteggi ottenuti dal progetto *“Studiare al primo anno, innovare la didattica”* è il seguente: 5 punti per il criterio di cui alla lettera a) del paragrafo in questione, 5 per il criterio b) e 4 per il criterio c). Al totale di 14 punti è stato riconosciuto il 93% del finanziamento richiesto. *“SINERGIE”* è stato valutato con un punteggio pari a 4 per ciascuno dei tre criteri. Al totale di 12 punti è stato attribuito l'80% del finanziamento.



metodologicamente innovativi; b) delle certificazioni di attività formative volte all'acquisizione di competenze trasversali da parte degli studenti.

A questa azione sono destinati solo fondi ministeriali per 1.200.000,00 euro di cui 375.000 euro per il 2025 e 825.000 euro per il 2026.

A entrambe le azioni si aggiungono 350.000 euro di fondi ministeriali destinati alla stipula di 3 contratti a tempo determinato per collaboratori che saranno impegnati su tutto il progetto della didattica.

Sinergie (Obiettivo B)

Questo progetto si realizza attraverso due azioni:

1) Trasferimento tecnologico e valorizzazione delle conoscenze

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

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

- rafforzamento delle attività di **public engagement** nei vari ambiti (scientifico, tecnologico, umanistico, sociale) per aprire le porte dell'università e far conoscere l'impatto della ricerca nella vita quotidiana;
- incrementare la ricerca commissionata e l'accelerazione del percorso di impresa tramite la costituzione di **Start Attractor** sia come fondazione aperta a partner privati, per aiutare la crescita delle start-up e incrementare la ricerca commissionata, sia come portale di accesso alle competenze dell'Ateneo per favorire le collaborazioni col mondo imprenditoriale;
- trasmettere la cultura imprenditoriale agli studenti/studentesse e ai giovani ricercatori/ricercatrici con percorsi formativi all'interno del **Contamination Lab**;
- replica del bando **SPARK** (per sviluppo di farmaci fino alla fase preclinica) e dei bandi dei **dimostratori tecnologici** per identificare internamente i gruppi di ricerca che abbiano prodotti da far incrementare il TRL e brevettare.

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

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

A questa azione sono destinati fondi di ateneo per 749.196,62 euro, a cui si aggiunge quota parte dei fondi MUR assegnati all'intero progetto per 1.262.995,65 euro, per un totale assegnato pari a 2.012.192,27 euro.

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

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



“Scienze della vita” e di “Scienze matematiche, fisiche, informazione e comunicazione, ingegneria, universo e scienze della terra”⁵⁰.

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

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

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

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

- obiettivo 4: *“attrarre, far crescere e valorizzare talenti nella ricerca”*
- obiettivo 5: *“sostenere e potenziare la ricerca”*
- obiettivo 13: *“promuovere una cultura della partecipazione e del rispetto dell’uguaglianza e delle differenze”*.

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

A questa azione sono destinati fondi di ateneo per 2.046.400,30 euro, a cui si aggiunge quota parte dei fondi MUR assegnati all’intero progetto per 2.394.205,35 euro, per un totale assegnato pari a 4.440.605,65 euro.

Di seguito si riporta una tabella riepilogativa del dettaglio dei finanziamenti dei due progetti, come approvata dal Consiglio di Amministrazione con delibera n. 543 del 23 dicembre 2025.

	2025 (A)	2026 (B)	TOTALE FINANZIAMENTO (A+B)
Totale PROGETTO:	2.027.623,90	4.155.429,00	6.183.052,90
Studiare al primo anno, innovare la didattica			
Fondi MUR	1.570.000,00	3.975.429,00	5.545.429,00
(di cui impegnati: 705.000,00)			
Fondi Ateneo	457.623,90	180.000,00	637.623,90
(di cui spesi: 457.623,90)			

⁵⁰ La classificazione adottata dallo European Research Council, ente di finanziamento alla ricerca in Europa, raggruppa le discipline di ricerca scientifica in tre settori: **SH** - Social Sciences and Humanities; **PE** - Mathematics, physical sciences, information and communication, engineering, universe and earth sciences; **LS** - Life Sciences. <https://sir.mur.gov.it/index.php/finanziati/ercs>



	2025 (A)	2026 (B)	TOTALE FINANZIAMENTO (A+B)
di cui Azione A.1	1.602.623,90	3.030.429,00	4.633.052,90
Fondi MUR	1.145.000,00	2.850.429,00	3.995.429,00
(di cui impegnati: 455.000,00)			
Fondi Ateneo	457.623,90	180.000,00	637.623,90
(di cui spesi: 457.623,90)			
di cui Azione A.2	375.000,00	825.000,00	1.200.000,00
Fondi MUR	375.000,00	825.000,00	1.200.000,00
(di cui impegnati: 250.000,00)			
Fondi Ateneo	-	-	-
(di cui spesi: 0)			
di cui contratti per entrambe le azioni A1 e A2 da Fondi MUR	50.000,00	300.000,00	350.000,00

	2025 (A)	2026 (B)	TOTALE Fondi MUR (A + B)	Totale Fondi Ateneo nel biennio (C)	TOTALE FINANZIAMENTO (A+B+C)
Totale PROGETTO: SINERGIE					
Fondi MUR	859.205,35	2.797.995,65	3.657.201,00		
Fondi Ateneo				2.795.596,92	
(di cui già spesi nel 2024-2025: euro 2.066.211,90)					
Totale finanziamento progetto					6.452.797,92

di cui Azione B.3					
Fondi MUR	334.205,35	2.060.000,00	2.394.205,35		
Fondi Ateneo				2.008.400,30	
(di cui già spesi nel 2024-2025: euro 1.417.936,30)					
Totale finanziamento Azione B.3					4.402.605,65

di cui Azione B.2					
Fondi MUR	525.000,00	737.995,65	1.262.995,65		
Fondi Ateneo				787.196,62	
(di cui già spesi nel 2024-2025: euro 648.275,60)					
Totale finanziamento Azione B.2					2.050.192,27

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



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

PROGETTO: Studiare al primo anno, innovare la didattica				
OBIETTIVO A				
Innovare la didattica universitaria e ampliare l'accesso alla formazione universitaria				
INDICATORI DI RIFERIMENTO				
Indicatore 1 (azione 1: Valutazione delle competenze acquisite dagli studenti e riduzione della dispersione studentesca)	A_a ⁵¹ Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente.			
	Valore iniziale	Target finale	Fonte dei dati	Situazione iniziale
	0,387	0,425	ANS	Numeratore: iscritti al II anno a.a. 2023/24 Denominatore: Immatricolati (I ciclo e LMCU) a.a. 2022/23
Indicatore 2 (azione 2: Innovazione delle metodologie didattiche (TLC) e potenziamento della docenza strutturata nei corsi di studio)	A_i Numero di open badge ottenuti dagli studenti a seguito di percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali.			
	Valore iniziale	Target finale	Fonte dei dati	Situazione iniziale
	1.088	1.800	Fonte di Ateneo	a.a. 2023/24
Indicatore 3 di Ateneo ⁵² (azione 2: Innovazione delle metodologie didattiche (TLC) e potenziamento della docenza strutturata nei corsi di studio)	Numero di docenti dell'Ateneo partecipanti a iniziative di formazione promosse dal TLC			
	Valore iniziale	Target finale	Fonte dei dati	Situazione iniziale
	61	150	Registro dei partecipanti alle iniziative	a.a. 2023/24

PROGETTO: Sinergie				
OBIETTIVO B				
Promuovere le reti della ricerca e valorizzare la competitività del Paese				
INDICATORI DI RIFERIMENTO				
Indicatore 1 (azione 1: Trasferimento tecnologico e valorizzazione delle conoscenze)	B.e Numero di spinoff universitari, start up e/o attività di trasferimento della conoscenza e/o brevetti registrati rispetto ai docenti strutturati dell'Ateneo.			
	Valore iniziale	Target finale	Fonte dei dati	Situazione iniziale
	0,306			
	NUM 527	0,450	Fonte di Ateneo	31 dicembre 2023
	DEN 1.721			
	B_b Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi.			

⁵¹ Gli indicatori così contrassegnati (lettera maiuscola seguita da lettera minuscola, del tipo X x) corrispondono a **indicatori ministeriali**, elencati nell'allegato 2 al d.m. 10 giugno 2023, n. 773 "Linee generali di indirizzo della programmazione delle Università 2024-2026 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati", tra cui l'Ateneo può scegliere per monitorare il grado di raggiungimento del target di ogni azione.

⁵² In aggiunta agli indicatori ministeriali, l'Ateneo può scegliere in modo motivato (ed entro precisi limiti stabiliti dal d.m. 773/2023) di monitorare le azioni del progetto mediante propri indicatori (**indicatori autonomi**), appositamente validati dal Nucleo di Valutazione.



Indicatore 2	Valore iniziale	Target finale	Fonte dei dati	Situazione iniziale
(azione 2: Miglioramento delle infrastrutture e degli strumenti per la ricerca al fine dell'integrazione della ricerca nelle reti internazionali ed europee)	0,092			
	NUM 35.026.307	0,112		
	DEN 379.115.989		Bilanci Atenei	a.s. 2022

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.

Nel complesso, il monitoraggio 2025 evidenzia un avanzamento significativo delle azioni di innovazione didattica, formazione e valorizzazione della ricerca rispetto al 2024, come sintetizzato nelle tabelle di seguito riportate.

Obiettivo A	A_a - Proporzione di studenti che si iscrivono al II anno della stessa classe di laurea o laurea magistrale a ciclo unico (L, LMCU) avendo acquisito almeno 40 CFU in rapporto alla coorte di immatricolati nell'a.a. precedente				A_i - Numero di open badge ottenuti dagli studenti che partecipano a percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali (*)			Numero di docenti dell'Ateneo partecipanti a iniziative di formazione promosse dal TLC		
	Indicatore	Numeralore	Denominatore	Situazione	Indicatore	Numeralore	Situazione	Indicatore	Numeralore	Situazione
Target finale	0,425			NUM iscritti al II anno a.a. 2026/27 DEN Immatricolati a.a. 2025/26	1.800		a.a. 2026/27	150	150	a.a. 2026/27
Livello iniziale 2024	0,387	2.256	5.829	NUM iscritti al II anno a.a. 2023/24 DEN Immatricolati a.a. 2022/23	1.088	1.088	a.a. 2023/24 (al 10 aprile 2024)	61	61	a.a. 2023/24
Monitoraggio 30/06/2025 ANNO 2024	0,410	2.531	6.177	NUM iscritti al II anno a.a. 2024/25 DEN Immatricolati a.a. 2023/24	927	927	a.a. 2024/25	43	43	a.a. 2024/25
I 2024	0,598				0,000			0,000		
Media I 2024	0,199									
Monitoraggio 30/06/2026 ANNO 2025	0,389	2.661	6.842	NUM iscritti al II anno a.a. 2025/26 DEN Immatricolati a.a. 2024/25	1.724	1.724	a.a. 2025/26	155	155	a.a. 2025/26
I 2025	0,050				0,893			1,000		
Media I 2025	0,648									



Obiettivo B	B_b - Proporzione dei proventi da ricerche commissionate, trasferimento tecnologico e da finanziamenti competitivi sul totale dei proventi				B_e - Numero di spin off universitari, start up e/o attività di trasferimento della conoscenza e/o brevetti registrati rispetto ai docenti strutturati dell'Ateneo			
	Indicatore	Numeratore	Denominatore	Situazione	Indicatore	Numeratore	Denominatore	Situazione
Target finale	0,112			valore più alto tra il valore annuale a.s. 2025 e il valore medio del periodo 2023 – 2025	0,450			NUM 31/12/2026 DEN rimane fisso all'a.s. 2023
Livello iniziale 2024	0,092	35.026.307	379.115.989	a.s 2022	0,306	527	1.721	NUM 31/12/2023 DEN a.s. 2023
Monitoraggio 30/06/2025 ANNO 2024	0,106	41.823.077	395.898.418	a.s 2023	0,806	1387	1.721	NUM 31/12/2024 DEN a.s. 2023
I ₂₀₂₆	0,676				1,000			
Media I ₂₀₂₆	0,838							
Monitoraggio 30/06/2026 ANNO 2025	0,121	48.828.523	404.960.679	a.s 2024	1,274	2192	1.721	NUM 31/12/2025 DEN a.s. 2023
I ₂₀₂₆	1,000				1,000			
Media I ₂₀₂₆	1,000							

2.A.5 La Politica per le Indagini Statistiche

Il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione, rispettivamente con deliberazione n. 123 del 21 maggio 2025 e n. 178 del 23 aprile 2025, hanno approvato la [Politica per le Indagini Statistiche](#).

La Politica disciplina la somministrazione di tutte le indagini rivolte alla comunità accademica, inclusi eventuali ulteriori portatori di interesse.

La sua approvazione si è resa necessaria in ragione:

- della rilevanza delle indagini di opinione per l'Università di Pisa⁵³;
- dell'incremento delle indagini somministrate alla comunità accademica;
- dell'istituzione, nel sistema di governo di Ateneo, della figura della “**Delegata per le Statistiche di Ateneo**” alla quale è stato affidato il compito di coordinare le attività di raccolta ed elaborazione dei dati statistici necessari per il monitoraggio dei risultati delle missioni universitarie (didattica, ricerca e impatto sociale) e la valutazione delle politiche e dei servizi di Ateneo;
- dell'approvazione del Piano strategico di Ateneo 2023-2028.

Il fine principale della Politica è quello di tutelare la comunità accademica, assicurando al contempo standard qualitativi elevati che garantiscano l'affidabilità dei risultati.

A tal fine è stato istituito il “**Comitato Indagini di Ateneo**”, nominato dal Rettore d'intesa con il Direttore Generale, composto da docenti, studenti e personale tecnico-amministrativo, e supportato dall'Ufficio Programmazione, Organizzazione e Valutazione e dal Responsabile della Protezione dei Dati (DPO).

L'attuale composizione del Comitato è definita dal [Decreto Rettorale n.797 del 11/06/2025](#)

⁵³ Le indagini di opinione rappresentano per l'Ateneo uno strumento essenziale per raccogliere dati e riscontri da tutta la comunità universitaria con l'obiettivo di migliorare costantemente la qualità dell'offerta didattica, della ricerca e della valorizzazione della conoscenza, dei servizi e dell'ambiente universitario nel suo complesso, fornendo altresì informazioni utili per il processo decisionale, la pianificazione strategica e operativa e il miglioramento continuo delle performance.



Il Comitato svolge funzioni consultive e propositive, che si concretizzano nell'espressione di un parere obbligatorio per ogni indagine sottoposta alla sua valutazione. In particolare, il Comitato:

- verifica la conformità delle indagini alla normativa vigente, alla Politica e alla disciplina sul trattamento dei dati personali;
- valuta la rilevanza, la necessità e l'impatto delle indagini, al fine di evitare la proliferazione di rilevazioni e ridurre il sovraccarico per i partecipanti;
- definisce le tempistiche e i canali di distribuzione (es. mailing list, sito di Ateneo, Agenda Didattica);
- favorisce la diffusione degli esiti di indagini ritenute rilevanti per la comunità accademica.

Il Comitato non dispone di poteri autorizzatori.

Nel corso del 2025 il Comitato ha formulato 8 pareri, su richieste provenienti 5 da Dipartimenti, 1 dal Sistema Bibliotecario, 1 dalla Direzione didattica, e 1 dal Teaching Innovation Lab di Circle U.

Orientamento generale del Comitato

Il Comitato ha adottato un approccio orientato a:

- ridurre la proliferazione di indagini autonome
- valorizzare strumenti già esistenti a livello di Ateneo (es. Good Practice, questionari di valutazione della didattica)
- garantire qualità metodologica e comparabilità dei dati
- tutelare aspetti etici e normativi (privacy, anonimato)
- contenere il carico sui rispondenti

Linee guida e raccomandazioni ricorrenti

1. Evitare sovrapposizioni

Forte invito a:

- o usare dati già disponibili
- o integrare quesiti nei questionari di Ateneo

Le nuove indagini ricevono parere positivo solo se ritenute necessarie e rilevanti per la comunità universitaria

2. Standardizzazione e comparabilità

Richiesto:

- o allineamento ai template di Ateneo
- o armonizzazione di scale e struttura

Obiettivo: rendere i dati confrontabili nel tempo e tra strutture

3. Riduzione della lunghezza e complessità

Indicazioni:

- o ridurre numero di domande
- o limitare domande aperte (max 2-3)

4. Qualità metodologica

Attenzione a:

- o filtri logici;
- o eliminazione di ridondanze;
- o chiarezza dei quesiti;
- o coerenza delle scale di risposta.

5. Gestione del calendario e del carico

Evitare:

- o sovrapposizioni temporali
- o "survey fatigue" degli utenti

Possibile rinvio o riprogrammazione delle indagini

6. Privacy e trattamento dati

Necessità di:

- o coerenza tra anonimato dichiarato e reale
- o necessità di informativa e consenso
- o attenzione al tracciamento (es. tracciamento IP)



7. Linguaggio inclusivo
Raccomandato l'uso, ove possibile, di un linguaggio inclusivo

Considerazioni conclusive

Dall'analisi dei pareri emerge un orientamento strategico chiaro verso:

- la centralizzazione delle indagini;
- l'integrazione e il coordinamento a livello di Ateneo;
- il miglioramento della qualità metodologica;
- la riduzione del carico sui rispondenti.

Le indagini promosse a livello dipartimentale ricevono parere positivo solo se:

- non duplicano strumenti esistenti
- rispondono a specifiche esigenze informative
- rispettano gli standard metodologici definiti dal Comitato

Al fine di garantire una pianificazione e un monitoraggio ordinato e trasparente, l'Università di Pisa ha istituito un **Calendario Annuale delle Indagini**, pubblicato nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) e aggiornato secondo le esigenze operative.

Il Calendario è inoltre disponibile nella pagina web "Dati e Indagini", sezione "Politica per le Indagini Statistiche di Ateneo". Nella medesima pagina è pubblicata, per ciascuna indagine, una sintesi dei risultati, come previsto dalla Politica.

Consiglio e Senato Accademico, con le delibere già richiamate, hanno altresì approvato l'allegato tecnico [Indicazioni per la realizzazione di indagini sulla comunità universitaria](#), contenente istruzioni tecniche per la definizione e somministrazione di un'indagine.

2.A.6 Metodo di analisi e categorie di performance

2.A.6.1 Le attività oggetto di verifica

La sezione relativa al ciclo di performance dà evidenza oggettiva dell'avvenuta verifica del grado di raggiungimento di risultati di carattere generale ed organizzativo, nonché di carattere individuale, relativamente al personale di ogni livello. Questo il focus tipico, al quale la normativa sul PIAO aggiunge l'individuazione delle aree di valore pubblico generato e una prima misurazione degli impatti ottenuti.

Per quanto concerne il livello macro si ritiene di dare, come di consueto, un quadro complessivo degli obiettivi operativi attivati nel 2025 e dei relativi risultati raggiunti. Le considerazioni più puntuali, riguardanti le aree associate a precise sezioni o sottosezioni del PIAO, troveranno invece posto nelle corrispondenti sezioni di rendicontazione.

Il **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)** revisionato nel 2024 è stato aggiornato per l'anno 2025 con delibera CdA n. 41 del 29 gennaio 2025, previo parere vincolante del NdV nella seduta del 10 dicembre 2024 ed è operativo dal ciclo 2024.

Si ricorda che il Sistema intende misurare e valutare in modo sinergico:

- a) gli obiettivi annuali di performance di ogni struttura, in diretta attuazione degli obiettivi strategici (OPN);
- b) gli obiettivi di consolidamento/miglioramento/innovazione delle normali attività di linea, istituzionali e gestionali (OPA);
- c) i comportamenti organizzativi, tenuti dal personale TAB, che sono valutati attraverso la definizione in nuove aree comportamentali.

L'andamento (efficacia ed efficienza) dei processi "core" di ogni struttura (POI e POS) presenta la necessità di un approccio che consideri indicatori di processo e di risultato. Per i secondi sono disponibili le informazioni a valle della somministrazione dei questionari di Customer Satisfaction nell'ambito del gruppo Good practice. In coerenza di quanto poc'anzi osservato l'Ateneo si sta dotando di una propria "Carta dei servizi".

Il "sistema PIAO", con il suo alto livello di integrazione, rappresenta quindi un ulteriore passo nel superamento della vecchia prospettiva di misurazione della performance, incentrata esclusivamente sugli obiettivi annuali, focalizzandosi espressamente anche su quelle che sono le **attività "normali", core process delle strutture**, che ne giustificano l'esistenza



all'interno dell'organizzazione, anche in termini di peso percentuale sui costi gestionali generali (v. tematiche di collegamento performance-bilancio).



Nella linea di una verifica comparativa di efficienza ed efficacia delle attività l'Ateneo ha formalizzato ad inizio 2025 l'adesione al progetto **Good practice**⁵⁴.

L'introduzione del concetto di valore pubblico (VP) può rappresentare un ulteriore punto di collegamento, nella logica unitaria della creazione di valore aggiunto.

Gli obiettivi strategici *in primis*, e quelli operativi a seguire, possono avere ad oggetto attività di miglioramento incrementale dell'esistente o vere e proprie innovazioni di processo e/o di prodotto.

Il tutto da declinare in un sistema che parta dagli obiettivi generali (politica nazionale, programmazione triennale MUR), per evidenziare poi quelli strategici, specifici dell'Ateneo e delle sue strutture dipartimentali, garantendo l'autonomia delle università ed al contempo una significativa correlazione positiva tra i primi ed i secondi (v. anche articolo 5 del d.lgs. 150/2009 e recenti modifiche) e dei secondi con i terzi.

La trama che lega tale sistema può appunto essere vista con la prospettiva della realizzazione progressiva delle dimensioni di VP, per le varie parti interessate (esterne ed interne), proprie degli enti universitari.



In sintesi, tale logica acquista indubbia e centrale rilevanza con la normativa inerente al PIAO⁵⁵, che configura una integrazione sia verticale (dalle strategie all'operatività, la quale tutto sommato già c'era), sia orizzontale tra varie filiere di programmazione (performance, anticorruzione, personale, organizzazione, semplificazione e digitalizzazione etc.) che trovano in tale strumento il campo di interazione reciproca. Si dovrebbe così favorire la **creazione progressiva di una "rete di condizioni abilitanti"** che favorisca in modo sinergico il raggiungimento dei vari target. Nella stessa linea il nuovo modello AVA3, che considera ormai da valutare tutti i profili, gestionali e di missione di ogni ateneo.

In termini di tipologie di aggregazione dei risultati di performance, il SMVP 2026 fa riferimento a:

- a) **POI** performance organizzativa di istituzione (Ateneo nel suo complesso, solo per la valutazione del DG);
- b) **Obiettivi operativi annuali (OPN e OPA)**
- c) **PID** performance individuale del singolo dipendente (calibrata in base all'Area di inquadramento del singolo; sulla PID incidono entrambi i livelli di performance organizzativa - POI e POS - in un'ottica di coerenza e allineamento tra performance individuale e di sistema).

Per l'aggiornamento del cruscotto di valutazione della performance organizzativa di istituzione (POI) e di singola struttura (POS), il CdA ha previsto un apposito Tavolo - Tavolo POI POS - presieduto dal Prorettore Vicario. Il Tavolo ha prodotto una bozza del nuovo cruscotto POI, che ha avuto parere positivo dal NdV nella seduta del 19 dicembre 2024 e sostanzialmente confermato in occasione del parere sul SMVP 2026; l'approvazione è stata poi fatta con delibera CdA n. 39 del 27 dicembre 2026, alla quale è premesso "che i punti di attenzione segnalati dal Nucleo di Valutazione, con nota prot. n. 185263/2025 del 22 dicembre 2025, saranno oggetto di valutazione in occasione del prossimo aggiornamento annuale del SMVP".

La delibera CdA n. 39/2026 cit. precisa che "per la successiva revisione del SMVP, con riferimento alla tabella nella quale è presentato il cruscotto POI (pag. 23), suggerisce di rivedere i valori presenti nella colonna "peso percentuale dell'indicatore POI su totale (100)", tenendo conto del possibile impatto sul raggiungimento degli obiettivi della Programmazione triennale 2024-2026, nonché della possibilità di acquisizione di risorse per l'Ateneo.

⁵⁴ Il progetto Good Practice (GP), promosso e coordinato dal MIP - Politecnico di Milano – Graduate School of Business Società Consortile per Azioni, nasce nel 1999 con l'obiettivo di misurare e comparare la performance dei servizi amministrativi e di supporto delle università al fine di migliorare i servizi erogati e il grado di soddisfazione degli stakeholder. Al progetto GP aderiscono oltre 60 Atenei pubblici e Scuole Superiori.

⁵⁵ Articolo 6, comma 5, del d.l. 80/2021, convertito, con modificazioni, dalla l. 113/2021 e relativo regolamento di delegificazione.



Tanto premesso, il **Nucleo di Valutazione** resta l'**Organo con piena competenza per la valorizzazione dell'indice POI**; In mancanza di aggiornamenti, per il 2025 il peso reciproco delle varie aree è rimasto – rispetto al 2024 - invariato, analogamente ai pesi reciproci degli indicatori.

Sul cruciale tema della **valutazione dei risultati raggiunti** – in mancanza di disposizioni sostitutive di quanto previsto dalla delibera **CdA n. 245/ 2020** - vale ancora l'assunto che assegna al NdV "l'attribuire a ciascun indicatore il punteggio pieno in caso di completa verifica del valore/situazione desiderata, altrimenti di procedere in modo discrezionale secondo ragionevolezza".



Per avere il quadro della performance (in senso ampio, v. anche § 2. B) dell'Ateneo, anno 2025, è opportuna una lettura congiunta della presente relazione - così come articolata in ragione del PIAO 2025-2027, del monitoraggio dell'attuazione del nuovo PSA e delle relazioni sulla gestione presenti nella documentazione del Bilancio consuntivo 2025, riviste con il collegamento tra obiettivi strategici e bilancio (v. tabella obiettivi strategici-risorse allegata). Il momento di sintesi è l'indice POI, approvato dal CdA sulla base di valutazioni tecniche fatte dal Nucleo.

In questo contesto dovranno progressivamente confluire i monitoraggi dell'attuazione dei nuovi PSD.

Il processo di determinazione della POI e la ricognizione dei risultati relativi agli obiettivi strategici ed operativi 2025 (inseriti nell'applicativo informatico dedicato U-GO), anche in termini di coinvolgimento attivo del personale, costituiscono l'oggetto principale delle analisi contenute nei paragrafi che seguono.

2.A.6.2 Performance organizzativa di istituzione (POI) e concetto di valore pubblico

Il cruscotto **POI 2025** contiene tutti gli indicatori previsti dal PSA, aggiornato a dicembre 2025.

Come già indicato, la valorizzazione del relativo indice sintetico è di competenza del Nucleo di Valutazione; il CdA poi lo approva assieme alla Relazione sul PIAO.

Tanto premesso, le finalità della POI sono molteplici:

- a) **politica:** rendicontazione verso gli stakeholder, sia interni che – soprattutto – esterni, valutazione del valore pubblico generato;
- b) **politico/gestionale:** permettere ai rispettivi vertici di avere contezza di come “vanno le cose”, secondo un modello conosciuto, e sostanzialmente sovrapponibile al complesso degli indicatori e target del PSA;
- c) **tecnica:** meccanismo di valutazione individuale annuale del Direttore generale.



Per la sua stessa natura di cruscotto multidimensionale di carattere “generale”, la POI può essere (o divenire) anche un primo punto di verifica, relativamente agli impatti ottenibili dall'Ateneo nelle varie dimensioni di valore pubblico. Il PSA ed il nuovo cruscotto POI sono quasi totalmente sovrapponibili, anche nell'ottica della verifica della effettiva creazione di valore pubblico.

2.A.6.3 Il cruscotto POI e l'indice sintetico 2025

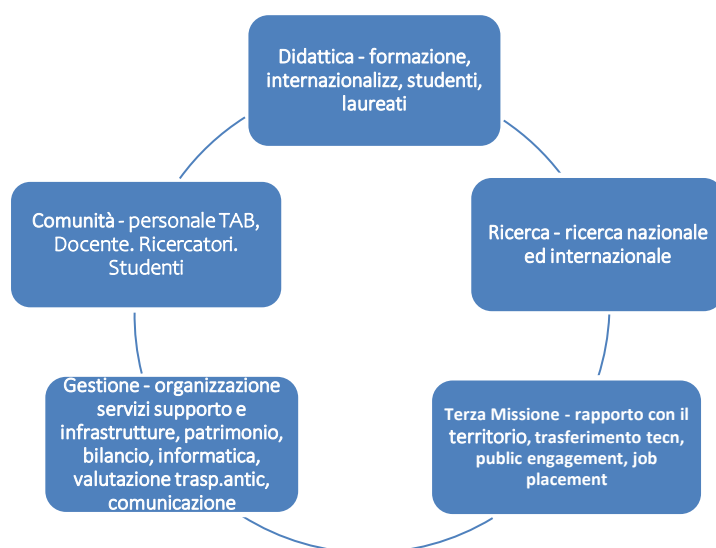
Esso considera i 14 obiettivi strategici e gli indicatori quali/quantitativi associati a ciascuno di essi; nel caso di obiettivi strategici associati a più Aree, la Commissione ha individuato un criterio di “**maggior vicinanza**”. Sono stati mantenuti due indicatori del precedente cruscotto POI, con alcune modifiche.

Si tratta dei risultati di valutazione di sintesi su un gruppo di *item* dei questionari sul benessere organizzativo per docenti e personale tecnico amm.vo – bibliotecario; in particolare sono stati scelti gli *item* che permettevano il benchmark con i dati prodotti dal progetto Good Practice.

È poi individuato un gruppo di *item*, relativi alla valutazione degli studenti sulla qualità dei servizi, contenuti nel questionario rivolto agli studenti sull'Organizzazione-servizi e tirocini.

Ogni area strategica pesa da un minimo del 19 ad un massimo del 24% del totale previsto dal cruscotto. Tutti gli indicatori hanno target al 2025, in ogni caso **la trasmissione dei dati al NdV può essere accompagnata – ove necessario – da note di commento.**

Fig. 1 Aree Strategiche modello POI



In questa relazione si evidenzia l'utilizzo degli indicatori POI (in sostanza del PSA come già notato), ai fini di una loro associazione al gruppo di dimensioni di valore pubblico (VP) già indicate nei precedenti PIAO.

In sintesi, si può osservare che il valore aggiunto raccolto a livello delle singole parti interessate, e più in generale della società nel suo complesso (valore pubblico appunto) 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 presente relazione parte dagli obiettivi strategici di ateneo, loro indicatori (lo stesso si potrebbe ipotizzare per i PSD) e conseguente accostamento nel PSA agli SGD 2030 (v. Tab 5 relazione).

Come ricordato in altre relazioni, il raggiungimento dei target collegati ad ogni obiettivo strategico, si potrebbe leggere come utile a concorrere allo sviluppo di un quadro di condizioni abilitanti per l'effettivo raggiungimento di significativi impatti sociali.

Tuttavia, non si può certamente, come già ricordato, 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 a livello nazionale di indicatori numerici di impatto.

A questi fini un coordinamento generale potrebbe essere particolarmente utile.

La presente Relazione ha a riferimento il 2025, ma non si deve sottacere sull'avvenuto riesame del PSA, da parte di apposito Tavolo tecnico, che ha dato luogo alle delibere di approvazione del testo aggiornato del PSA da parte del CdA e del SA seduta congiunta del 15 dicembre 2025 (CdA, delibera n. 493/2025; SA, delibera n. 267/2025) .

Nella tabella che segue sono riportati i target 2025 degli indicatori del PSA, l'evidenziazione delle dimensioni di VP collegabili, anche in relazione agli SGD 2030.

Tab.5 Cruscotto POI – target 2025: le dimensioni di VP associabili

Area Prevalente	OBI Strat	INDICATORI	TARGET 31-12-25	Possibili dimensioni di VP correlate, per cui UNIPL...	Associazioni SGD 2030
Didattica	Str1	Percentuale di laureati (L; LM; LMCU) entro un anno oltre la durata normale del corso	70,00%	provvede in modo efficiente alla formazione intellettuale e professionale degli studenti e di coloro che intendono dedicarsi alla ricerca e all'insegnamento, in linea con lo sviluppo culturale ed economico del Paese	
Didattica	Str1	Percentuale di studenti che proseguono al II anno nella stessa classe di laurea avendo acquisito almeno 2/3 dei CFU previsti al I anno	36,00%	provvede in modo efficiente alla formazione intellettuale e professionale degli studenti e di coloro che intendono dedicarsi alla ricerca e all'insegnamento, in linea con lo sviluppo culturale ed economico del Paese	
Didattica	Str1	Percorsi di Dual career	Q	provvede in modo efficiente alla formazione intellettuale e professionale degli studenti e di coloro che intendono dedicarsi alla ricerca e	

				all'insegnamento, in linea con lo sviluppo culturale ed economico del Paese	
Didattica	Str2	Numero di open badge ottenuti dagli studenti e dai dottorandi a seguito di percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali	2100	elabora, sviluppa e trasmette conoscenze e competenze	
Didattica	Str2	Numero di studenti iscritti in iniziative formative post-laurea (master di I e II livello, scuole di specializzazione)	3263	elabora, sviluppa e trasmette conoscenze e competenze	
Didattica	Str2	Iniziative di valorizzazione della didattica	Q	concorre ad incrementare la qualità (efficacia ed efficienza) del sistema universitario	
Didattica	Str3	Numero di corsi di studio erogati in lingua inglese o che contengono percorsi che comprendono degli insegnamenti obbligatori offerti in lingua inglese	22	promuove l'integrazione della rete dell'alta formazione, anche a livello internazionale;	
Didattica	Str3	Proporzione di studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) che hanno conseguito il titolo di studio di accesso all'estero	4,00%	concorre ad incrementare la qualità (efficacia ed efficienza) del sistema universitario	
Didattica	Str3	Accordi di semplificazione delle procedure di accoglienza degli studenti stranieri	Q	crea, per quanto la riguarda, le migliori condizioni per l'accesso di tutti i cittadini all'istruzione universitaria	
Ricerca	Str4	Numero di proposte di progetti di ricerca sottomessi da coordinatori (PI) (solo Bandi UE)	80	promuove e sostiene la ricerca di base ed applicata	
Ricerca	Str4	Percentuale di borse finanziate da enti esterni	50,00%	genera valore economico	
Comunità	Str4	Numero di chiamate dirette dall'estero e dall'Italia (media nel triennio precedente)	8	promuove l'integrazione della rete dell'alta formazione, anche a livello internazionale	
Ricerca	Str5	Numero di professori e ricercatori in visita	120	concorre ad incrementare la qualità (efficacia ed efficienza) del sistema universitario	
Ricerca	Str5	Totale in euro dei contratti da progetti su bandi competitivi conclusi nell'anno solare (media nel triennio precedente)	55M€	genera valore economico	
Ricerca	Str5	Sistema di certificazione dei costi interni per l'uso di laboratori e attrezzature condivisi	Q	promuove e sostiene la ricerca di base ed applicata in collaborazione con le imprese per favorire la capacità brevettuale e l'imprenditorialità	
Terza Missione	Str6	Fatturato totale spin off (media nel triennio precedente)	12,5M€	genera valore economico	
Terza Missione	Str6	Totale in euro dei contratti da progetti su commissione conclusi nell'anno solare (media nel triennio precedente)	9M€	genera valore economico	
Terza Missione	Str6	Acceleratore per la creazione e lo sviluppo di nuove iniziative imprenditoriali attraverso l'attrazione di capitali e competenze	Q	promuove e sostiene la ricerca di base ed applicata in collaborazione con le imprese per favorire la capacità brevettuale e l'imprenditorialità	

Terza Missione	Str7	Numero di attività di public engagement rendicontati rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo	0,263	promuove, nell'ambito della terza missione, la diffusione dei saperi e della cultura, nonché il trasferimento e la valorizzazione delle conoscenze, l'innovazione e il trasferimento tecnologico, nel contesto dello sviluppo economico e culturale del territorio	     
Terza Missione	Str7	Numero di aziende registrate e abilitate complessivamente all'uso del portale placement	3822	crea occasioni di impiego garantendo sinergia tra il mondo universitario e quello delle imprese	
Gestione	Str8	Indicatore di sostenibilità economico finanziaria ISEF	1,2	genera valore economico	 
Gestione	Str8	Spazi destinati alla didattica e ricerca (in mq)	126000	provvede alla formazione intellettuale e professionale degli studenti e di coloro che intendono dedicarsi alla ricerca e all'insegnamento	
Gestione	Str8	Sistema di controllo di gestione	Q	concorre ad incrementare la qualità (efficacia ed efficienza) del sistema universitario	
Gestione	Str9	Numero di processi digitalizzati	25	concorre ad incrementare la qualità (efficacia e efficienza) del sistema universitario e dei servizi universitari.	  
Gestione	Str9	Numero di regolamenti revisionati o eliminati	15	concorre ad incrementare la qualità (efficacia e efficienza) del sistema universitario. Miglioramento della normativa di Ateneo attraverso un'opera di revisione e semplificazione.	
Gestione	Str9	Revisione dello Statuto e del Regolamento Generale di Ateneo	Q	concorre ad incrementare la qualità (efficacia e efficienza) del sistema universitario	
Gestione	Str10	Numero di edifici sicuri rispetto alla prevenzione incendi destinati alla didattica	32	preserva la salute delle sue risorse (salute organizzativa dell'ente)	        
Gestione	Str10	Percentuale di rifiuti differenziati sul totale dei rifiuti	65%	promuove, anche attraverso la formazione, uno sviluppo sostenibile, rispettoso dell'ambiente	
Gestione	Str10	Produzione annua da fonti rinnovabili	146500 kwh	promuove, anche attraverso la formazione, uno sviluppo sostenibile, rispettoso dell'ambiente	
Gestione	Str11	Rapporto tra risorse per la formazione del personale TA e numero di TA di ruolo	60,61	promuove azioni rivolte al miglioramento dei processi di formazione all'interno dell'Ateneo	    
Gestione	Str11	Progetto pilota per la creazione di un sistema di mappatura dei processi del PTA	Q	concorre ad incrementare la qualità (efficacia ed efficienza) del sistema universitario	
Comunità	Str11	Quota di consigli di Dipartimento e di Corso di Studio con rappresentanza degli studenti	69,8	protegge il valore pubblico generato programmando misure di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza	
Comunità	Str12	Frequenza media trimestrale di question time della squadra di governo	1	concorre ad incrementare la qualità (efficacia ed efficienza) del sistema universitario	 
Comunità	Str12	Linea guida sul linguaggio inclusivo	Q	promuove il superamento di ogni tipo di discriminazione, garantendo pari opportunità nell'accesso allo studio e al lavoro, nella ricerca e nella progressione di carriera del personale	
Comunità	Str12	Rinnovamento e potenziamento del sito web di Ateneo	Q	protegge il valore pubblico generato promuovendo la trasparenza	

Comunità	Str13	Numero di studenti che hanno usufruito del Servizio di ascolto e consulenza, della Consigliera di fiducia e del CAV nell'anno solare (percorso individuale, di gruppo e seminari)	2600	promuove e concorre a garantire la tutela della salute	  
Comunità	Str13	Codice unico etico e comportamentale	Q	sensibilizzazione della comunità universitaria sulla rilevanza del Codice di comportamento ed etico della comunità universitaria come strumento di coesione	
Comunità	Str13	Piano di restarting grant per rientro da congedo parentale	Q	preserva la salute delle sue risorse (salute organizzativa dell'ente)	
Gestione	Str14	Numero di cruscotti dinamici funzionali al Sistema AQ di Ateneo	16	concorre ad incrementare la qualità (efficacia e efficienza) del sistema universitario e dei servizi universitari. elabora, sviluppa e trasmette conoscenze e competenze	 
Gestione	Str14	Numero di strumenti a supporto ai requisiti di AQ	30	concorre ad incrementare la qualità (efficacia e efficienza) del sistema universitario e dei servizi universitari. elabora, sviluppa e trasmette conoscenze e competenze	

Rispetto al verificarsi delle situazioni di fatto attese/auspicate per i target dei vari indicatori, il Nucleo ha identificato quattro livelli di avvicinamento ai suindicati target, mutuando in qualche modo la scala di attuazione delle azioni, già prevista per gli indicatori qualitativi del PSA.

indicatori num (definita NdV)	indicatori qualit (Piano Str)	CODICE	VALORE (sia ind N che Q)
situazione totalmente non verificata (es. lontani da target, trend non rassicurante)	Non attuato: non esiste ancora un documento/attività	NA	1
situazione in prevalenza non verificata	In corso di attuazione: il documento/attività è sviluppato in modo incompleto e frammentario	CA	2
situazione in prevalenza verificata	Parzialmente attuato: il documento/attività è sviluppato in modo pertinente, abbastanza completo ma non risulta ancora ufficialmente pubblicato/approvato	PA	3
situazione totalmente verificata (target raggiunto o superato)	Pienamente attuato: il documento/attività è sviluppato in modo pertinente, completo e organico ed è ufficialmente pubblicato/approvato	PIA	4

Il NdV, nella riunione del 22 giugno, ha valutato i valori assunti dai vari indicatori del nuovo cruscotto, inserendo per ogni singola valutazione anche una sua nota di commento, come risulta **dall'Allegato 2**.

Il valore dell'indice sintetico 2025 è risultato essere di **86,34/100**.

Sottosez. 2.B: OBIETTIVI DI PERFORMANCE

2.B.1 Gli obiettivi strategici ed operativi

2.B.1.1 Le metriche generali di misurazione dei risultati

Il PIAO 2025 -2027 si riferisce primariamente alla declinazione annuale in obiettivi operativi degli obiettivi strategici pluriennali. Come di consueto i primi (OPN) comprendono attività che hanno un rapporto di necessità con il perseguimento degli obiettivi strategici.

Le strutture possono attivare anche Obiettivi Operativi Autonomi (OPA), ovvero obiettivi non derivanti da indicazioni centrali ma frutto di determinazioni interne, finalizzate, ad esempio, al miglioramento di specifici servizi o processi organizzativi.

Gli OPA possono (o meno) consistere in attività comunque correlabili ad un obiettivo strategico, senza però che una loro mancanza sia condizione ostativa al raggiungimento del risultato atteso da quest'ultimo.

Il SMVP ha recepito questi profili consentendo di meglio monitorare lo svolgimento annuale delle attività.

Tab.6 Obiettivi e punti di misura

Tipologie di aggregazione di attività	Responsabilità Decisionale/attuativa	Punti di misura & valutazione	Logica	Note
Obiettivi Strategici di Ateneo	Rettore, Organi di ateneo, Prorettori e delegati, Dipartimenti, Corsi di Studio, Direttore Generale, in relazione al settore strategico	Primario o mediato dagli indicatori degli obiettivi operativi necessari sottostanti	Top-down	Se primario gli indicatori/target sono definiti ex ante
Obiettivi operativi necessari (per il raggiungimento dell'Obiettivo strategico) OPN	Struttura capofila competente per l'area strategica (che esprime il Responsabile dirigenziale e quello operativo e strutture che collaborano)	Tendenzialmente primario o mediato dagli indicatori di fase (se presenti in n° >1)	Top-down	Indicatori/target definiti ex ante
Obiettivi Operativi autonomi OPA	Teoricamente qualsiasi struttura.	Tendenzialmente primario o mediato dagli indicatori di fase (se presenti n° >1)	Bottom-up	Indicatori/target definiti ex ante
Fasi (gruppi omogenei di attività interne ad un obiettivo operativo)	Struttura capofila o struttura che collabora.	Diretto con indicatori di fase	(come OBI)	Indicatori/target definiti ex ante

Obiettivi operativi delle strutture dipartimentali possono essere attuativi di quelli contenuti nel PSD, senza per questo essere correlabili a strategici del PSA. Per un verso essi potrebbero essere una sorta di OPN-D o, onde non complicare il sistema, essere riassorbiti nella categoria degli OPA. È comunque vero che ritenerli semplicemente OPA non definisce completamente la loro peculiarità, creando oggettivamente una dissonanza. La questione troverà in ogni modo soluzione nel prossimo SMVP.

2.B.2 Obiettivi 2025: schemi di riepilogo delle pianificazioni

2.B.2.1 Gli obiettivi operativi 2025

Come già ricordato, il PIAO 2025-2027 contiene gli obiettivi strategici che l'Ateneo intende perseguire nel triennio.

Esso è stato approvato dal CdA e dal SA con delibere rispettivamente n. 40 del 29 gennaio 2025 e n.21 del 24 gennaio 2025; il CdA, rispettivamente con delibera n. 90 del 26 febbraio e n. 232 del 6 giugno 2025 ha assegnato, su proposta del Rettore, obiettivi specifici al Direttore Generale⁵⁶ e ha approvato gli OPN 2025.

Il Direttore Generale ha dato avvio alle operazioni di definizione degli obiettivi ed inserimento nell'applicativo informatico U-GO per le strutture con apposite note del 14 febbraio 2025⁵⁷. Le rendicontazioni intermedie sono state redatte tra i mesi di luglio ed agosto 2025, mentre le definitive sono iniziate a dicembre 2025 e terminate a gennaio 2026. Tutto il processo è stato supportato dall'applicativo dedicato U-GO.

L'aggancio fra il sistema di gestione della performance e, in particolare, quello di gestione del rischio corruttivo, ha favorito una visione non legata al formale adempimento delle disposizioni normative in tema di prevenzione della corruzione, ma capace di coniugare dimensione etica ed efficacia dei processi di realizzazione delle missioni istituzionali e di supporto tecnico/gestionale interne all'Ateneo.

Le tabelle seguenti riportano la numerosità e le caratteristiche degli obiettivi, nonché il relativo stato di attuazione, sulla base delle informazioni inserite nel software di monitoraggio dai rispettivi Responsabili operativi.

Tab.7 Riepilogo obiettivi strategici con OPN associati e OPA

⁵⁶ Si segnala che la caratteristica distintiva di questo sottoinsieme di attività è di affrontare tematiche trasversali e di natura organizzativa; parte di essi avranno ulteriore declinazione per le strutture dirigenziali.

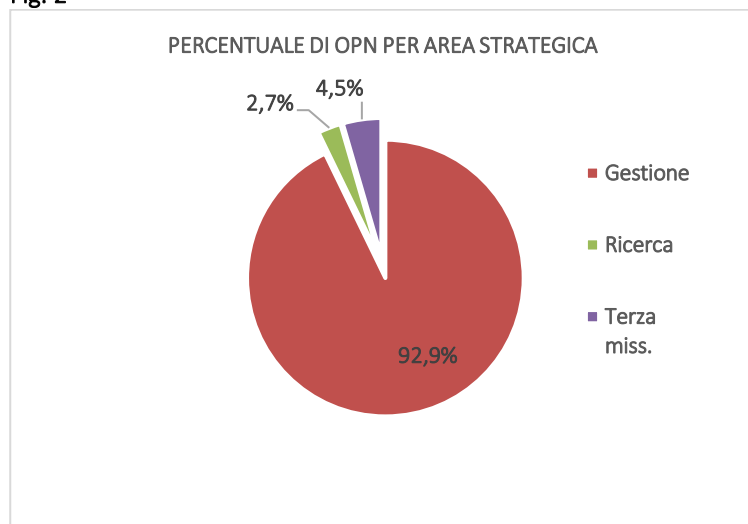
⁵⁷ Con le cit. note il Direttore Generale ricordava che la definizione degli obiettivi operativi deve tenere conto:

- del relativo riesame del livello qualitativo (efficienza ed efficacia nel rispondere alle esigenze di utenti, sia esterni che interni) delle attività ordinarie;
- dell'opportunità di orientare l'allocazione delle risorse disponibili all'attuazione prioritaria di uno o più obiettivi strategici, identificando i relativi obiettivi operativi necessari (OPN);
- dell'opportunità di ricercare sinergie tra strutture dirigenziali e dipartimentali;
- di raggiungere il risultato di razionalizzare - e tendenzialmente diminuire - la numerosità degli OPN da attivare per il 2025.

Cod.	Denominazione Obiettivo Strategico	OPN	OPA
STR01	Accogliere e includere orientando la scelta del percorso universitario.	-	
STR02	Studiare, formarsi e laurearsi: il diritto a una formazione di qualità.	-	
STR03	Pisa guarda al mondo: puntare su percorsi di Internazionalizzazione.	-	
STR04	Attrarre, far crescere e valorizzare talenti nella ricerca.	-	
STR05	Sostenere e potenziare la ricerca.	3	
STR06	Valorizzare la proprietà intellettuale, incentivare e accelerare spin-off, incrementare la ricerca commissionata.	-	
STR07	Diventare un modello di ecosistema dell'innovazione e di co-creazione di conoscenza.	3	
STR08	Migliorare la gestione del bilancio e del patrimonio Immobiliare.	37	
STR09	Semplificare il sistema delle regole e completare la trasformazione digitale.	6	
STR10	Contribuire al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 nei luoghi e nella vita dell'ateneo.	5	
STR11	Valorizzare le persone e l'organizzazione.	43	
STR12	Potenziare la comunicazione.	7	
STR13	Promuovere una cultura della partecipazione e del rispetto dell'uguaglianza e delle differenze.	1	
STR14	Potenziare la cultura della qualità nella comunità universitaria e migliorare l'efficacia del sistema di assicurazione qualità di ateneo.	-	
Totale OPN		112	
Totale OPA			55
Totale complessivo		167	

I 112 Obiettivi Operativi Necessari (OPN) collegati alle linee strategiche sono distribuiti come mostrato nella figura 2, con netta prevalenza dell'area gestionale. Anche per gli obiettivi autonomamente individuati dalle strutture, l'ambito gestionale risulta generalmente prevalente. È comunque importante sottolineare che anche gli obiettivi associati alle tre missioni istituzionali spesso riguardano attività di supporto e facilitazione.

Fig. 2



2.B.2.2 La numerosità degli obiettivi per il 2025

Il numero totale di obiettivi operativi registrato negli ultimi quattro anni ha evidenziato il seguente andamento: si passa dai 146 del 2023 ai 197 del 2024 e ai 167 nel 2025.

Questa situazione evidenzia una significativa variabilità nella programmazione, che potrebbe trovare un punto di equilibrio incentivando, per ciascun obiettivo, una maggiore "massa critica" sia in termini di rilevanza delle attività previste, sia di coinvolgimento del personale all'interno delle strutture interessate.

La tabella seguente riporta la numerosità di obiettivi 2025 per singola struttura di primo livello, suddivisi tra OPN e OPA.

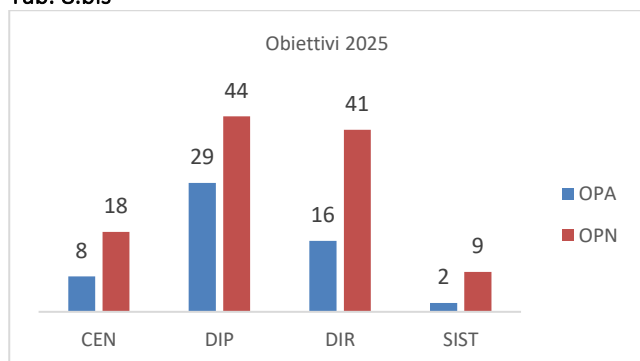
Tab. 8



Strutture descrizione	OPA	OPN	Totale OBI
Centro di Ricerca "E. Piaggio"	2	2	4
Centro di Ricerche Agro-ambientali "E. Avanzi"	1	2	3
Centro di Servizi Polo Universitario "Sistemi Logistici" - Livorno	-	2	2
Centro Interdisciplinare Scienze per la Pace (C.I.S.P.)	-	2	2
Centro Linguistico	-	2	2
Centro per l'integrazione della Strumentazione Scientifica dell'Università di Pisa (CISUP)	1	2	3
Centro per l'Innovazione e la Diffusione della Cultura (CIDIC)	1	2	3
Dipartimento di Biologia	5	2	7
Dipartimento di Chimica e Chimica Industriale	-	3	3
Dipartimento di Civiltà e Forme del Sapere	3	3	6
Dipartimento di Economia e Management	-	3	3
Dipartimento di Farmacia	1	2	3
Dipartimento di Filologia, Letteratura e Linguistica	1	2	3
Dipartimento di Fisica	3	3	6
Dipartimento di Giurisprudenza	-	2	2
Dipartimento di Informatica	-	3	3
Dipartimento di Ingegneria Civile e Industriale	1	2	3
Dipartimento di Ingegneria dell'Energia, dei Sistemi, del Territorio e delle Costruzioni	4	2	6
Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione	1	2	4
Dipartimento di Matematica	-	3	3
Dipartimento di Medicina Clinica e Sperimentale	1	1	2
Dipartimento di Patologia Chirurgica, Medica, Molecolare e dell'Area Critica	1	1	2
Dipartimento di Ricerca Traslationale	2	1	3
Dipartimento di Scienze Agrarie, Alimentari e Agro-ambientali	1	2	3
Dipartimento di Scienze della Terra	2	2	4
Dipartimento di Scienze Politiche	-	3	3
Dipartimento di Scienze Veterinarie	2	2	4
Direzione Area di Medicina	-	3	3
Direzione del Personale	2	2	4
Direzione Didattica, Studenti e Internazionalizzazione	4	3	7
Direzione Edilizia	-	4	4
Direzione Finanza e Fiscale	-	4	4
Direzione Gare, Contratti e Logistica	-	4	4
Direzione Generale	3	8	11
Direzione Infrastrutture Digitali	1	3	4
Direzione Legale	3	6	9
Direzione Ricerca e Valorizzazione delle Conoscenze	2	4	6
Rettorato	1	-	1
Museo di Storia Naturale	3	4	7
Scuola Interdipartimentale di Ingegneria	1	-	1
Sistema Bibliotecario di Ateneo (S.B.A)	1	3	4
Sistema Informatico di Ateneo (S.I.A)	-	2	2
Sistema Museale di Ateneo (S.M.A)	1	4	5
Totale complessivo	55	112	167

La tabella che segue mette in evidenza la stratificazione degli obiettivi operativi per tipologia e per struttura.

Tab. 8.bis



Legenda strutture:

AC	Direzioni e Staff
SIST	Sistemi
CEN	Centri interdipartimentali
DIP	Dipartimenti

Considerando il numero totale di strutture dell'Ateneo che propongono obiettivi di performance, si rileva un valore mediano pari a quattro e un valore medio sostanzialmente analogo.

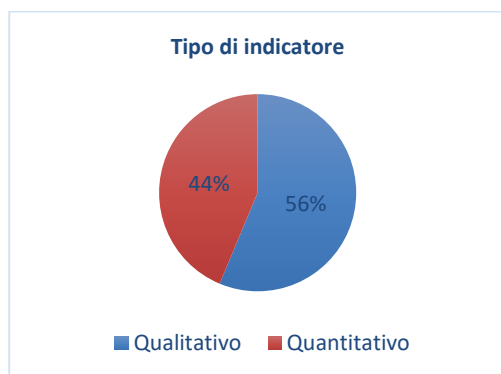
La Direzione Generale risulta essere la struttura con il maggior numero assoluto di obiettivi (11), situazione riconducibile alla particolare configurazione degli uffici afferenti (si tratta di Uffici eterogenei, in staff al Rettore e al Direttore Generale) e alla presenza di obiettivi assegnati direttamente dal Consiglio di amministrazione al Direttore Generale.

Seguono, con 9 obiettivi, la Direzione Legale, la Direzione Didattica, Studenti e Internazionalizzazione e il Museo di Storia Naturale.

È evidente che variazioni (in aumento o in diminuzione) del numero di obiettivi sono influenzate dalla numerosità del personale afferente e dalle caratteristiche organizzative della struttura, in particolare dal grado di frammentazione operativa.

2.B.2.3 Tipologia di indicatori

Gli obiettivi sono caratterizzati da un indicatore sintetico che può essere qualitativo o quantitativo. La tabella che segue mette in evidenza la tipologia di indicatori associati agli obiettivi operativi 2025.



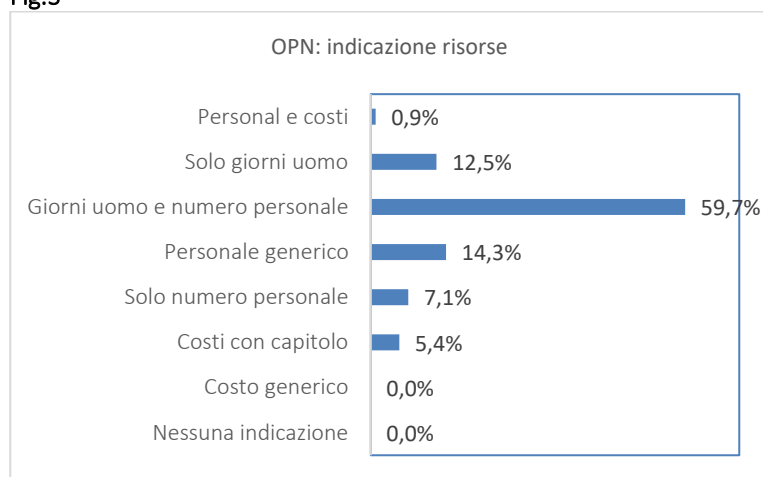
2.B.3 Le pianificazioni iniziali: risorse mobilitate

Le pianificazioni iniziali devono contenere informazioni utili a garantire un'adeguata comprensione del merito delle singole iniziative. In particolare, devono includere:

- una chiara definizione di situazione iniziale vs. situazione finale desiderata (target);
- metrica di misurazione del *gap* da superare (indicatore di risultato);
- i costi di ogni operazione, almeno a livello di stima iniziale, con l'impegno del personale in giorni/uomo e l'indicazione dei costi diretti a bilancio, se presenti.

L'Ufficio Programmazione, Organizzazione e Valutazione ha continuato nel corso del 2025 a sensibilizzare i responsabili di obiettivo sull'importanza di dar conto nella pianificazione delle risorse da mobilitare; inoltre, la consulenza erogata dall'Ufficio è da sempre orientata a favorire una pianificazione trasparente ed efficace delle iniziative operative. Giova ricordare che sia gli obiettivi che i processi di linea (in primis) richiedono risorse per poter essere realizzati. Questo aspetto emerge chiaramente dall'analisi dei costi associati agli obiettivi e dal relativo riepilogo, stratificato per singolo obiettivo strategico e azione, inserito nel Bilancio Preventivo dell'Ateneo.

Fig.3



La situazione, pur muovendosi verso un assetto più chiaro, presenta ancora significative differenze di approccio e capacità previsionale tra le varie strutture; ciò evidenzia la necessità di un ulteriore **sforzo di omogeneizzazione e miglioramento**. Oltre l'aspetto quantitativo, è importante che, per gli obiettivi che indicano esclusivamente l'impiego di risorse di personale interno, sia possibile **valutarne l'impatto sui processi di gestione ordinaria**. Nei casi in cui siano invece dichiarate **somme a bilancio**, è fondamentale che tali indicazioni risultino **coerenti e raccordate** con quelle previste per i corrispondenti obiettivi strategici.

2.B.3.1 Obiettivi strategici e bilancio consuntivo

A livello di Bilancio consuntivo, anche per l'esercizio 2025, la Direzione Finanza e Fiscale ha provveduto, in collaborazione con un gruppo di strutture, a ripetere l'esercizio di ricognizione delle risorse correlate alle azioni, agli obiettivi strategici e alle aree strategiche del PSA 2023-2028; le somme sono poi state consolidate in un unico prospetto, riepilogativo dei risultati della rilevazione (All.1 STR-BIL25), del quale si riporta di seguito una tabella di sintesi.

Tab.9 Risorse utilizzate correlate ad azioni previste dagli obiettivi strategici (costi/investimenti) - consuntivo anno 2025 – livello di aggregazione Aree - obiettivi strategici⁵⁸

AREE da PS 2023-28	Denominazione OBIETTIVI	Totale
AREA DIDATTICA	OBI1: Accogliere e includere orientando la scelta del percorso universitario	1.319.814
	OBI2: Studiare, formarsi e laurearsi: il diritto a una formazione di qualità	1.661.249
	OBI3: Pisa guarda al mondo: puntare su percorsi di internazionalizzazione	3.844.481
AREA DIDATTICA Totale		6.825.544
AREA RICERCA	OBI4: Attrarre, far crescere e valorizzare talenti nella ricerca	21.264.185
	OBI5: Sostenere e potenziare la ricerca	6.624.845
AREA RICERCA Totale		27.889.030
AREA TERZA MISSIONE	OBI6: Valorizzare la proprietà intellettuale, incentivare e accelerare spin-off, incrementare la ricerca commissionata	598.353

⁵⁸ Si segnala che, per l'anno 2024, i costi relativi ai contratti di formazione specialistica erano stati associati all'obiettivo 2, azione 1 del PSA ("promuovere iniziative di riconoscimento e valorizzazione della qualità e dell'innovazione didattica"). Tale associazione non è stata confermata per gli anni 2025 e 2026, a seguito di una diversa interpretazione della natura dei suddetti contratti. I contratti di formazione specialistica sono infatti i contratti con cui le Università italiane inquadrano i medici ammessi alle Scuole di specializzazione di area sanitaria (ad es. Medicina interna, Chirurgia, Pediatria, ecc.). Si tratta di contratti di formazione-lavoro, regolati dal d.Lgs. 368/1999, stipulati con l'Università, anche se l'attività formativa è svolta presso strutture del SSN.



	OBI7: Diventare un modello di ecosistema dell'innovazione e di co-creazione di conoscenza	1.650.916
	OBI12: Potenziare la comunicazione	44.961
AREA TERZA MISS. Totale		2.294.229
AREA GESTIONE	OBI7: Diventare un modello di ecosistema dell'innovazione e di co-creazione di conoscenza	1.183.176
	OBI8 Migliorare la gestione del bilancio e del patrimonio immobiliare	16.135.053
	OBI9: Semplificare il sistema delle regole e completare la trasformazione digitale	5.339.758
	OBI10: Contribuire al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 nei luoghi e nella vita dell'Ateneo	6.629.989
	OBI11: Valorizzare le persone e l'organizzazione	74.640
	OBI14: Potenziare la cultura della qualità nella comunità universitaria e migliorare l'efficacia del sistema di assicurazione qualità di Ateneo	31.031
AREA GESTIONE Totale		29.393.649
AREA COMUNITA'	OBI10: Contribuire al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 nei luoghi e nella vita dell'Ateneo	643.192
	OBI11: Valorizzare le persone e l'organizzazione	211.201
	OBI13: Promuovere una cultura della partecipazione e del rispetto dell'uguaglianza e delle differenze	1.157.097
AREA COMUNITA' Totale		2.011.490
Totale		68.413.941

Anche per il 2025 le strutture interessate sono state: Direzioni, CIDIC - Centro per l'innovazione e la Diffusione della Cultura, Centro per l'integrazione della Strumentazione Scientifica dell'Università di Pisa (CISUP), Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA) e Sistema Informatico di Ateneo (SIA). A queste strutture è stato richiesto dalla Direzione Finanza e Fiscale, che ha fornito un file con l'elenco dei costi e degli investimenti sostenuti nell'esercizio 2025, di effettuare la consuntivazione delle risorse effettivamente utilizzate per la realizzazione degli obiettivi strategici di Ateneo.

A fronte di un importo complessivo da "riclassificare" di euro 81.025.830, sono state individuate risorse correlabili per euro 68.413.941, pari al 84,4% del totale.

2.B.3.2 Il personale effettivamente coinvolto nell'attuazione degli obiettivi operativi 2025

Obiettivi ed ordinaria gestione sono in continua osmosi, sia come attività svolte, sia come personale impegnato.

Da alcuni anni la politica dell'Ufficio Programmazione, Organizzazione e Valutazione è nel senso di favorire il più ampio coinvolgimento nel sistema performance del personale TAB, sia delle strutture dirigenziali, che delle altre strutture di primo livello (dipartimenti, centri etc.). La questione principale è dunque favorire il **"senso di partecipazione"**, **senza però forzare inserimenti di personale in obiettivi/attività dove assumerebbe comunque ruoli residuali o solo formali**. Inoltre, le logiche di prestazione individuale e di gruppo, proprie dell'area gestionale, non funzionano altrettanto bene nel settore tecnico, dove la prestazione lavorativa (magari laboratoriale) viene svolta individualmente ed a stretto contatto con uno o più docenti.



Tanto premesso anche per il 2025 è stata reiterata **l'indicazione per l'inserimento di personale nelle fasi solo in maniera mirata**; ove questo non sia possibile meglio evitare forzature che mettono a rischio di perdita di credibilità del sistema (la valutazione individuale sarà fatta sulla base del nuovo SMVP utilizzando i comportamenti organizzativi e gli obiettivi nel quale il personale è inserito)

La tabella che segue riporta i valori assoluti e percentuali del personale⁵⁹ coinvolto nelle attività correlate al sistema obiettivi 2025. Il "totale delle unità di personale TA" è riportato al netto dei Collaboratori ed Esperti Linguistici. Il "numero di unità di personale coinvolto" è depurato anche da coloro che hanno avuto un significativo periodo di aspettativa o comando durante l'anno e dai titolari di convenzione con l'Azienda Ospedaliera⁶⁰.

⁵⁹ In base all'art. 85 del CCNL 2019 – 2021, il personale delle università viene suddiviso in quattro aree (Area degli Operatori, Area dei Collaboratori, Area dei Funzionari ed Area delle Elevate Professionalità).

⁶⁰ Il conteggio della popolazione teorica è al netto del personale: cessato per qualsiasi causa prima del 01/02/2025 - assente tutto l'anno 2025. Non sono parimenti considerati (in quanto attualmente fuori dal sistema obiettivi) n° 28 tecnologi e 38 CEL. Il personale in convenzione è valutato secondo le norme dell'Azienda Ospedaliera; in ragione della particolare prestazione lavorativa non sempre è inserito in obiettivi dell'Università.



Tab.10 Personale formalmente coinvolto in obiettivi operativi - anno 2025

AREA	Numero unità di personale coinvolto	Popolazione teorica cui sono attribuibili obiettivi 2025	% personale coinvolto		
			2025	2024	2023
Area Operatori	181	210	86,2%	90,7%	90,2%
Area Collaboratori	822	892	92,2%	94,6%	92,3%
Area Funzionari	407	432	94,2%	94,5%	93,5%
Area Elevate Professionalità	70	71	98,6%	97,3%	97,3%
DIRIGENTI	9	8+1**	100%	100%	100%
Totale	1489	1614	92,3%	94,3%	92,3%

** I dirigenti di ruolo sono 8, al netto del Direttore Generale

Rispetto all'anno precedente la percentuale di personale coinvolto è leggermente inferiore, ma il quadro non cambia: almeno formalmente la quasi totalità del personale partecipa, con vari ruoli, al sistema annuale degli obiettivi.

La situazione 2025 stratificata per sede di lavoro è riportata in tab.10 bis. Emerge un coinvolgimento significativo, riguardante in buona sostanza tutte le categorie di personale e la maggioranza delle sedi.

Tab.10 bis

Area TAB	Afferenza organizzativa	Numero unità di personale coinvolto	Totale unità personale TA	% personale coinvolto
Area Operatori	AC	60	69	87%
	SIST.	27	28	96,4%
	CEN	31	37	83,8%
	DIP	63	76	83%
Area Operatori Totale		181	210	86,2%
Area Collaboratori	AC	343	377	91%
	SIST.	109	109	100%
	CEN	59	62	95,2%
	DIP	311	344	90,4%
Area Collaboratori Totale		822	892	92,2%
Area Funzionari	AC	140	145	96,6%
	SIST.	52	54	96,3%
	CEN	25	25	100%
	DIP	190	208	91,3%
Area Funzionari Totale		407	432	94,2%
Area Elevate Professionalità	AC	33	33	100%
	SIST.	14	15	93,3%
	CEN	3	3	100%
	DIP	20	20	100%
Elevate Professionalità Totale		70	71	98,6%
DIRIGENTE	AC	9	8+1	100%
Tot complessivo		1489	1614	92,2%

Legenda sede lavoro:

AC	Direzioni e Staff
SIST	Sistemi
CEN	Centri interdipartimentali
DIP	Dipartimenti

La tabella 11 - analogamente allo scorso anno - rappresenta la titolarità di ruoli all'interno della pianificazione dei 167 obiettivi operativi censiti per il 2025.

La tabella deve essere letta solamente in verticale, in quanto lo stesso soggetto può rivestire più di un ruolo (anche all'interno dello stesso obiettivo) e se partecipa ad almeno una fase, può essere coinvolto in più fasi appartenenti a uno o più



obiettivi. Per 57 obiettivi il Dirigente di riferimento è uno dei titolari delle Direzioni, mentre in 110 casi, che riguardano le strutture di missione, è un docente. La responsabilità di obiettivo è attribuita prevalentemente a personale dell'Area delle Elevate Professionalità, mentre la responsabilità di fase è affidata, nella maggior parte dei casi, a personale dell'Area dei Funzionari.

Tab.11 Ruoli rivestiti dal personale TAB delle varie categorie

Ruolo/area	Dirigente riferimento	Elevata Professionalità "di riferimento"	Partecipanti almeno una fase	Responsabile fase	Responsabile obiettivo
Dirigenti	57		1	7	17
Docenti	110		-	-	37
Area Operatori			289	-	-
Area Collaboratori			1603	36	1
Area Funzionari			789	241	41
Area delle Elevate Professionalità		133	68	127	71
Tot.	167	133	2750	411	167

NB: in 34 progetti non è previsto uno di Area delle Elevate Professionalità di Riferimento (ruolo sostanzialmente associabile a facilitatore di processo)

Da evidenziare che per i 167 obiettivi, il numero medio di persone che hanno partecipato è pari a 14,51, con una mediana di 9; i valori osservati variano da un minimo di 1 a un massimo di 90 persone che con vari ruoli (RF, PF) sono state coinvolte, evidenziando una notevole dispersione, confermata anche da una deviazione standard di circa 15,10.

Interessanti i casi nei quali Responsabile operativo è un docente; si tratta di obiettivi relativi ai Dipartimenti/Centri/Sistemi, con oggetto attività varie, anche di diretto supporto a didattica e ricerca o di natura tecnica. È un'ulteriore conferma del (dento) procedere verso una percezione dell'unicità sostanziale del sistema università.

Per il 2025 si registrano 9 obiettivi operativi con Responsabile docente, rispetto ai 13 del 2024 e agli 11 del 2023.

Tab.11 bis Obiettivi con docenti responsabili di obiettivo anno 2025

OPA	1392	Spostamento archivio documentazione amministrativa	Centro di Ricerca "E. Piaggio"
OPA	1394	Riorganizzazione spazi del Centro dedicati allo stoccaggio di materiale	Centro di Ricerca "E. Piaggio"
OPN	1395	Obiettivo multi-misura: fabbisogni di formazione e pubblicazione autonoma degli affidamenti diretti sul Portale Amministrazione Trasparente (PAT).	Centro Interdisciplinare Scienze per la Pace (c.i.s.p.)
OPN	1447	Obiettivo multi-misura: fabbisogni di formazione e pubblicazione autonoma degli affidamenti diretti sul Portale Amministrazione Trasparente (PAT).	Centro Linguistico (CLI)
OPA	1350	Supporto all'attività di ricerca dipartimentale	Dipartimento di Biologia
OPA	1351	Supporto all'attività didattica sperimentale	Dipartimento di Biologia
OPA	1373	Supporto al funzionamento e al mantenimento dei beni mobili e immobili dipartimentali.	Dipartimento di Biologia
OPA	1415	Razionalizzazione procedure di gestione e smaltimento rifiuti e beni inventariati dismessi	Dipartimento di Ingegneria dell'Energia, dei Sistemi, del Territorio e delle Costruzioni (DE-STEC)
OPA	1449	Ottimizzazione dei processi gestionali della Scuola di Ingegneria	Scuola Interdipartimentale di Ingegneria

Oltre agli obiettivi elencati nella tabella, si segnalano ulteriori 28 OPN dal Titolo "Rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali all'interno delle strutture", che hanno come Responsabile operativo un docente (v. infra)⁶¹.

2.B.4 Alcuni approfondimenti sugli obiettivi operativi 2025

Sono di seguito riportate alcune informazioni, riguardanti una breve selezione tra gli obiettivi di maggior rilievo/innovativi, formalizzati sull'applicativo informatico U-GO, per il ciclo 2025. In § 2.B.6 è riportato il dettaglio dei risultati degli obiettivi assegnati dal CdA al DG.

La **Direzione Finanza e Fiscale** per il 2025 ha attivato un obiettivo (1310) volto a implementare un **modello di analisi degli scostamenti economici per migliorare la gestione del bilancio e supportare il ciclo di pianificazione dell'Ateneo**.

Per la **Direzione Didattica, Studenti e Internazionalizzazione** si possono citare gli obiettivi 1458 **"Digitalizzazione di procedure inerenti servizi rivolti agli studenti"** che ha come scopo la reingegnerizzare di procedure inerenti alcuni servizi rivolti

⁶¹ Come descritto nel paragrafo successivo, anche nel corso del 2025 è stato proposto l'obiettivo comune su tale tematica, valido per tutte le strutture dell'Ateneo.



agli studenti, attualmente realizzate attraverso il ricorso a moduli cartacei e il 1324 **“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”**, con lo scopo di gestire in modo più snello ed efficace, tramite la creazione e l’applicazione di un processo di dematerializzazione, la compilazione dei questionari di gradimento per l’evento Unipi-Orienta nonché il rilascio e la consegna dei relativi attestati di partecipazione

La **Direzione Ricerca e Valorizzazione delle Conoscenze**, ha attivato un obiettivo OPN 1292 **“Modello per la definizione di un ecosistema fra università, alumni, imprese ed enti”**, che mira alla definizione di un modello di rete di collaborazione tra università, alumni, imprese ed enti ed organizzazioni terze, come investimento strategico per affrontare con efficacia le sfide sociali, economiche e ambientali.

La **Direzione Gare, Contratti e Logistica** ha avviato l’attuazione di iniziative volte al miglioramento della raccolta differenziata con l’obiettivo OPN 1304 **“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, per il 2025 ha proseguito l’obiettivo avviato nel 2024 al fine di rendere più accessibile, in termini economici, il trasporto pubblico locale; l’obiettivo comprende anche il rinnovo, la promozione e la gestione delle convenzioni con Autolinee Toscane (**obiettivo 1305 “Favorire il trasporto pubblico e i servizi di mobilità in sharing”**).

Tra gli obiettivi 2025 della **Direzione del Personale** uno (OPA 1397) riguarda l’allineamento di archivi, in questo caso la **“Sistemazione posizioni assicurative tramite procedura Nuova Passweb”**.

Altro intervento a particolare valore aggiunto è quello attuato dalla **Direzione Infrastrutture Digitali**, che con l’OPN 1296 **“Realizzazione di infrastrutture HW e SW per il Calcolo Scientifico”**, propone il design e l’implementazione di soluzioni integrate hardware e software che semplifichino le modalità di accesso alle infrastrutture di calcolo e storage del Data-Center.

La **Direzione Legale** ha avviato l’OPN 1295, **“Proposte di cessione di terreni non utilizzabili e/o valorizzazione di terreni non utilizzati”**, che sulla base dell’elenco dei beni immobili (terreni) individuati con l’obiettivo dello scorso anno, suscettibili di cessione o di valorizzazione, dopo aver analizzato e reperito la documentazione necessaria, prevede la regolarizzazione delle situazioni risolvibili d’ufficio, oppure di avviare le procedure preliminari per addivenire alla cessione di beni immobili non più strumentali all’Ateneo o alla valorizzazione di beni immobili non utilizzati.

Per la **Direzione Edilizia** viene citato l’OPN 1299, **“Il miglioramento della sicurezza antincendio negli edifici di Ateneo – ulteriori misure da realizzare”**, che, rappresenta il prolungamento dell’obiettivo 2024, avente come scopo l’esecuzione di ulteriori attività (progettazione opere di adeguamento antincendio, esecuzioni di lavori di adeguamento, ecc.) volte ad aumentare la sicurezza antincendio di alcuni edifici universitari.

Anche per il 2025, in base all’attuazione delle disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni (articolo 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n. 41), è stato creato il follow - up dell’obiettivo che ha interessato tutte le strutture dell’Ateneo che sono centro di spesa, denominato **“Rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali all’interno delle strutture”**. L’obiettivo, in linea con quanto segnalato dalla circolare MEF RGS n. 1 del 3 gennaio 2024, è finalizzato a garantire la piena attuazione delle disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle PA (art. 4-bis del d.l. 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modifiche, dalla legge 21 aprile 2023, n. 41), assegnando ai dirigenti e ai responsabili delle strutture didattiche, scientifiche e di servizio dotate di autonomia amministrativa e gestionale, specifici obiettivi annuali funzionali al rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali.

Tutti gli obiettivi sopra menzionati risultano funzionali allo sviluppo di ambiti considerati strategici dall’Ateneo o riferibili ad aree di miglioramento, contribuendo al tempo stesso alla creazione di valore pubblico.

In tale prospettiva, la nuova normativa sul PIAO sollecita una riflessione sui risultati conseguiti, con particolare attenzione a tematiche trasversali di rilevanza strategica, quali la semplificazione, la digitalizzazione, nonché l’incremento dell’efficienza e dell’accessibilità dell’amministrazione.

Lo schema seguente propone una ricognizione sintetica degli obiettivi in materia di semplificazione, digitalizzazione e pari opportunità attivati nel 2025.



Schema 1

Tipologia OBI	Cod. OBI25	Titolo obiettivo	Struttura responsabile
Semplificazione	1293	Revisione dei regolamenti di Ateneo per l'adeguamento alla normativa vigente e alla luce della prassi applicativa. (La revisione comprende emanazione, modifica o eliminazione dei Regolamenti).	Direzione Legale
	1336	Redesign del sito UNIFI e realizzazione intranet	Direzione Generale
	1345	Gestione diretta tramite Titulus delle richieste di protocollazione interne – Studio di fattibilità.	Direzione Generale
	1349	Semplificazione procedurale mediante l'implementazione di ulteriori funzioni della piattaforma di Esse3 online (Alice) per i corsi di dottorato	Direzione Ricerca e Valorizzazione delle Conoscenze
	1436	Revisione della pagina web dell'Avvocatura di Ateneo	Direzione Legale
	1449	Ottimizzazione dei processi gestionali della Scuola di Ingegneria	Scuola Interdipartimentale di Ingegneria
	1451	Gestione didattica di Ateneo - perfezionamento dell'implementazione e della connessione dei moduli del gestionale relativi all'offerta formativa dei Cds di I e II ciclo	Direzione Didattica, Studenti e Internazionalizzazione
Digitalizzazione	1288	Intervento di digitalizzazione dell'archivio degli atti organizzativi di Ateneo (follow up)	Direzione Generale
	1297	Prima sperimentazione dell'utilizzo della chat AI(Sibylla) nei servizi per gli studenti, anche internazionali.	Direzione Didattica, Studenti e Internazionalizzazione
	1325	Semplificare il sistema delle regole e completare la trasformazione digitale	Dipartimento di Economia e Management
	1389	Sperimentazione sull'utilizzo dell'intelligenza artificiale per migliorare il flusso di comunicazione interna fra le strutture	Sistema Informatico di Ateneo
	1436	Consulenza sugli acquisti di beni e servizi tramite l'Intelligenza Artificiale (AI).	Direzione Gare, Contratti e Logistica
	1458	Digitalizzazione di procedure inerenti servizi rivolti agli studenti	Direzione Didattica, Studenti e Internazionalizzazione
Pari opportunità e l'equilibrio di genere	1294	Codice di comportamento ed etico della comunità universitari	Direzione Legale
	1309	Bilancio di Genere 2023-2024	Direzione Generale

2.B.5 Risultati di performance per singolo obiettivo

Passando alla parte relativa ai risultati generali degli obiettivi operativi 2025, vengono di seguito tabellate le percentuali di raggiungimento, come da autovalutazioni condotte dai relativi Responsabili operativi ed approvate dalle rispettive figure dirigenziali.

Tab.12 Riepilogo Obiettivi: autovalutazioni delle percentuali di raggiungimento

Cod. Strate-gico	Denominazione Obiettivo Strategico	100%	<100% e >= 80	<80%
	OBIETTIVI OPERATIVI AUTONOMI	55	-	-
STR01	Accogliere e includere orientando la scelta del percorso universitario.	-	-	-
STR02	Studiare, formarsi e laurearsi: il diritto a una formazione di qualità.	-	-	-
STR03	Pisa guarda al mondo: puntare su percorsi di internazionalizzazione.	-	-	-
STR04	Attrarre, far crescere e valorizzare talenti nella ricerca.	-	-	-
STR05	Sostenere e potenziare la ricerca.	3	-	-
STR6	Valorizzare la proprietà intellettuale, incentivare e accelerare spin-off, incrementare la ricerca commissionata	-	-	-
STR07	Diventare un modello di ecosistema dell'innovazione e di co-creazione di conoscenza.	6	-	-
STR8	Migliorare la gestione del bilancio e del patrimonio immobiliare*.	40	1	-
STR9	Semplificare il sistema delle regole e completare la trasformazione digitale.	6	-	-
STR10	Contribuire al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'agenda 2030 nei luoghi e nella vita dell'ateneo.	5	-	-
STR11	Valorizzare le persone e l'organizzazione*.	41	-	1
STR12	Potenziare la comunicazione	8	-	-
STR13	Promuovere una cultura della partecipazione e del rispetto dell'uguaglianza e delle differenze	-	1	-
STR14	Potenziare la cultura della qualità nella comunità universitaria e migliorare l'efficacia del sistema di assicurazione qualità di ateneo.	-		
	TOTALE	164	2	1

*La numerosità di obiettivi per gli Obi Str. 8 e 11 è dovuta al fatto che anche per il 2025 sono stati creati obiettivi comuni per tutte le strutture – “Rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali all'interno delle strutture” (Obi Str.8) e obiettivi legati all'anticorruzione (Obi Str.11).

Si ricorda che ogni autovalutazione della percentuale di raggiungimento è accompagnata da una rendicontazione delle attività svolte (anche a livello di singola fase interna) e dalla valorizzazione dell'indicatore di risultato scelto. Vi è un rilevante numero di casi (42 OPN e 13 OPA), nei quali i Responsabili di obiettivo, al fine di fornire migliore evidenza di quanto realizzato, si sono avvalsi della possibilità fornita dall'applicativo informatico U-GO di effettuare l'upload di specifica documentazione.



Anche per il 2025, la distribuzione delle percentuali di raggiungimento dei target richiede una riflessione a livello di Ateneo, finalizzata a verificare quanto i target individuati per i singoli obiettivi fossero effettivamente sfidanti, sia in termini di spessore e complessità delle attività previste, sia in relazione al superamento dei divari inizialmente rilevati.

Deve essere comunque ricordato che, per il PIAO 2025-2027, l'azione dell'Ufficio Programmazione, Organizzazione e Valutazione è volta a favorire la formulazione di **obiettivi ambiziosi e di più ampio respiro**, come risulta chiaramente dagli indirizzi contenuti nelle note DG del 14 febbraio 2025 prot. n. 19330/2025 per le direzioni e prot. n. 19331/2025 per dipartimenti, centri e sistemi.⁶²

Per l'anno 2025 è emersa la necessità (v. nota DG sulla rendicontazione intermedia) di rimodulare due obiettivi operativi necessari. La procedura prevede che tali richieste siano approvate dal Consiglio di Amministrazione (delibera n. 446 del 27 ottobre 2025).

⁶² Anche il NdV in più occasioni ha segnalato la necessità di una evoluzione del sistema verso questa direzione.



Gli obiettivi oggetto di rimodulazione sono due, tra cui il n. 25–1375, il cui Responsabile operativo è il Direttore Generale. I dettagli sono riportati nella tabella che segue.

Tab.12 bis OPN rimodulati

Id OPN	Obiettivo strategico	Titolo OPN 2024	Sintesi/motivazione della richiesta di rimodulazione
25 - 1375	GST - OBI11: Valorizzare le persone e l'organizzazione	Modello organizzativo di Ateneo: rappresentazione dell'assetto gestionale dell'Ateneo nello stato attuale ("as is")	La necessità di rimodulare l'obiettivo discende dall'esigenza di dare attuazione a quanto disposto dal Consiglio di Amministrazione con la delibera n. 306 del 24 luglio 2025. Tale delibera prevede che, in via preliminare alla redazione di una proposta di razionalizzazione generale dell'Ateneo da sottoporre agli Organi accademici entro il 2026, il Direttore Generale presenti, entro la fine del 2025, una relazione contenente la ricognizione delle funzioni e dei processi gestionali di supporto alla didattica, l'individuazione di possibili aree di miglioramento degli attuali assetti gestionali, con particolare attenzione a quelli di supporto alla didattica, l'elaborazione di proposte di miglioramento e valutazione del loro impatto. L'obiettivo, nella sua formulazione rimodulata, ha un orizzonte almeno biennale. Nel corso del 2025 si procederà alla ricognizione delle funzioni e dei processi gestionali di supporto alla didattica, nonché all'individuazione di possibili aree di miglioramento degli attuali assetti gestionali di supporto alla didattica. A tal fine il Rettore e il DG avvieranno colloqui specifici con i rappresentanti dei settori culturali di Ateneo. Nel 2026 si effettuerà la ricognizione delle funzioni e dei processi gestionali di supporto alla ricerca, alla gestione del bilancio e alle procedure di acquisizione di beni e servizi. Tanto premesso, la rimodulazione 2025 riguarda tutti i campi dell'obiettivo: titolo, descrizione generale dell'obiettivo, target ed indicatori di risultato. Le nuove caratteristiche dell'obiettivo sono già riportate nei rispettivi campi a sinistra del presente schema di progettazione.
25 - 1427	GST - OBI12: Potenziare la comunicazione.	Adeguamento alle indicazioni ANAC in tema di obblighi di pubblicazione (art. 4-bis del d.lgs. 33/2013) - OPN 142	L'obiettivo in oggetto prevede, come risultati attesi per le fasi 2 e 3, rispettivamente la realizzazione del report fornito da Cineca per l'estrazione dei dati da pubblicare e la pubblicazione dei dati previsti dall'art. 4-bis del D.lgs. 33/2013, in conformità allo schema di pubblicazione deliberato da ANAC. Le attività delle fasi 2 e 3 risultano condizionate, sia nelle modalità che nei tempi di attuazione, all'effettiva implementazione da parte di Cineca del sistema di pubblicazione secondo le direttive ANAC. Alla luce degli sviluppi emersi a seguito dell'interazione con Cineca, tale condizionamento si conferma per entrambe le fasi, con conseguente possibile slittamento dei tempi di pubblicazione.

L'argomento "rimodulazioni" introduce una riflessione sull'opportunità da parte dell'Ufficio Programmazione, Organizzazione e Valutazione di attivare audit "intermedi" a campione sugli obiettivi definiti su U-GO dalle varie strutture. Tale operazione sarà comunque, almeno in parte, attuata durante gli audit programmati dal NdV, che seguiranno il nuovo modello AVA3.

2.B.6 I risultati degli obiettivi assegnati dal CdA al Direttore Generale per il 2025

Come anticipato, il CdA, con delibera n. 90 del 26 febbraio 2025, ha assegnato al Direttore Generale, su proposta del Rettore, specifici obiettivi⁶³.

Trattasi degli 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".

Per tali obiettivi, la prassi consolidata prevede il coinvolgimento di un *pool* più o meno ampio di Direzioni e Strutture, analogamente a quanto già accade per gli obiettivi delle strutture dipartimentali con coordinamento centrale. Tale configurazione risponde all'esigenza di garantire l'attuazione di interventi di miglioramento particolarmente rilevanti, in coerenza con le linee politiche generali dell'Ateneo.

Di seguito si riportano gli schemi riepilogativi.

⁶³ Essi si aggiungono a quelli per i quali il DG è Responsabile Dirigenziale, in ragione della pertinenza delle attività alle aree operative attualmente inserite nella Direzione Generale o di quelli relativi al Rettorato di cui ricopre la funzione di dirigente ad interim.



Schema 2A

STR riferimento	OBI11: VALORIZZARE LE PERSONE E L'ORGANIZZAZIONE.
Titolo	Piano Strategico di Ateneo 2023-2028 – integrazione con indicatori per le singole azioni – OPN 1374
Descrizione	Il Piano Strategico di Ateneo 2023-2028 (PSA) è il documento di programmazione necessario per tracciare le direttrici di sviluppo e le strategie per il loro conseguimento entro scenari di medio-lungo periodo. Esso costituisce altresì la guida per gli altri strumenti programmatici dell'attività dell'Ateneo e definisce la visione, la missione e i valori di base in cui si riconosce l'Ateneo. Il compito principale del Piano strategico è la definizione degli obiettivi strategici, ciascuno dei quali è articolato in azioni (di durata triennale) e monitorato con indicatori e target. Allo stato attuale il PSA ha individuato tre indicatori per obiettivo, per un totale di 42 indicatori. Tuttavia, come fatto presente dal Nucleo di Valutazione nel suo parere sugli obiettivi strategici e sugli indicatori proposti per il Piano Strategico di Ateneo 2023-2028 (prot. n. 120004/2023), per monitorare correttamente l'attuazione del PSA, risulta necessario individuare, per ogni azione, un indicatore (di risultato o di processo) e il relativo responsabile, incaricato di valutare annualmente lo stato di attuazione dell'azione stessa. Inoltre, al fine di valutare l'adeguatezza degli indicatori proposti e verificare l'effettiva attuazione del PSA è necessario procedere alla definizione dei risultati che si intende raggiungere associati a ciascun obiettivo strategico. Acclarata la necessità di tale integrazione al PSA, si tratta di procedere alla stesura di un documento allegato al piano, avente i seguenti contenuti: - definizione dei risultati che si intende raggiungere associati a ciascun obiettivo strategico; - individuazione, per ogni azione, di un responsabile politico e gestionale, incaricati di valutare annualmente lo stato di attuazione dell'azione stessa; - individuazione, per ogni azione, del corrispondente indicatore (di risultato o di processo). La stesura del documento sarà affidata a un Tavolo tecnico, presieduto dal Direttore generale, supportato dal personale dell'Ufficio Programmazione, Organizzazione e Valutazione, e da un componente del gruppo di coordinamento del PSA. Il Direttore generale e il componente del gruppo di coordinamento del PSA sottoporranno poi il documento alla squadra di governo.
Target	1) costituzione di un Tavolo tecnico 2) definizione della metodologia di lavoro da utilizzare per la stesura del documento allegato al PSA 3) definizione dei risultati che si intende raggiungere associati a ciascun obiettivo strategico; 4) individuazione, per ogni azione, di un responsabile politico e gestionale, incaricati di valutare annualmente lo stato di attuazione dell'azione stessa 5) individuazione, per ogni azione, del corrispondente indicatore (di risultato o di processo). 6) redazione del documento allegato al PSA entro l'anno 2025 e presentazione alla squadra di governo.
Risorse	La realizzazione dell'obiettivo richiede l'impiego di risorse interne.
Indicatore sintetico	1) costituzione tavolo tecnico (S/N) 2) redazione del documento allegato al PSA entro l'anno 2025 e relativa presentazione alla squadra di governo (S/N).
Strutture interessate	Direzione generale, componenti del Tavolo tecnico
Rendicontazione finale	L'obiettivo è stato pienamente realizzato. Con d.r. n. 944/2025 è stato istituito il Tavolo Tecnico per l'implementazione del Piano Strategico di Ateneo, coordinato dal Prorettore Vicario e composto dal Direttore Generale, dalla Delegata per la Qualità, dalla Delegata per le Statistiche di Ateneo e da personale in servizio presso l'Ufficio Programmazione, Organizzazione e Valutazione. Il Tavolo ha provveduto alla redazione dei seguenti documenti: - Documento metodologico per la definizione degli indicatori e dei risultati attesi del Piano Strategico di Ateneo; - Piano Strategico 2023-2028 – Descrizione degli obiettivi e dei risultati attesi; - File Excel "Obiettivi_Azioni_Indicatori", contenente, per ciascuna azione, il relativo indicatore nonché i responsabili politici e gestionali. La documentazione è stata presentata alla Squadra di Governo nel febbraio 2026.
Indicatore sintetico di risultato	1) costituzione tavolo tecnico (S) 2) redazione dei documenti allegati PSA entro l'anno 2025 e relativa presentazione alla squadra di governo (S).
% raggiungimento (auto-valutazione)	100%

Schema 2B

STR riferimento	OBI11: VALORIZZARE LE PERSONE E L'ORGANIZZAZIONE.
Titolo	Modello organizzativo di Ateneo: rappresentazione dell'assetto gestionale dell'Ateneo nello stato attuale ("as is") - strutture dipartimentali (rimodulazione OPN 1375)
Descrizione	Con questo obiettivo, in attuazione della delibera n. 306 del 24 luglio 2025 del CdA si procederà: A) per il 2025, alla stesura di una relazione contenente la ricognizione delle funzioni e dei processi gestionali di supporto alla didattica, l'individuazione di possibili aree di miglioramento degli attuali assetti gestionali di supporto alla didattica, l'elaborazione di proposte di miglioramento e valutazione del loro impatto B) per il 2026, alla stesura di una relazione contenente la ricognizione delle funzioni e dei processi gestionali di supporto alla ricerca, alla gestione del bilancio e alle procedure di acquisizione di beni e servizi, l'individuazione di possibili aree di miglioramento degli attuali assetti gestionali di supporto alla ricerca, alla gestione del bilancio e alle procedure di acquisizione di beni e servizi, l'elaborazione di proposte di miglioramento e valutazione del loro impatto. La ricognizione sarà effettuata in maniera il più possibile partecipata, attraverso colloqui con i Responsabili delle strutture. Parallelamente, il DG e il Rettore avvieranno colloqui specifici con i rappresentanti dei settori culturali di Ateneo, finalizzati a individuare possibili aree di miglioramento degli assetti gestionali attuali, con particolare attenzione a quelli di supporto alla didattica. L'attuale assetto delle funzioni e dei processi gestionali di supporto alla didattica evidenzia infatti possibili aree di miglioramento, in particolare sotto il profilo dell'efficienza del loro svolgimento. È pertanto opportuna una riflessione volta a individuare spazi di possibili razionalizzazioni.
Target	1. Ricognizione delle funzioni e dei processi gestionali di supporto alla didattica; 2. Svolgimento di colloqui con i Direttori dei dipartimenti e con i responsabili delle segreterie amministrative e delle direzioni interessate 3. Individuazione di possibili aree di miglioramento degli assetti gestionali attuali, con particolare attenzione a quelli di supporto alla didattica; 4. Conseguenziale



	elaborazione di proposte di miglioramento e valutazione del loro impatto; 5. Condivisione e validazione delle proposte con le strutture interessate; 6. Relazione del DG sulle attività di cui ai punti 1), 2) e 3) 4) e 5).
Risorse	La realizzazione dell'obiettivo richiede l'impiego di risorse interne.
Indicatore sintetico	1. Ricognizione delle funzioni e dei processi gestionali di supporto alla didattica (S/N) 2. Svolgimento di colloqui con Direttori dei dipartimenti e con i responsabili delle segreterie amministrative e delle direzioni interessate (S/N) 3. Individuazione di possibili aree di miglioramento degli assetti gestionali attuali, con particolare attenzione a quelli di supporto alla didattica (S/N) 4. Elaborazione di proposte di miglioramento e valutazione del loro impatto (S/N) 5. Condivisione e validazione delle proposte con le strutture interessate (S/N) 6. Relazione del DG al CdA sulle attività svolte di cui ai punti 1), 2) e 3) 4) e 5) entro dicembre (S/N).
Strutture interessate	Direttore Generale, Uffici di Staff al Direttore Generale, Direzione Didattica, Studenti e Internazionalizzazione, Dipartimenti.
Rendicontazione finale	Il Consiglio di Amministrazione, con delibera n. 446 del 27 ottobre 2025, ha rimodulato l'obiettivo in parola. Come emerge dalla relazione del Direttore Generale allegata, l'obiettivo risulta realizzato solo parzialmente. La fase 1 dell'obiettivo rimodulato, relativa alla "Ricognizione delle funzioni e dei processi gestionali di supporto alla didattica", è stata realizzata. In particolare, l'Ufficio Programmazione, Organizzazione e Valutazione ha effettuato la ricognizione dei processi della Direzione Didattica, Studenti e Internazionalizzazione (DDSI) e delle Unità Didattiche Dipartimentali (UDD), utilizzando la nomenclatura del progetto "Good Practice" (GP), cui l'Ateneo ha aderito a partire dal 2024 (cfr. allegati B e C della Relazione finale). La fase 2, consistente nello "svolgimento di colloqui con i Direttori di Dipartimento e con i responsabili delle segreterie amministrative e delle direzioni interessate, nell'individuazione di possibili aree di miglioramento degli assetti gestionali attuali, con particolare attenzione ai processi di supporto alla didattica, e nella successiva elaborazione di proposte di miglioramento e valutazione del loro impatto", è stata invece realizzata solo parzialmente. In particolare, il Rettore e il Direttore Generale hanno avviato un'attività di analisi volta all'individuazione di possibili aree di miglioramento degli attuali assetti gestionali, con specifico riferimento ai processi di supporto alla didattica, conferendo al Prorettore alla Didattica e al Dirigente della DDSI il mandato per la relativa attuazione. Sulla base delle linee di indirizzo fornite dal Rettore e dal Direttore Generale, il Prorettore alla Didattica e il Dirigente della DDSI, con il supporto del Responsabile dell'Unità Offerta Formativa (UOF) della medesima Direzione, hanno svolto sei incontri con i Direttori di Dipartimento, i Responsabili amministrativi e le Unità Didattiche dipartimentali, finalizzati all'individuazione di eventuali criticità dei processi e alla razionalizzazione dei tempi e dei soggetti coinvolti. All'esito di tali incontri, sono stati individuati quali ambiti suscettibili di miglioramento il processo di accreditamento iniziale dei Corsi di studio di nuova istituzione e quello relativo alle modifiche ordinali e/o regolamentari dei Corsi di studio già accreditati. La proposta di intervento si è pertanto concentrata su tali processi, conducendo alla stesura e alla successiva approvazione, da parte degli Organi di governo (Senato Accademico, delibera n. 4 del 20 gennaio 2026; Consiglio di Amministrazione, delibera n. 6 del 27 gennaio 2026), delle Linee guida di Ateneo per la progettazione e la gestione dell'offerta formativa. Sono seguiti quattro incontri ristretti tra il Rettore, il Direttore Generale, il Prorettore alla Didattica e il Dirigente della DDSI finalizzati al monitoraggio delle attività svolte. La valutazione dell'impatto delle aree di miglioramento individuate, anche in considerazione della recente approvazione delle Linee guida, sarà effettuata in una fase successiva. Per i contenuti delle Linee guida si rimanda alla Relazione finale del Direttore Generale. La fase 3, consistente nella "condivisione e validazione delle proposte con le strutture interessate e nella redazione di una relazione del Direttore Generale a rendicontazione delle attività svolte in attuazione dell'obiettivo in parola", è stata realizzata. La proposta di miglioramento è stata infatti condivisa e validata da tutte le parti interessate, dalle strutture organizzative fino agli Organi di governo dell'Ateneo. L'iter che ha condotto alla stesura delle Linee guida evidenzia un ampio livello di condivisione delle stesse. La loro elaborazione è avvenuta a seguito delle riflessioni e dei contributi emersi nel corso degli incontri con i Direttori di Dipartimento e con i Responsabili delle Unità Didattiche Dipartimentali. Sia la Sottocommissione della Commissione I – Didattica, attività studentesche e internazionalizzazione, sia il Tavolo di lavoro tecnico risultavano composti da rappresentanti dei Dipartimenti e da funzionari in servizio presso le UDD. Le Linee guida sono state successivamente presentate alla Commissione I – Didattica, attività studentesche e internazionalizzazione, al Collegio dei Direttori di Dipartimento e, infine, approvate dagli Organi accademici. La Relazione del Direttore Generale a rendicontazione delle attività svolte in attuazione dell'obiettivo in parola è allegata alla presente rendicontazione.
Indicatore sintetico di risultato	1. Ricognizione delle funzioni e dei processi gestionali di supporto alla didattica (S) 2. Svolgimento di colloqui con direttori dei dipartimenti e con i responsabili delle segreterie amministrative e delle direzioni interessate (S) 3. Individuazione di possibili aree di miglioramenti degli assetti gestionali attuali, con particolare attenzione a quelli di supporto alla didattica (S) 4. Elaborazione di proposte di miglioramento e valutazione del loro impatto (N) 5. Condivisione e validazione delle proposte con le strutture interessate (S) 6. Relazione del DG al CdA sulle attività svolte di cui ai punti 1), 2) e 3) 4) e 5) (S)
% raggiungimento (autovalutazione)	79%

Schema 2C

STR riferimento	OBI11: VALORIZZARE LE PERSONE E L'ORGANIZZAZIONE.
Titolo	Azioni di sviluppo del capitale umano (follow-up obiettivo questionario benessere 2024) – OPN 1377
Descrizione	Ogni organizzazione, per essere efficace ed efficiente, deve puntare allo sviluppo e valorizzazione del proprio personale, il capitale più prezioso di cui un'organizzazione dispone. Lo scopo del presente obiettivo è quella di provvedere alla selezione, tra le azioni di miglioramento individuate nei report di analisi dei questionari sul benessere organizzativo somministrati nel 2024 (personale docente e tecnico amministrativo bibliotecario), di quelle che appaiono prioritarie anche in base alle deliberazioni degli Organi centrali e – soprattutto – ragionevolmente attuabili nel 2025, nonché di pianificarne lo svolgimento e monitorarne i risultati. A questi fini è prevista la stesura e presentazione agli Organi di un piano delle azioni migliorative attuate, con specifica indicazione del personale coinvolto nei risultati ottenuti.
Target	1) Redazione di un piano di interventi migliorativi per l'anno 2025, comprensivo di un cronoprogramma; 2) Redazione di un report finale degli interventi migliorativi realizzati nel 2025 con individuazione, per ogni singolo intervento migliorativo, dei soggetti, dei tempi e dei dettagli degli interventi realizzati, oltre a eventuali monitoraggi effettuati; 3) effettivo svolgimento entro il 31/12/25 di almeno il 90% delle attività pianificate, con report al Consiglio di amministrazione nei tempi usuali di rendicontazione degli obiettivi operativi.
Risorse	La realizzazione dell'obiettivo richiede l'impiego di risorse interne.



Indicatore sintetico	1) piano di interventi migliorativi (S/N) 2) % attività attuate/pianificate 3) Redazione report e relativa presentazione al CdA in termini (S/N).
Strutture interessate	Direzione generale, componenti del Tavolo sul benessere organizzativo, eventuali altre strutture per questioni operative.
Rendicontazione finale	L'obiettivo è stato realizzato. Come previsto, sono state selezionate, tra le azioni di miglioramento individuate nei report di analisi dei questionari sul benessere organizzativo somministrati nel 2024, quelle ritenute prioritarie, anche sulla base delle deliberazioni degli Organi centrali e, soprattutto, in quanto ragionevolmente attuabili nel 2025. È stato conseguentemente redatto un piano di interventi migliorativi per l'anno 2025, comprensivo di cronoprogramma e dell'individuazione dei soggetti responsabili dei singoli interventi. Nel corso del 2025 sono state realizzate 8 azioni su 9 di quelle programmate. In particolare, sono state predisposte le brochure "Il coinvolgimento del personale nei processi decisionali", "Linee guida per le riunioni" e "Conciliazione tra vita privata e lavorativa". È stato inoltre realizzato il seminario "Gestione e risoluzione dei conflitti: il punto di vista della Consigliera di fiducia". È stato completato l'aggiornamento dell'opuscolo informativo sulle figure della sicurezza in Ateneo e del Breve manuale di accoglienza per i neoassunti. È stato redatto un report finalizzato all'individuazione dei requisiti generali degli ambienti da destinare a "locali ristoro" per i momenti di pausa dei lavoratori, tenendo conto delle diverse esigenze e del necessario equilibrio tra bisogni del personale, requisiti normativi in materia di sicurezza e antincendio e linee guida igienico-edilizie per gli ambienti di lavoro nelle strutture universitarie. È stata infine conclusa la redazione dell'opuscolo sulla gestione della sicurezza antincendio nell'Ateneo, volto a descrivere le attività di prevenzione, di risposta alle emergenze e di diffusione della cultura della sicurezza antincendio, finalizzate al mantenimento di adeguati livelli di protezione dai rischi di incendio e di altre emergenze negli edifici dell'Ateneo. Non è stata realizzata, per ragioni di tempo, la seguente azione migliorativa: realizzazione di iniziative di sensibilizzazione per la diffusione e la conoscenza delle azioni migliorative svolte dall'Ateneo a seguito degli esiti del questionario sul benessere organizzativo. Il dettaglio delle attività realizzate è riportato nel report finale degli interventi migliorativi 2025, che documenta, per ciascun intervento, i soggetti coinvolti, le tempistiche, i contenuti delle azioni svolte e le attività di monitoraggio effettuate.
Indicatore sintetico di risultato	1) piano di interventi migliorativi (S) 2) 8 attività attuate/9 pianificate, 90% delle attività realizzate 3) Redazione report (S).
% raggiungimento (autovalutazione)	100%

2.B.7 La performance individuale

Le informazioni oggetto della presente relazione sono utilizzate, in base al nuovo SMVP, per la valutazione della performance individuale di tutto il personale TAB, compreso quello dirigenziale.

Per la retribuzione di risultato in merito ai "Comportamenti Organizzativi" la valutazione avviene sulla base di una scala declinata su 5 livelli di valutazione (con valori compresi tra 1 e 5). Tutte le aree comportamentali sono equi-pesanti, così come i singoli comportamenti organizzativi all'interno di ciascuna area. Il punteggio per i comportamenti organizzativi è fornito, quindi, dalla media semplice dei punteggi assegnati.

La valutazione media dei comportamenti ≥ 3 permette di prevedere l'assegnazione completa dei compensi economici.

Il sistema propone per il personale delle Aree Operatori, Collaboratori, Funzionari ed Elevate Professionalità, solo per gli effetti esterni, un'associazione della suindicata media in fasce di equivalenza. Si evita così di utilizzare la graduazione "fine", che per quantificare gli effetti esterni non appare necessaria, mentre risulta invece utile per le finalità proprie del sistema, es. per strutturare al meglio il colloquio di valutazione annuale.

Le schede individuali di valutazione sono state predisposte di conseguenza secondo i nuovi parametri del SMVP.

Le schede sono file .pdf, che potrebbero essere digitalmente firmati, ma che, anche per il 2025, sono ancora in prevalenza stampate e sottoscritte con le modalità degli scorsi anni.

Tanto premesso tecnicamente, la problematica di merito che emerge riguardo al secondo anno di applicazione di questa tipologia di valutazione, è il significativo spostarsi della relativa distribuzione di frequenza delle valutazioni. Infatti, rispetto ai dati del 2024, riemerge un ritorno significativo verso i valori massimi; questo in relazione a medie delle strutture direzionali e dipartimentali notevolmente differenziate.

Di seguito gli istogrammi relativi agli anni 2024 – 2025.

Fig.3a Confronto percentuale di valutazione relativa all'area comportamentale PID 2024 -2025 – Area Operatori, Collaboratori e Funzionari senza incarico (comprensiva dei Tecnologi)

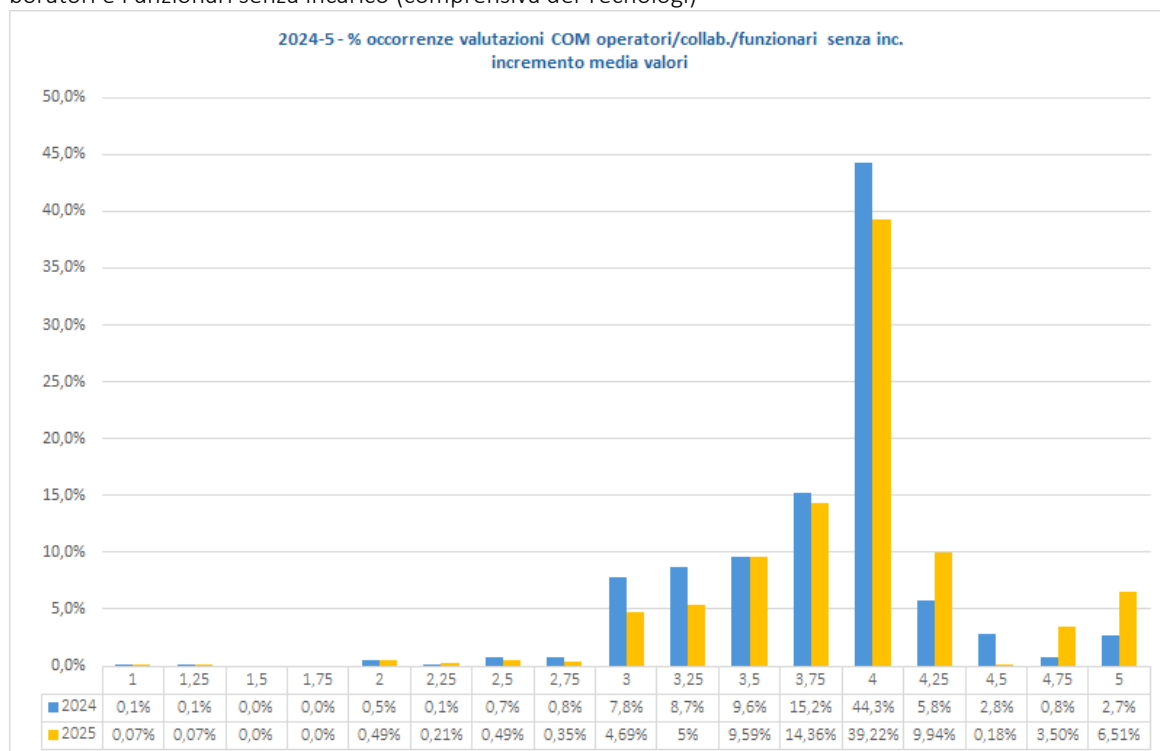


Fig.3b Confronto percentuale di valutazione relativa all'area comportamentale PID 2025 tra Direzioni e Dipartimenti – Area Operatori, Collaboratori e Funzionari senza incarico (comprensiva dei tecnologi)

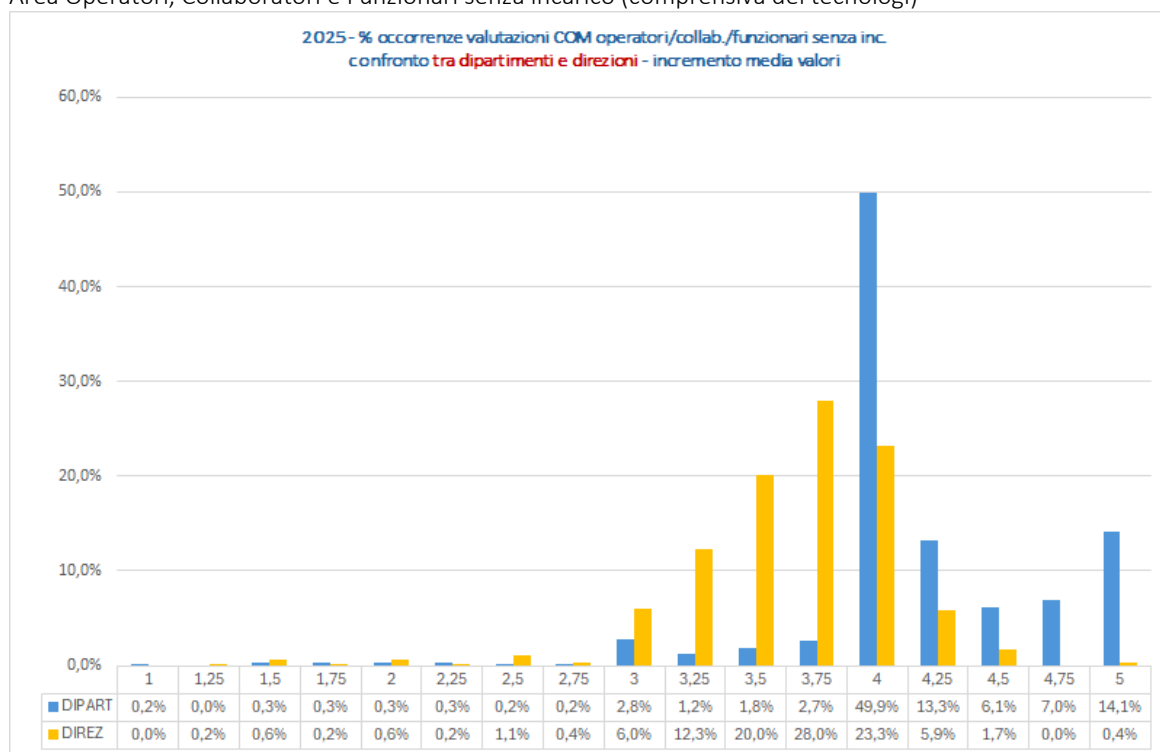
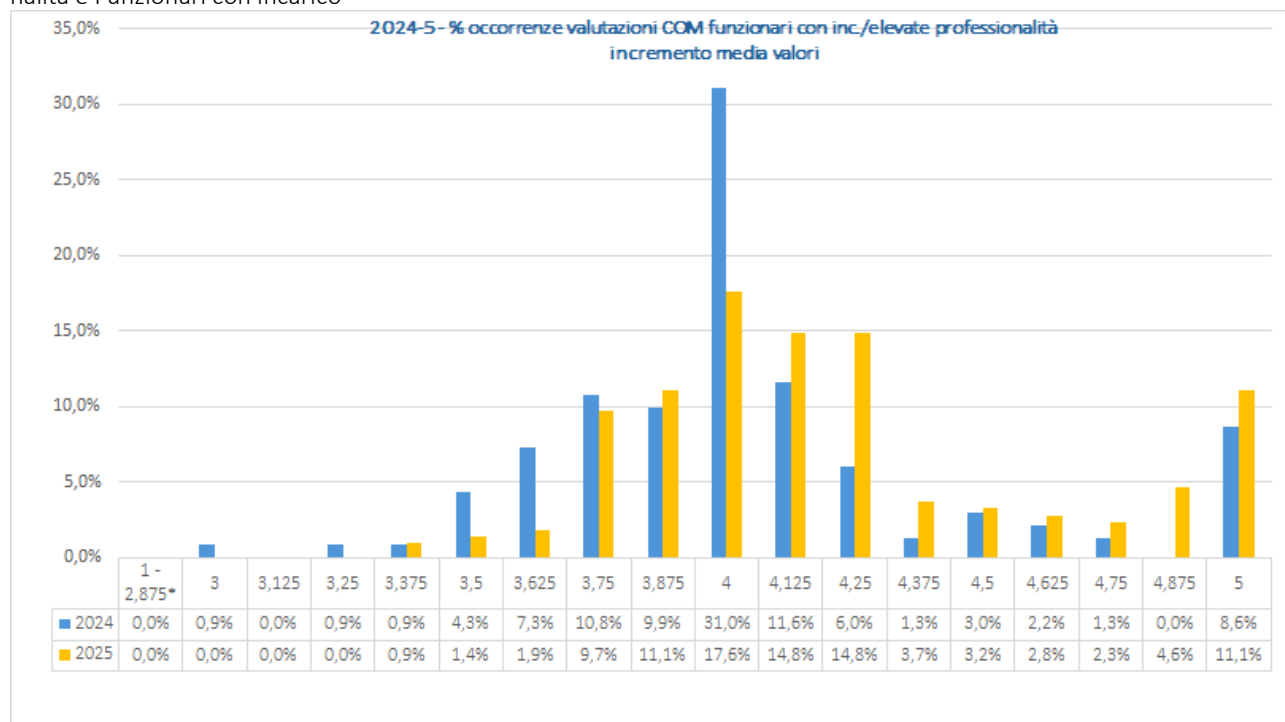
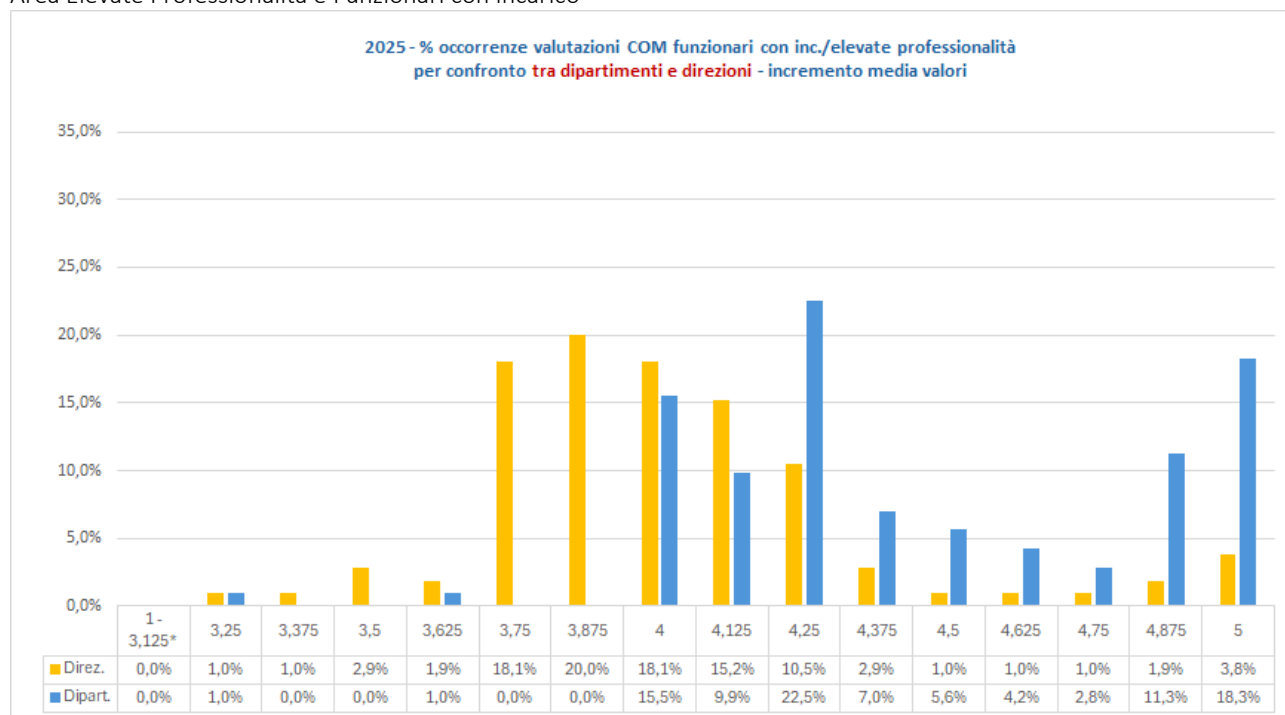


Fig.3c Confronto percentuale di valutazione relativa all'area comportamentale PID 2024 - 2025– Area Elevate Professionalità e Funzionari con incarico



*Per la valutazione compresa tra 1 e 2,875 non risultano casi

Fig.3d Confronto percentuale di valutazione relativa all'area comportamentale PID 2025 tra Direzioni e Dipartimenti – Area Elevate Professionalità e Funzionari con incarico



*Per la valutazione compresa tra 1 e 3,125 non risultano casi



2.B.8 Attività svolte in materia di digitalizzazione e semplificazione – Sistema Informatico di Ateneo

2.B.8.1 Premessa

Le misure riguardanti la Transizione Digitale incluse nel PIAO si inquadrano nel contesto normativo della transizione digitale nazionale e delineano gli obiettivi su cui l'Ateneo concentra azioni coordinate e alloca risorse per progredire in modo organico lungo alcune linee d'azione. In questo senso il PIAO non rappresenta dunque integralmente tutte le azioni relative alla transizione digitale svolte; infatti, i vari adeguamenti normativi e le scelte tecnologico organizzative vengono sempre fatte nel contesto del più ampio quadro nazionale, a partire dal Piano Triennale per l'Informatica di AgID. In questo documento, oltre a delineare l'avanzamento degli obiettivi definiti nel PIAO saranno accennate quindi anche attività relative alla transizione digitale svolte dall'Ateneo.

2.B.8.2 Attività relative alla transizione digitale

Obiettivo TD.1 - Revisione della formazione, gestione e conservazione documentale dell'Ateneo alla luce delle nuove linee guida AgID sul documento informatico

Nel corso del 2025 l'analisi sulla revisione della gestione documentale di Ateneo ha reso evidente la necessità di una completa revisione dell'organizzazione dei flussi informativi di gestione documentale, in parte radicati nel ruolo che il sistema di protocollo svolge e di conseguenza alle implicazioni che la strutturazione in più Aree Organizzative Omogenee (AOO) ha sulla definizione dei flussi. Nel corso dell'anno si è quindi deciso, di comune accordo con la Direzione Generale, di rivedere l'impianto organizzativo per ristrutturare l'organizzazione in un'unica AOO di Ateneo e di conseguenza passare da un modello in cui un coordinatore per la gestione documentale coordina circa trenta responsabili per la gestione documentale ad un modello con un solo responsabile per la gestione documentale di Ateneo. Le attività per la revisione del modello organizzativo in tal senso e la completa revisione dell'organizzazione del sistema di Protocollo di Ateneo hanno richiesto molto lavoro di pianificazione nel corso dell'anno e hanno reso possibile l'avvio del passaggio al nuovo modello al termine dell'anno.

Obiettivo TD.2 – Dematerializzazione degli archivi cartacei

Nel corso del 2025 si è provveduto a supportare l'applicazione del massimario di selezione e la procedura di scarto massivo elaborata nel corso del 2024 alle strutture. È stato realizzato un corso di formazione per i responsabili delle varie strutture in modo da avviare il processo che a questo punto sarà attuato in accordo al nuovo quadro di gestione di Ateneo. L'acquisizione di un archivista di Ateneo ha permesso poi di avviare i processi di revisione della gestione dell'archivio di Montacchiello e di conseguenza cominciare le valutazioni necessarie per procedere all'applicazione delle nuove procedure.

Obiettivo TD.3 – Formazione del personale all'uso degli strumenti informatici

Nel corso del 2025 sono state promosse numerose attività di formazione del personale in relazione all'intelligenza artificiale generativa. Si è trattato di iniziative di formazione mirate al funzionamento di numerosi uffici al fine di costruire una cultura di gestione dell'informazione usata per alimentare sistemi basati su AI. Grazie a queste attività sono stati realizzati i primi assistenti AI a supporto di processi amministrativi, come ad esempio un assistente a supporto delle procedure di acquisizione da parte delle strutture realizzato dalla Direzione Gare.

Obiettivo TD.4 – Revisione delle postazioni di Lavoro

L'Ateneo ha deciso a partire dal 2022 di cambiare l'organizzazione delle postazioni di lavoro al fine di supportare al meglio l'organizzazione del lavoro anche vista l'introduzione della modalità del lavoro agile in seguito alla pandemia del 2020. Ci si è dato quindi l'obiettivo di sostituire 300 postazioni di lavoro all'anno introducendo l'uso di computer portatili e docking station in sostituzione dei computer Desktop. L'attività assicura anche una costante revisione delle dotazioni informatiche anche al fine di assicurare una buona postura del sistema nei confronti delle tematiche di cybersecurity. Nel corso del 2025 il target è stato pienamente raggiunto.

Obiettivo TD.5 – Monitoraggio dei processi amministrativi

Il monitoraggio dei processi amministrativi è un aspetto essenziale sia al fine di verificare lo stato di attuazione della transizione digitale che al fine della gestione amministrativa dell'Ateneo. La strategia che stiamo perseguendo è quella di inserire delle notifiche nei vari sistemi che consentano di osservare eventi rilevanti al fine di misurare lo stato dei processi amministrativi. In particolare, l'uso di strumenti low code per l'implementazione di processi come, ad esempio, Microsoft Forms e Power Automate, consentono di misurare la durata di specifiche procedure che possono prevedere anche l'interazione con approvatori ed operatori. Anche le soluzioni di gestione documentale offrono la possibilità di registrare



eventi come la creazione di fascicoli o la loro chiusura. L'uso delle API (Application Programming Interface)⁶⁴ di Titulus ha poi assicurato un'integrazione del sistema di protocollo all'interno di questo sistema di monitoraggio. Nel corso del 2025 si è proseguito nella strutturazione di processi basati su flussi e si sono raccolti i primi dati quantitativi sul numero di procedure svolte per numerosi procedimenti amministrativi. Le informazioni raccolte sono messe a disposizione degli uffici per il monitoraggio e la revisione della struttura organizzativa di Ateneo in corso di discussione.

Obiettivo TD.6 – Impiego di sistemi di Intelligenza Artificiale Generativa nei processi amministrativi

L'intelligenza artificiale e i modelli LLM sono divenuti nel corso del 2025 tecnologie che si possono impiegare nella realizzazione di sistemi di supporto ai vari processi di Ateneo, e in particolare a quelli amministrativi. Ad inizio anno è stata condotta la prima analisi con l'ausilio dell'intelligenza artificiale di tutte le determinazioni a contrarre dell'Ateneo del 2024 rendendo possibile una valutazione del ciclo passivo di Ateneo per valutare come supportare e rivedere questi processi amministrativi. Nel corso del 2025 sono state anche avviate attività di ricerca e sviluppo su tecnologie di agentic AI volte all'analisi autonoma (usando modelli locali) della qualità dei dati di Ateneo al fine di ampliare l'automazione del monitoraggio con notifiche puntuali da inviare ai vari uffici. Si è poi valutato l'impiego di differenti tecnologie per la realizzazione di sistemi basati su AI che si sono affiancati al sistema Oraculum sviluppato dall'Ateneo, in particolare si è cominciato ad utilizzare la tecnologia dei GPT di OpenAI (e l'equivalente di Microsoft 365).

2.B.8.3 Altre attività relative alla transizione digitale

Nel corso del 2025 sono state intraprese numerose attività legate ai temi di transizione digitale in Ateneo, la maggior parte delle quali legate alla revisione dei sistemi per migliorare la postura di cybersecurity dell'organizzazione, anche in vista dell'attuazione della direttiva Europea NIS2. L'attuazione delle linee guida per l'uso delle risorse informatiche approvate nel corso del 2024 ha portato ad una completa revisione della gestione delle identità digitali di Ateneo. Sono anche stati dismessi vari sistemi ed è stata migliorata l'integrazione dei sistemi di gestione della didattica, in particolare tra i sistemi CINECA (GDA, University Planner, ecc.) e quelli sviluppati internamente all'Ateneo. Il Tavolo per la Transizione Digitale ha supervisionato le varie attività aiutando a definire linee di indirizzo e strategiche.

⁶⁴ L'Application Programming Interface (API), sono meccanismi che consentono a due componenti software di comunicare tra loro usando una serie di definizioni e protocolli. Ad esempio, il sistema software dell'ufficio meteorologico contiene dati meteorologici giornalieri.



2.B.9 Attività svolte dal Comitato Unico di Garanzia (CUG) in attuazione del Gender Equality Plan (GEP) 2025/2027

2.B.9.1 Programmazione in tema di pari opportunità – contesto generale

La programmazione strategica in tema di pari opportunità dell'Ateneo è il risultato di un'analisi attenta delle tendenze e specificità del proprio contesto e, a livello esterno, delle dinamiche di relazione con il territorio. L'Università di Pisa persegue il proprio obiettivo di creazione di valore pubblico, all'interno della comunità universitaria e nella società, attraverso il miglioramento dei livelli di parità, la costruzione di un ambiente di lavoro e di studio all'insegna del benessere psico-fisico e la disseminazione di una cultura del rispetto e della valorizzazione delle differenze.

La pianificazione strategica rappresentata dal Gender Equality Plan 2025/2027 si colloca in un contesto in cui le questioni di genere sono ormai parte integrante dell'agenda istituzionale con strumenti normativi, strutture dedicate, analisi di dati cadenzate e politiche attive.

La complessità delle sfide legate al raggiungimento della parità tra i generi e al passaggio dalla formalità alla sostanzialità di politiche volte a contrastare ogni forma di discriminazione, sia diretta che indiretta, e di violenza, ha richiesto e richiede un impegno costante. Tale impegno si traduce in un lavoro sistematico che riguarda contemporaneamente più livelli - normativo, organizzativo e culturale - con una particolare attenzione anche alle dimensioni meno visibili e intersezionali delle disuguaglianze. In tale quadro risulta centrale il ruolo agito dal Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni che, con il supporto tecnico e scientifico dell'Unità per l'Eguaglianza e le Differenze, ha definito una gestione innovativa e rigorosa dei processi e rafforzato le reti collaborative per rispondere in modo efficace alle esigenze interne e alle sfide esterne, migliorando la qualità dei servizi, l'impatto sociale e la sostenibilità nel lungo periodo. A tale fine viene promossa la collaborazione intersettoriale e interdisciplinare che favorisce lo scambio di conoscenze e buone pratiche.

2.B.9.2 Il contesto operativo

Il Comitato Unico di Garanzia (CUG), per il 2025, ha operato in attuazione del Gender Equality Plan relativo al triennio 2025-2027 che rappresenta la programmazione strategica 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 dell'inclusione che si pone in continuità con il GEP 2022-2024 e in collegamento con il PSA.

Per il 2025 il CUG ha attuato, quindi, le azioni pianificate in ciascuna area strategica del GEP e riguardanti:

- *L'equilibrio tra vita privata/lavorativa e cultura dell'organizzazione* attraverso azioni di potenziamento delle misure in atto per la promozione del benessere organizzativo in Ateneo, anche attraverso la collaborazione attiva con il *Tavolo tecnico per il benessere organizzativo* nello svolgimento di attività d'indagine e nell'elaborazione di interventi migliorativi. L'Organo inoltre ha rafforzato le misure d'intervento di carattere economico per favorire la conciliazione dei tempi di vita/studio/ricerca/lavoro per la comunità universitaria per mezzo di contributi economici e convenzioni per l'iscrizione delle/i figlie/i della comunità universitaria a strutture qualificate. Particolare attenzione è stata destinata all'attuazione di misure per favorire l'inclusione fondamentale per un'organizzazione che possa essere all'insegna del benessere psico-fisico delle proprie componenti. A tale scopo, compatibilmente con le risorse economiche rese disponibili al Comitato, è stato definito un sistema di contributi per favorire la mobilità delle persone con disabilità attraverso il rimborso dei costi di trasporto nel percorso casa/lavoro. Con tale azione si rende concreto l'obiettivo di favorire la più ampia possibile partecipazione alla vita universitaria garantendo la piena applicazione del principio autodeterministico e di autonomia.
- *Equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e negli organi decisionali*, all'interno di questa area tematica il CUG ha elaborato materiali informativi a supporto della comunità con la specifica finalità di costruire una cultura condivisa del rispetto e della valorizzazione delle differenze grazie anche al supporto della Direzione Generale e, in particolare, alle sinergie interne tra l'Unità per l'Eguaglianza e le Differenze e l'Ufficio Programmazione, Organizzazione e Valutazione;
- *Parità di genere nel reclutamento e nella progressione di carriera* ove viene svolta un'attenta attività di monitoraggio delle carriere attraverso la redazione annuale del Bilancio di Genere quale strumento fondamentale per la valutazione del progresso in tema di gender equality nel contesto universitario oltre alle iniziative in collaborazione con la figura della Consigliera di Fiducia di Ateneo;
- *Integrazione della dimensione di genere nella ricerca e nei programmi degli insegnamenti*, anche in questo ambito d'intervento il CUG prosegue dando il proprio supporto a tutte le iniziative in Ateneo riguardanti il rafforzamento degli studi di genere nell'offerta formativa e la realizzazione di seminari, convegni e giornate di studio;
- *Contrasto alla violenza di genere comprese le molestie sessuali*, il CUG prosegue nella gestione e coordinamento delle attività dello *Sportello interuniversitario pisano contro la violenza di genere* offrendo una varietà di servizi alla propria comunità riguardanti: consulenza, supporto informativo/psicologico/legale oltre alla realizzazione di molteplici iniziative di carattere culturale in collaborazione con i CUG della Scuola Superiore Sant'Anna e della Scuola Normale Superiore per la promozione di una cultura contro la violenza, ogni forma di discriminazione e per i diritti della persona. Si ricorda qui



la rassegna cinematografica *Un altro genere di cinema*, giunta ormai alla sua terza edizione e che ha riscosso un largo successo nel corso degli anni.

Seguono una serie di schede che mirano a illustrare nel dettaglio gli indicatori per la misurazione, le responsabilità istituzionali e operative coinvolte, i risultati per ciascun obiettivo individuato.

2.B.9.3 Obiettivi e risultati attesi 2025

Area strategica 1	Equilibrio vita privata/lavorativa e cultura dell'organizzazione
Obiettivo 1	Potenziare le misure per il benessere organizzativo in Ateneo
Risultato atteso	Valorizzazione e diffusione di una cultura dell'organizzazione all'insegna del benessere e delle pari opportunità
Collegamento PS 2023 - 2028	Obiettivo 10, Azione 5
Azione 1	Organizzazione incontri con i/de delegati/e del CUG per l'ideazione, la pianificazione, la programmazione e lo svolgimento di attività e iniziative volte al rafforzamento del benessere organizzativo
Indicatori	- Numero incontri - Numero e tipologia di attività svolte - Redazione di buone prassi
Azione 2	Collaborazione con il Tavolo tecnico per il benessere organizzativo dell'Università di Pisa nell'ambito delle attività d'indagine
Indicatori	- Numero incontri - Numero e tipologia di attività svolte
Azione 3	Potenziamento degli interventi in accordo con gli obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 nei luoghi e nella vita dell'Ateneo
Indicatori	- Numero e tipologia di interventi realizzati
Responsabili istituzionali	Direttore Generale; Direttori/trici di Dipartimento, di Centri e Sistemi; Dirigenti; CUG
Responsabili operativi	CUG; Delegati/e per le questioni di genere del CUG; UED
Obiettivo 2	Rafforzare le misure per l'inclusione nell'organizzazione
Risultato atteso	Rafforzamento di misure per favorire l'accessibilità e l'inclusione per persone con disabilità
Collegamento PS 2023 - 2028	Obiettivo 13, Azione 4
Azione 1	1 - Erogazione di contributi per favorire la mobilità per persone con disabilità della comunità universitaria attraverso il rimborso dei costi di trasporto nel tragitto casa/lavoro
Indicatori	- Fondi erogati - Numero beneficiari/e
Azione 2	Rimborso dei costi di missione per accompagnatori/trici di persone con disabilità
Indicatori	- Fondi erogati - Numero beneficiari/e
Azione 3	Costituzione di un GdL per l'elaborazione di iniziative per il contrasto a ogni forma di discriminazione nei confronti delle persone LGBTQI+
Indicatori	1 - Tipologia iniziative realizzate
Responsabili istituzionali	Direttore Generale; CUG
Responsabili operativi	CUG; UED
Obiettivo 3	Favorire politiche di conciliazione per la costruzione di un ambiente lavorativo improntato al benessere organizzativo
Risultato atteso	Indicazioni, misure e strategie per favorire la conciliazione dei tempi di studio/ricerca/lavoro per la comunità universitaria
Collegamento PS 2023 - 2028	Obiettivo 13, Azione 4
Azione 1	Erogazione dei contributi per ludoteche, centri, associazioni sportive, campi estivi e invernali per figli/e del personale strutturato e non strutturato della comunità universitaria
Indicatori	1 - Fondi erogati 2 - Numero beneficiari/e



Azione 2	Stipula di convenzioni con strutture qualificate per favorire la conciliazione dei tempi di vita e una migliore gestione nell'ambito delle care activities
Indicatori	- Numero convenzioni
Responsabili istituzionali	Direttore Generale; CUG
Responsabili operativi	CUG; UED
Area strategica 2	Equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e negli organi decisionali
Obiettivo 1	Favorire il cambiamento strutturale attraverso l'informazione
Risultato atteso	Sensibilizzazione sui temi legati alla segregazione orizzontale e verticale
Collegamento PS 2023 - 2028	Obiettivo 12, Azione 5
Azione 1	Elaborazione di opuscoli, vademecum e/o l'organizzazione di incontri per assicurare il supporto informativo
Indicatori	- Numero e tipologia di materiali informativi e incontri realizzati
Azione 2	Diffusione del Bilancio di Genere, consultabile in open access, che presenti i dati relativi alla segregazione orizzontale e verticale delle carriere in Ateneo
Indicatori	- Pubblicazione del Bilancio di Genere - Presentazione delle risultanze del Bilancio di Genere agli Organi di Governo
Responsabili istituzionali	Organi di Governo; Prorettori/trici; Delegati/e del Rettore; CUG
Responsabili operativi	Delegati/e per le questioni di genere del CUG; Delegata in "Gender studies and equal opportunities"; UED
Obiettivo 2	Promuovere la cultura di genere e del rispetto
Risultato atteso	Costruzione di una cultura condivisa del rispetto e della valorizzazione delle differenze
Collegamento PS 2023 - 2028	Obiettivo 13, Azione 2 e 5
Azione 1	Realizzazione di iniziative che mettano in risalto il contributo culturale e sociale del CUG
Indicatori	- Numero e tipologia di iniziative realizzate
Azione 2	Promozione di iniziative culturali per accrescere il senso di comunità
Indicatori	- Numero e tipologia di iniziative realizzate
Responsabili istituzionali	Direttore Generale; Delegata "Gender studies and equal opportunities"; CUG
Responsabili operativi	Delegati/e per le questioni di genere del CUG; UED
Area strategica 3	Parità di genere nel reclutamento e nella progressione di carriera
Obiettivo 1	Monitorare le carriere attraverso il Bilancio di Genere
Risultato atteso	Elaborazione di misure d'intervento per favorire il genere sottorappresentato
Collegamento PS 2023 - 2028	Obiettivo 7, Azione 6
Azione 1	Redazione del Bilancio di Genere
Indicatori	Pubblicazione del Bilancio di Genere, nella sezione "Politiche di Genere" sui siti web di Unipi e del CUG
Azione 2	Diffusione della pubblicazione
Indicatori	Presentazione del Bilancio di Genere agli Organi di governo
Responsabili istituzionali	Organi di Governo; Prorettori/trici; Delegati/e del Rettore; CUG
Responsabili operativi	Gruppo di lavoro per la redazione del Bilancio di Genere; Delegata "Gender studies and equal opportunities"; UED
Obiettivo 2	Valorizzare le persone e l'organizzazione
Risultato atteso	Miglioramento del livello di performance dell'organizzazione
Collegamento PS 2023 - 2028	Obiettivo 11, Azione 4
Azione 1	Valorizzazione della comunità universitaria attraverso l'erogazione di iniziative formative
Indicatori	- Numero e tipologia di iniziative realizzate - Numero e tipologia di materiali informativi realizzati
Azione 2	Coinvolgimento della comunità universitaria nelle attività del CUG
Indicatori	- Numero e tipologia di iniziative realizzate - Numero e tipologia di materiali informativi realizzati
Azione 3	Consulenza e assistenza ad opera della Consigliera di Fiducia
Indicatori	Numero e tipologia delle attività svolte dalla Consigliera di Fiducia
Responsabili istituzionali	Organi di Governo; Delegata "Gender studies and equal opportunities"; CUG



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



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



Sottosez. 2.C: RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

La presente sottosezione della relazione espone i risultati raggiunti rispetto a quanto programmato nella sezione “rischi corruttivi e trasparenza” del Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025-2027⁶⁵.

2.C.1 Il processo di programmazione

2C.1.1 Il contesto di riferimento

La pianificazione annuale delle misure per la prevenzione della corruzione e la promozione della trasparenza ha lo scopo di sostenere l'Ateneo nel raggiungimento dei propri fini istituzionali. Nel predisporre la strategia preventiva si è tenuto conto di molteplici fattori, che costituiscono il quadro di contesto esterno ed interno del processo di programmazione e che possono influenzare l'efficacia dell'azione dell'Ateneo, come ad esempio, da un lato, le principali novità normative in materia di trasparenza e anticorruzione, e dall'altro, le varie attività dell'Ateneo e le indicazioni degli organismi di controllo e dell'Anac.

Per quanto riguarda le principali novità normative, si segnala, fra le altre, la definitiva emanazione della normativa riguardante la protezione delle persone che, nell'ambito del settore pubblico, segnalano violazioni del diritto dell'Unione e delle disposizioni normative nazionali di cui al d.lgs. n. 24/2023⁶⁶.

Al fine di dare attuazione al sopra citato d.lgs. n. 24/2023 e a conclusione di una misura anticorruzione di programmazione pluriennale, nel mese di ottobre 2025 è stato emanato il nuovo Regolamento di Ateneo per la tutela del segnalante di condotte illecite⁶⁷. Per il 2026 è prevista l'attuazione di una misura conclusiva, che prevede la realizzazione di un'attività di sensibilizzazione nei confronti dell'intera comunità universitaria avente ad oggetto il contenuto del nuovo Regolamento.

Con riferimento all'evoluzione normativa, degno di nota è anche Il nuovo Codice dei contratti pubblici, che ha continuato ad avere un grande impatto nell'attività del nostro Ateneo anche per l'anno 2025, in considerazione della rilevanza dei processi di digitalizzazione, rispetto ai quali una rilevanza particolare è assunta da Anac, titolare della banca dati di snodo di tutto il sistema di e-procurement nazionale (BDNCP), e dell'entrata in vigore il 31 dicembre 2024 del decreto legislativo 31 dicembre 2024, recante “Disposizioni integrative e correttive al codice dei contratti pubblici, di cui al decreto legislativo 31 marzo 2023, n. 36”⁶⁸.

2.C.1.2 Obiettivi di riferimento

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'ONU⁶⁹.

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

I traguardi di riferimento sono i seguenti:

16.5 Ridurre sensibilmente la corruzione e gli abusi di potere in tutte le loro forme.

16.6 Sviluppare a tutti i livelli istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti.

16.7 Garantire un processo decisionale responsabile, aperto a tutti, partecipativo e rappresentativo a tutti i livelli.

16.10 Garantire un pubblico accesso all'informazione e proteggere le libertà fondamentali, in conformità con la legislazione nazionale e con gli accordi internazionali.

16.b Promuovere e applicare leggi non discriminatorie e politiche di sviluppo sostenibile.

L'attuazione della pianificazione anticorruzione e trasparenza dell'anno 2025 è stata improntata in modo da contribuire

⁶⁵https://unipi.amministrazionetrasparente.cineca.it/contenuto40380_piano-triennale-per-la-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza_769.html

⁶⁶ decreto legislativo 10 marzo 2023, n. 24 (Attuazione della direttiva (UE) 2019/1937 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 ottobre 2019, riguardante la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e recante disposizioni riguardanti la protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali).

⁶⁷ D.R. n. 1609 del 20 ottobre 2025 – Emanazione del Regolamento di Ateneo per la tutela del segnalante di condotte illecite.

⁶⁸ <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legislativo:2024-12-31;209/vig=2025-01-10>

⁶⁹ ONU Italia. La nuova Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile (unric.org)



al loro perseguimento.

Nel 2023 è stato approvato il Piano Strategico 2023-2028 (PSA), attualmente vigente.

Come già segnato, nel documento, frutto di un ampio e partecipato processo di elaborazione, sono:

- Definiti i valori, gli obiettivi strategici e le azioni da promuovere nelle cinque aree di intervento dell'Ateneo (Didattica, Ricerca, Terza missione, Gestione, Comunità universitaria);
- Individuati gli obiettivi di riferimento dell'Agenda 2030;
- Espresi gli indicatori, sia quantitativi che qualitativi, per la misurazione, e successiva valutazione, dei risultati.

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 2024-2026.

Tabella 1

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

2.C.1.3 La programmazione delle misure

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 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 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.



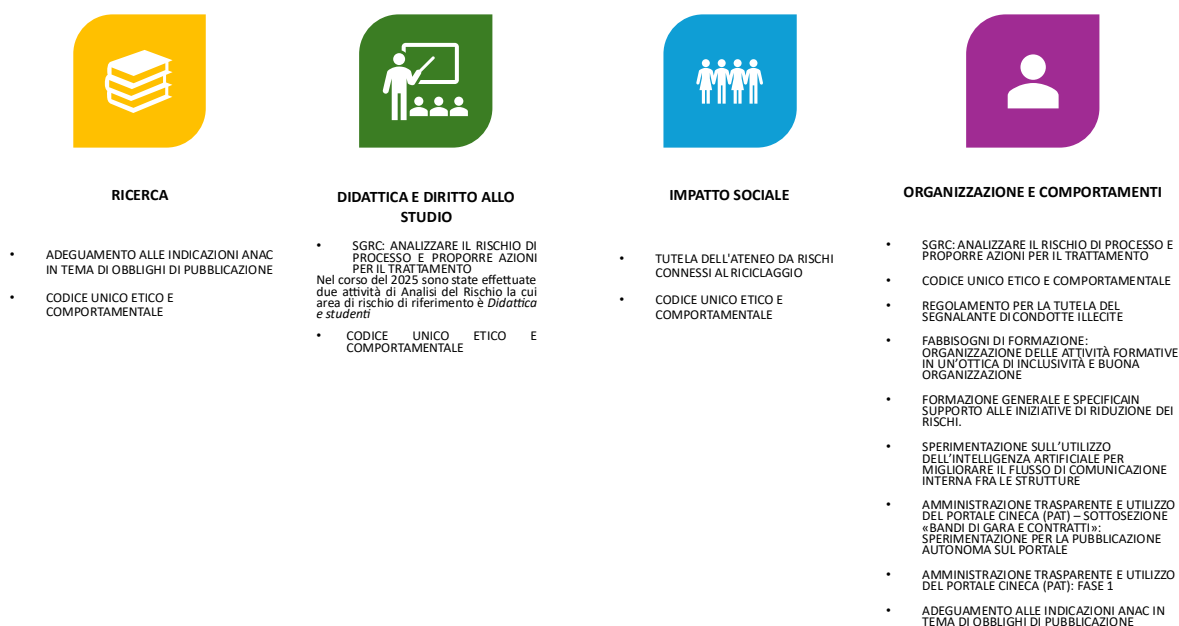
È da evidenziare che non erano tenuti all’attuazione del suddetto obiettivo multi-misura i dipartimenti di Scienze Veterinarie e di Scienze Politiche e il Centro Ricerche Agro-ambientali “E. Avanzi” per i quali è stata programmata la misura di prevenzione “SGRC: analizzare il rischio di processo e proporre azioni per il trattamento” nell’ambito di un obiettivo integrato performance, anticorruzione e trasparenza (OPN).

Tabella 2 - Riepilogo esiti della programmazione anticorruzione e trasparenza 2025

MISURA	REALIZZAZIONE NELL’AMBITO DI UN OPN	REALIZZAZIONE IN ATTUAZIONE ESCLUSIVA DELLA SEZIONE “RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA DEL PIAO 2025-2027	TOTALE
TUTELA DELL’ATENEО DAI RISCHI CONNESSI AL RICICLAGGIO	1	0	1
SPERIMENTAZIONE SULL’UTILIZZO DELL’INTELLIGENZA ARTIFICIALE PER MIGLIORARE IL FLUSSO DI COMUNICAZIONE INTERNA FRA LE STRUTTURE	2	0	2
AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE E UTILIZZO DEL PORTALE CINECA (PAT) – SOTTOSEZIONE “BANDI GARE E CONTRATTI”: SPERIMENTAZIONE PER LA PUBBLICAZIONE AUTONOMA SUL PORTALE	27	1	28
AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE E UTILIZZO DEL PORTALE CINECA (PAT): FASE 1	1	2	3
FORMAZIONE GENERALE E SPECIFICA IN SUPPORTO ALLE INIZIATIVE DI RIDUZIONE DEI RISCHI	0	1	1
FABBISOGNO DI FORMAZIONE: ORGANIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ FORMATIVE IN UN’OTTICA DI INCLUSIVITÀ E BUONA ORGANIZZAZIONE	28	0	28
SGRC: ANALIZZARE IL RISCHIO DEL PROCESSO E PROPORRE AZIONI PER IL TRATTAMENTO	5	0	5
ADEGUAMENTO ALLE INDICAZIONI ANAC IN TEMA DI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE	1	1	2
REGOLAMENTO PER LA TUTELA DEL SEGNALENTE DI CONDOTTE ILLECITE	0	1	1
CODICE UNICO ETICO E COMPORTAMENTALE	1	0	1
TOTALE MISURE ATTIVATE ANNO 2025	66	6	72

2.C.1.4 Gli esiti della programmazione delle misure previste dal PIAO 2025-2027

Figura 1 - Misure previste per ciascuna delle aree di attività istituzionale dell'Ateneo



Ricerca

Adeguamento alle indicazioni Anac in tema di obblighi di pubblicazione

Valutazione della situazione di partenza

La misura è stata introdotta per la prima volta nell'anno 2024 e ha riguardato in particolare l'adeguamento alle indicazioni Anac in tema di obblighi di pubblicazione degli affidamenti diretti a partire dal 1° gennaio 2024 di competenza delle singole strutture nella sottosezione di primo livello "Bandi di gara e contratti" della sezione "Amministrazione trasparente" del sito istituzionale di Ateneo. La misura è stata riproposta per l'anno 2025, in quanto Anac, con delibera n. 495 del 25 settembre 2024, pubblicata sul sito dell'Autorità nel novembre 2024, ha approvato tre schemi di pubblicazione (di cui agli artt. 4-bis, 13 e 31 del d.lgs. n. 33/2013) ai sensi dell'articolo 48 del d.lgs. n. 33/2013 ai fini dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione di cui al suddetto decreto, concedendo alle Amministrazioni dodici mesi di tempo dalla data di pubblicazione in Gazzetta Ufficiale della delibera stessa per procedere all'aggiornamento delle sezioni di Amministrazione trasparente interessate, conformemente alle indicazioni Anac.

Modalità di attuazione della misura

La misura è stata realizzata dalla Direzione Generale in attuazione esclusiva della sezione "rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO 2025-2027 e dalla Direzione Finanza e Fiscale in attuazione dell'OPN n. 1427.

Valutazione della situazione di arrivo e attività prevista per il 2026

Nell'annualità 2025 la misura è stata attuata dalle strutture coinvolte nel flusso informativo riferito ai tre nuovi schemi di pubblicazione, fra cui la Direzione Finanza e Fiscale, con riferimento agli obblighi di pubblicazione di cui all'art. 4-bis d.lgs. n. 33/2013.

Come noto, dal 14 febbraio 2025 le pubblicazioni obbligatorie ex d.lgs. n. 33/2013 nella sezione Amministrazione trasparente del sito istituzionale di Ateneo sono effettuate mediante l'utilizzo del Portale Amministrazione Trasparente (PAT) di Cineca. Nel mese di novembre 2025 Cineca ha comunicato di aver completato l'integrazione fra U-GOV⁷⁰ e PAT relativa ai documenti, alle informazioni e ai dati oggetto di pubblicazione obbligatoria ai sensi dell'art. 4-bis d.lgs. n. 33/2013 nella sezione Amministrazione trasparente del sito istituzionale di Ateneo, sottosezione di I livello "Pagamenti dell'amministrazione", sottosezione di II livello "Dati sui pagamenti", conformemente a quanto previsto dalla delibera Anac 495/2024,

⁷⁰ U-GOV è il portale di Cineca utilizzato dall'Università di Pisa e da altri Atenei per gestire vari aspetti amministrativi, come la contabilità, le risorse umane, i progetti di ricerca e la didattica.



che è stata però modificata dall'Anac con delibera n. 481 del 3 dicembre 2025, mediante la quale è stato approvato un nuovo schema di pubblicazione relativo ai documenti, alle informazioni e ai dati oggetto di pubblicazione obbligatoria ai sensi dell'art. 4-bis del d.lgs. n. 33/2013.

A seguito dell'interazione con Cineca e della nuova delibera Anac n. 481 del 3 dicembre 2025, per l'anno 2026 si è reso necessario il proseguimento della misura con la realizzazione da parte della Direzione Finanza e Fiscale di una seconda fase relativa alla pubblicazione e al monitoraggio dei documenti, delle informazioni e dei dati oggetto di pubblicazione obbligatoria ai sensi dell'art. 4-bis d.lgs. n. 33/2013, conformemente alla delibera Anac n. 495/2024, come modificata dalla delibera Anac n. 481 del 3 dicembre 2025.

Codice Unico etico e comportamentale

Valutazione della situazione di partenza

La misura concretizza una specifica azione prevista dal PSA ed era già stata avviata nelle annualità precedenti.

Modalità di attuazione della misura

La misura è stata realizzata dalla Direzione Legale, in attuazione dell'OPN n.1294.

Valutazione della situazione di arrivo e attività prevista per il 2026

Nel 2025 il Tavolo Regolamenti di Ateneo ha esaminato la proposta della Direzione Legale di Codice Unico, intervenendo con le modifiche necessarie in conformità con la normativa vigente⁷¹, con le caratteristiche organizzative dell'Ateneo e con il complessivo quadro di riferimento in tema di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza, che ha tenuto conto anche delle indicazioni dell'ANAC.

Per l'anno 2026 si è ritenuto di non riproporre la programmazione della misura relativa all'emanazione del Codice Unico etico comportamentale, in quanto la sua definitiva emanazione è prevista entro la fine dell'anno 2026, a conclusione del complesso *iter* di approvazione dello stesso, che prevede il coinvolgimento preliminare del RPCT e del Nucleo di Valutazione, per poi addivenire all'approvazione del testo definitivo da parte degli organi di Ateneo, previa attivazione di una consultazione pubblica.

Didattica e diritto allo studio

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

Nel corso del 2025 sono state effettuate due attività di Analisi del Rischio la cui area di rischio di riferimento è Didattica e studenti.

Valutazione della situazione di partenza

L'attività di analisi e valutazione dei rischi costituisce attività obbligatoria, ai sensi della legge 190/2012, nell'ambito del Sistema di Gestione del Rischio Corruttivo (SGRC) adottato dalle singole amministrazioni.

Con il PNA 2019 l'ANAC ha proposto un'integrale revisione della metodologia di analisi dei rischi, che è stata adottata dall'Ateneo a partire dal 2021. Nel 2022 è stata completata l'adozione della nuova metodologia e nel 2023, a seguito di una prima verifica dei risultati raggiunti e in attuazione di una specifica misura programmata per l'annualità, è stata realizzata una consistente revisione dell'attività di valutazione dei rischi. In particolare, le novità apportate per il 2023 hanno comportato la semplificazione del questionario, con una riduzione del numero dei quesiti, la standardizzazione dei criteri di valutazione e l'informatizzazione dell'intero processo, con la rilevazione automatica, a seguito della compilazione del questionario da parte delle strutture, della profilazione dei potenziali rischi. Di conseguenza l'attività è stata complessivamente meno onerosa per le strutture rispetto agli anni precedenti ed ha permesso altresì di comprendere meglio alcune criticità connesse alla gestione di specifici processi. Nel 2024, stante il successo del nuovo modello, sono state apportate piccole modifiche non sostanziali e per l'anno 2025 si è continuato ad utilizzare il modello introdotto nel 2023, attuando solo alcuni piccoli correttivi riguardanti la matrice, che sono stati suggeriti dalle strutture stesse all'esito dell'analisi del rischio effettuata per l'anno 2024 e si è provveduto a suddividere il processo di valutazione in più fasi, tutte coordinate dall'Unità Anticorruzione e Trasparenza.

Modalità di attuazione della misura

La misura è stata realizzata dalla Direzione Ricerca e Valutazione delle Conoscenze, dalla Direzione Didattica, Studenti e

⁷¹ Cfr., ad esempio, il DPR 82/2023 recante il Codice di Comportamento Nazionale



Internazionalizzazione, dal Dipartimento di Scienze Veterinarie, dal Dipartimento di Scienze Politiche e dal Centro di Ricerche Agro-ambientali "E. Avanzi", con il coordinamento e il supporto costante della Direzione Generale, Unità Trasparenza e Anticorruzione, in attuazione, rispettivamente, degli OPN n. 1327, 1434, 1378, 1332 e 1317. In particolare, con la Direzione Ricerca e Valutazione delle Conoscenze e con la Direzione Didattica, Studenti e Internazionalizzazione sono state effettuate due attività di Analisi del Rischio la cui area di rischio di riferimento è *Didattica e studenti*.

Valutazione della situazione di arrivo e attività prevista per il 2026

Per l'anno 2026 non sono previste l'introduzione di novità sostanziali.

Impatto sociale

Tutela dell'Ateneo dai rischi connessi al riciclaggio

Valutazione della situazione di partenza

La misura era già stata avviata nel 2023, con l'inizio di un percorso di sensibilizzazione nei confronti delle strutture coinvolte nell'attuazione della misura sui rischi connessi al riciclaggio, in attuazione delle indicazioni ANAC di cui al PNA 2022 e dell'Unità di Informazione Finanziaria della Banca d'Italia. Nell'anno 2024 la misura è stata realizzata e portata a termine dalla Direzione Ricerca e Valorizzazione delle Conoscenze, con specifico riferimento alla gestione dei fondi PNRR/PNC e con l'attuazione di un'azione di sensibilizzazione nei confronti di tutto il personale di Ateneo impegnato nella complessa gestione dei progetti finanziati con i suddetti fondi. Per l'anno 2025 la misura è continuata con un cambiamento di prospettiva, che ha previsto una fase di studio da parte della Direzione Legale della normativa in materia di riciclaggio al fine di individuare tutti gli strumenti organizzativi necessari per una complessiva ed efficace tutela dell'Ateneo dai rischi connessi al riciclaggio.

Modalità di attuazione della misura

La misura è stata realizzata dalla Direzione Legale in attuazione dell'OPN n. 1437.

Valutazione della situazione di arrivo e attività prevista per il 2026

Nel 2025 la Direzione Legale ha portato a termine la misura con la realizzazione di uno studio della normativa applicabile all'Ateneo in materia di prevenzione del riciclaggio e con la predisposizione di un report di sintesi dello studio effettuato. Per l'anno 2026 si è ritenuto di non riproporre questa misura specifica in considerazione delle attività e delle valutazioni che sono in corso in relazione a una possibile modifica dell'assetto della struttura amministrativa dell'Ateneo. Pertanto, si prevede la riprogrammazione della misura a conclusione di tale percorso.

Organizzazione e comportamenti

Regolamento per la tutela del segnalante di condotte illecite

Valutazione della situazione di partenza

La misura era già stata avviata nelle annualità precedenti, in quanto si era presentata l'esigenza di adeguare il Regolamento attualmente in vigore all'evoluzione della normativa di riferimento: in attuazione della Direttiva UE 2019/1937 del 23 ottobre 2019, infatti, nel 2023 è stato emanato il d.lgs. 24/2023 riguardante la protezione delle persone che, nell'ambito del settore pubblico, segnalano violazioni del diritto dell'Unione e delle disposizioni normative nazionali.

Modalità di attuazione della misura

La misura è stata realizzata dalla Direzione Legale in attuazione esclusiva della sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO 2025-2027.

Valutazione della situazione di arrivo e attività prevista per il 2026

Nel 2025 la Direzione Legale, in stretta collaborazione con la Direzione Generale, Unità Trasparenza e Anticorruzione, ha proseguito la realizzazione della misura e il nuovo Regolamento di Ateneo per la tutela del segnalante di condotte illecite è stato emanato nel mese di ottobre 2025. Per il 2026 è prevista l'attuazione di una misura conclusiva, che prevede la realizzazione di un'attività di formazione nei confronti dell'intera comunità universitaria avente ad oggetto il contenuto del nuovo Regolamento.

Fabbisogni di formazione: organizzazione delle attività formative in un'ottica di inclusività e buona organizzazione



Valutazione della situazione di partenza

La misura è stata realizzata nel 2025 dalla Direzione del Personale, in qualità di struttura di riferimento principale, e si pone in continuazione con la misura *“Fabbisogni di formazione e organizzazione delle attività: revisione dei processi connessi in ottica di inclusività, pari opportunità, adeguatezza e buona organizzazione”*, introdotta nel 2024 e realizzata sempre dalla Direzione del Personale, in qualità di struttura di riferimento principale, con la partecipazione di alcune Direzioni e di altre Strutture dell’Ateneo, che hanno aderito alla misura proposta. Nel 2025 hanno partecipato alla realizzazione della misura tutte le Strutture di Ateneo, ad eccezione delle Direzioni, del SIA, dei dipartimenti di Scienze Politiche e di Scienze Veterinarie e del Centro di ricerca “E. Avanzi”, per i quali erano programmate altre misure. La Direzione del Personale, in collaborazione con la Direzione Generale, ha promosso il miglioramento delle attività formative in un’ottica di inclusività e buona organizzazione, programmando una riunione informativa con le Strutture partecipanti, a seguito della quale il piano formativo di ciascuna Struttura è stato definito dalla struttura stessa attraverso i seguenti steps: 1) coinvolgimento di ciascun dipendente e individuazione delle competenze da rafforzare/sviluppare con l'obiettivo di definire un piano del fabbisogno formativo per il singolo; 2) definizione del piano formativo della Struttura tenendo conto delle priorità strategiche e del risultato dell'analisi del fabbisogno individuale. La Direzione del Personale e le Strutture che hanno partecipato alla realizzazione della misura hanno portato a termine la misura con la redazione di un report riferito sia ai fabbisogni individuali che a quelli della Struttura nel suo complesso.

Modalità di attuazione della misura

La misura è stata realizzata dalla Direzione del Personale (struttura di riferimento principale) in attuazione dell’OPN n. 1414 e da altre ventisette Strutture nell’ambito di un OPN.

Valutazione della situazione di arrivo e attività prevista per il 2026

Nel corso del 2025 la Direzione del Personale, in qualità di struttura di riferimento principale, ha realizzato la misura *“Fabbisogni di formazione: organizzazione delle attività formative in un’ottica di inclusività e buona organizzazione”*, con la partecipazione delle strutture che hanno aderito alla misura proposta.

Dopo due anni di attuazione, si è ritenuto che lo scopo della misura (ossia sensibilizzare i responsabili delle strutture partecipanti sull’importanza di una corretta definizione dei fabbisogni formativi quale *step* indispensabile per la definizione del Piano Formativo di Ateneo da parte dell’Unità Formazione Welfare e Sviluppo, nonché riportare l’attenzione sulla rilevanza della formazione quale strumento principale di sviluppo e valorizzazione delle persone), sia stato raggiunto e pertanto la misura è da ritenersi conclusa.

Formazione generale e specifica in supporto alle iniziative di riduzione dei rischi

Valutazione della situazione di partenza

La misura riguarda la formazione generale e specifica in supporto alle iniziative di riduzione dei rischi, programmata, oltre che nell’ *“allegato misure”* al PIAO, nella sezione del PIAO dedicata appositamente alla formazione del personale.

Modalità di attuazione della misura

La misura è stata realizzata dalla Direzione del Personale, in attuazione esclusiva della sezione *“rischi corruttivi e trasparenza”* del PIAO 2025-2027.

Valutazione della situazione di arrivo e attività prevista per il 2026

Nel 2025 la Direzione del Personale ha continuato ad erogare in modalità asincrona nel primo semestre del 2025 il corso *“la trasparenza e l’accesso agli atti alla luce del nuovo Regolamento Europeo sulla privacy e del nuovo accesso generalizzato (FOIA)”* rivolto ai funzionari con incarico e al personale tecnico-amministrativo di categoria EP.

Il corso programmato *“Il codice di comportamento interno nella PA e gli obblighi del dipendente pubblico”* nel 2025 non è stato erogato, in attesa di riprogrammare la formazione sul tema dopo l’emanazione definitiva del Codice Unico etico e comportamentale. Nel 2025 non è stata erogata neanche la formazione in materia di *whistleblowing*, in quanto il nuovo regolamento di Ateneo per la tutela del segnalante di condotte illecite, come più sopra evidenziato, è entrato in vigore nell’ottobre 2025 e si è quindi preferito riprogrammare la formazione sul tema per le annualità successive. Nel 2025 sono stati valutati i contenuti dei principali corsi base aggiornati in materia di anticorruzione e trasparenza; dopo la valutazione è stato effettuato l’acquisto del corso ritenuto più idoneo, che sarà erogato nel 2026.

Nel 2026 è prevista la prosecuzione della misura, con la definizione della programmazione delle attività formative in supporto alle iniziative di riduzione dei rischi, in coordinamento con la sezione del PIAO dedicata appositamente alla formazione del personale. In particolare, è prevista l’erogazione del suddetto corso base, oltre alla formazione sul nuovo regolamento di Ateneo per la tutela del segnalante di condotte illecite, al fine di introdurre il personale alla tematica del



whistleblowing in generale e ai contenuti del nuovo Regolamento di Ateneo.

Sperimentazione sull'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale per migliorare il flusso di comunicazione interna fra le strutture

Valutazione della situazione di partenza

La misura è stata introdotta per la prima volta nel 2025, con la previsione di una prima fase di sperimentazione relativa all'addestramento degli assistenti basati sull'Intelligenza Artificiale da parte del SIA al fine di migliorare il flusso di comunicazione interna fra le strutture di Ateneo.

In particolare, nell'anno 2025 è stata avviata una prima fase di sperimentazione riguardante l'addestramento degli assistenti basati sull'AI da parte del SIA al fine di migliorare il flusso di comunicazione interna fra la Direzione Gare, Contratti e Logistica e le altre strutture di Ateneo, con l'intento di garantire una più efficace consulenza alle strutture stesse sugli adempimenti complessivi relativi agli affidamenti diretti di loro competenza e agli obblighi di pubblicazione nella sezione Amministrazione trasparente del sito istituzionale di Ateneo, soprattutto nell'ottica di un miglior impiego delle risorse umane coinvolte, mantenendo al contempo la correttezza e l'elevata qualità delle indicazioni fornite.

Modalità di attuazione della misura

La misura è stata realizzata dal SIA in attuazione dell'OPN n. 1389 e dalla Direzione Gare, Contratti e Logistica in attuazione dell'OPN n. 1435.

Valutazione della situazione di arrivo e attività prevista per il 2026

La misura continua per il 2026 per il SIA al fine di effettuare il monitoraggio dell'addestramento degli assistenti basati sull'Intelligenza Artificiale, nonché l'adeguamento alla legge 132/2025, in vigore dal 10 ottobre 2025.

Amministrazione trasparente e utilizzo del portale Cineca (PAT) – Sottosezione "Bandi di gara e contratti": sperimentazione per la pubblicazione autonoma sul portale

Valutazione della situazione di partenza

La misura è stata introdotta per la prima volta nel 2025, in quanto, come noto, dall'anno 2025 le pubblicazioni obbligatorie ex d.lgs. 33/2013 e ss. e mm. nella sezione Amministrazione trasparente del sito istituzionale di Ateneo saranno effettuate mediante l'utilizzo del Portale Amministrazione Trasparente (PAT) di Cineca, al fine di semplificare e digitalizzare ulteriormente i processi interni all'Ateneo e incrementare i livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni nei confronti di tutti i portatori di interesse in attuazione di quanto previsto dal PSA. Per l'anno 2025 è stato previsto il supporto da parte della Direzione Generale, Unità Anticorruzione e Trasparenza, e del SIA alla Direzione Gare, Contratti e Logistica, al fine di garantire la pubblicazione autonoma delle procedure di gara di sua competenza; è altresì stato previsto il supporto da parte della Direzione Generale, Unità Anticorruzione e Trasparenza, e del SIA alla Direzione Edilizia per la pubblicazione autonoma degli affidamenti diretti di sua competenza e delle eventuali procedure di somma urgenza e di protezione civile. È infine stato previsto il supporto da parte della Direzione Generale, Unità Anticorruzione e Trasparenza a tutte le altre Strutture di Ateneo per la pubblicazione autonoma degli affidamenti diretti di loro competenza.

Modalità di attuazione della misura

La misura è stata realizzata dalla Direzione Edilizia in attuazione dell'OPN n. 1368, dalla Direzione Gare, Contratti e Logistica in attuazione esclusiva della sezione "rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO 2025-2027, dalla Direzione Infrastrutture Digitali in attuazione dell'OPN n. 1301, dalla Direzione Area Medicina in attuazione dell'OPN n. 1307 e da altre ventiquattro Strutture nell'ambito di un OPN.

Valutazione della situazione di arrivo e attività prevista per il 2026

Nel 2025 tutte le Strutture coinvolte hanno integralmente attuato questa misura programmata riferita alla sottosezione "Bandi di gara e contratti" di Amministrazione trasparente e, pertanto, la stessa non è stata riproposta nel 2026.

Amministrazione trasparente e utilizzo del portale Cineca (PAT): fase uno

Valutazione della situazione di partenza

La misura è stata introdotta per la prima volta nel 2025, in quanto, come già evidenziato, dall'anno 2025 le pubblicazioni obbligatorie ex d.lgs. 33/2013 e ss. e mm. nella sezione Amministrazione trasparente del sito istituzionale di Ateneo saranno effettuate mediante l'utilizzo del Portale Amministrazione Trasparente (PAT) di Cineca, al fine di semplificare e digitalizzare ulteriormente i processi interni all'Ateneo e incrementare i livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni nei confronti di tutti i portatori di interesse in attuazione di quanto previsto dal PSA.



Modalità di attuazione della misura

La misura è stata realizzata dalla Direzione Generale in attuazione dell'OPN n. 1312, dalla Direzione Legale e dalla Direzione Finanza e Fiscale in attuazione esclusiva della sezione "rischi corruttivi e trasparenza" del PIAO 2025-2027.

Valutazione della situazione di arrivo e attività prevista per il 2026

Nel 2025 sono state implementate dall'Unità Trasparenza e Anticorruzione, in Staff al Direttore Generale, in attuazione di questa misura, la quasi totalità delle sottosezioni della sezione Amministrazione trasparente del sito istituzionale di Ateneo mediante la pubblicazione di dati, informazioni e documenti nel Portale Amministrazione Trasparente (PAT) di Cineca. È da sottolineare che la sottosezione di primo livello di Amministrazione trasparente "Enti controllati" è stata implementata mediante pubblicazione autonoma da parte della Direzione Legale, Unità Atti Normativi, Convenzioni e Organismi Partecipativi, con il supporto della Direzione Generale, Unità Anticorruzione e Trasparenza; è, altresì, da sottolineare che la sottosezione di primo livello di Amministrazione trasparente "Bilanci", nonché la sottosezione di primo livello di Amministrazione trasparente "Pagamenti dell'amministrazione", sottosezione di secondo livello "Indicatore di tempestività dei pagamenti", sono state implementate mediante pubblicazione autonoma da parte della Direzione Finanza e Fiscale, con il supporto della Direzione Generale, Unità Anticorruzione e Trasparenza. La misura continua nel 2026 al fine di implementare le sottosezioni della sezione Amministrazione trasparente del sito istituzionale di Ateneo mediante la pubblicazione di dati, informazioni e documenti nel Portale Amministrazione Trasparente (PAT) di Cineca. È, inoltre, prevista l'implementazione mediante pubblicazione autonoma da parte della Direzione Legale, Unità Gestione Giuridica e Amministrativa del Patrimonio Immobiliare, della sottosezione di primo livello di Amministrazione trasparente "Beni immobili e gestione del patrimonio", nonché l'implementazione mediante pubblicazione autonoma da parte della Direzione Didattica, studenti e internazionalizzazione della sottosezione di primo livello "Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici". Infine, è prevista l'implementazione mediante pubblicazione autonoma delle sottosezioni di Amministrazione trasparenza di competenza della Direzione Edilizia e dell'Ufficio Programmazione, Organizzazione e Valutazione in Staff al Direttore Generale.

2.C.2 Azioni e strumenti per il monitoraggio

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.

A conclusione della presente relazione, 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

3.1 Il modello organizzativo

A seguito della riforma introdotta dalla legge 30 dicembre 2010, n. 240, l'Università di Pisa ha adottato un modello di organizzazione dei servizi amministrativi e tecnici coerente con la normativa vigente e con il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) di riferimento.

Il modello generale, in vigore dal 1° marzo 2017, prevede l'articolazione dell'Ateneo in Direzioni, Uffici e Unità in staff al Rettore e al Direttore Generale, nonché in Dipartimenti, Centri di Ateneo e Sistemi. La sua adozione ha consentito di superare un'impostazione rigida, orientata alla mera erogazione di servizi, a favore di un'organizzazione per processi, finalizzata al raggiungimento degli obiettivi istituzionali.

Il modello organizzativo è sottoposto a costante monitoraggio, volto a verificarne l'efficacia; sulla base degli esiti di tale analisi, si procede, ove necessario, all'introduzione di modifiche e aggiornamenti.

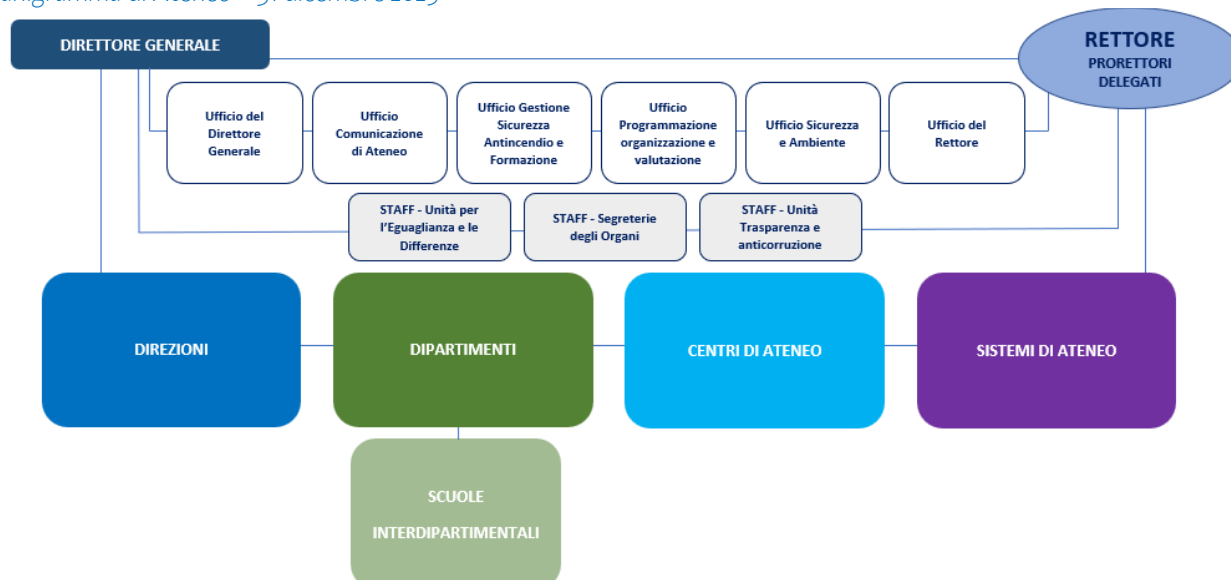
Attualmente, il modello generale di organizzazione dell'Ateneo si articola come segue:

- **Amministrazione Centrale**, organizzata in **9 Direzioni**, oltre a **Uffici e Unità in Staff al Rettore e al Direttore Generale**, deputate al presidio dei servizi tecnico-amministrativi e alla gestione dei servizi di supporto alla didattica, alla ricerca e alla terza missione, di carattere generale;
- **20 Dipartimenti**, deputati alla promozione, al coordinamento e alla gestione delle attività di didattica, ricerca e terza missione;
- **9 Centri di Ateneo**, dotati di risorse proprie e di autonomia gestionale e amministrativa, finalizzati allo svolgimento di attività formative, di ricerca e/o di fornitura e gestione di servizi di interesse permanente per l'intera Università;
- **2 Scuole Interdipartimentali**, con funzioni di raccordo, coordinamento e razionalizzazione delle attività didattiche e di gestione di servizi comuni;
- **3 Sistemi** unitari e coordinati preposti rispettivamente alla gestione e valorizzazione del patrimonio museale, bibliografico-documentale e dei servizi informatici dell'Ateneo.

Una descrizione completa del modello organizzativo dell'Università di Pisa, comprensiva delle articolazioni interne delle strutture sopra richiamate e della configurazione organizzativa adottata dall'Ateneo, è disponibile nel documento [“Modello generale di organizzazione dell'assetto tecnico-amministrativo dell'Università di Pisa”](#).

Di seguito sono riportati l'organigramma dell'Ateneo e lo schema delle strutture alla data del 31 dicembre 2025.

Organigramma di Ateneo – 31 dicembre 2025





Strutture dell'Amministrazione Centrale al 31 dicembre 2025

DIREZIONI
Uffici/Unità in Staff - Direzione Generale Direzione Legale Direzione Finanza e Fiscale Direzione del Personale Direzione Gare, Contratti e Logistica Direzione Didattica, studenti e internazionalizzazione Direzione Ricerca e valorizzazione delle conoscenze Direzione Area di Medicina Direzione Infrastrutture Digitali Direzione Edilizia

Dipartimenti, Centri di Ateneo, Sistemi di Ateneo e le Scuole interdipartimentali

DIPARTIMENTI
Dipartimento di Biologia Dipartimento di Chimica e Chimica Industriale Dipartimento di Civiltà e Forme del Sapere Dipartimento di Economia e Management Dipartimento di Farmacia Dipartimento di Filologia, Letteratura e Linguistica Dipartimento di Fisica Dipartimento di Giurisprudenza Dipartimento di Informatica Dipartimento di Ingegneria Civile e Industriale Dipartimento di Ingegneria dell'Energia, dei Sistemi, del Territorio e delle Costruzioni Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione Dipartimento di Matematica Dipartimento di Medicina Clinica e Sperimentale Dipartimento di Patologia Chirurgica, Medica, Molecolare e dell'Area Critica Dipartimento di Ricerca Traslationale e delle Nuove Tecnologie in Medicina e Chirurgia Dipartimento di Scienze Agrarie, Alimentari e Agro-ambientali Dipartimento di Scienze Politiche Dipartimento di Scienze Veterinarie Dipartimento di Scienze della Terra

CENTRI DI ATENEO
Centro Linguistico Centro Universitario di Medicina Riabilitativa e Dello Sport Centro di Ricerca "E. Piaggio" Centro di Ricerche Agro-ambientali "E. Avanzi" Centro di Servizi Polo Universitario "Sistemi Logistici" - Livorno Centro per l'integrazione della Strumentazione Scientifica dell'Università di Pisa (CISUP) Centro per l'innovazione e la Diffusione della Cultura (CIDIC) Museo di Storia Naturale Centro "Studi di Genere" (CSG)
SISTEMI DI ATENEO
Sistema Bibliotecario di Ateneo Sistema Informatico di Ateneo Sistema Museale di Ateneo
SCUOLE INTERDIPARTIMENTALI
Scuola Interdipartimentale di Ingegneria Scuola Interdipartimentale di Medicina



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

Nel corso del 2025 non sono state adottate modifiche al modello organizzativo (assetto macro-organizzativo). Sono stati invece realizzati interventi di micro-organizzazione presso le seguenti strutture: Direzione Didattica, Studenti e Internazionalizzazione e Direzione Legale.

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

Nel corso del 2025, l'Unità Organizzazione di Ateneo ha realizzato l'obiettivo 25-1288 "Intervento di digitalizzazione dell'archivio degli atti organizzativi di Ateneo", in coerenza con gli obiettivi di digitalizzazione e innovazione delle pubbliche amministrazioni, centrali nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

L'intervento ha previsto la **digitalizzazione dell'archivio cartaceo degli atti organizzativi**, mediante la definizione di un piano di implementazione di un repository in cloud e la costruzione di un indice di ricognizione basato su una nomenclatura standardizzata, al fine di garantirne la consultazione per struttura e per periodo temporale.

Le attività, avviate nel 2024 con riferimento agli atti delle Direzioni di Ateneo, sono proseguite nel 2025 con la digitalizzazione degli atti relativi alle altre strutture: Dipartimenti, Centri e Sistemi.

Inoltre, in coerenza con gli obiettivi di digitalizzazione e innovazione delle pubbliche amministrazioni, recepiti nel PSA – in particolare con l'obiettivo 9 "Semplificare il sistema delle regole e completare la trasformazione digitale", azione 3 "Digitalizzare i processi interni dell'Ateneo" – è proseguito l'intervento pluriennale finalizzato alla pianificazione e all'attuazione della digitalizzazione dell'archivio degli atti organizzativi. L'intervento riguarda, in particolare, i provvedimenti di attivazione e disattivazione delle strutture organizzative, delle posizioni e degli incarichi organizzativi, nonché le deleghe di funzione e le attribuzioni di responsabilità all'interno delle strutture di Ateneo.

Sempre in materia di archiviazione, è stato realizzato un ulteriore **database ad accesso riservato** (tramite credenziali di Ateneo), inserito nell'ambito di un più ampio intervento di riorganizzazione della pagina web dedicata agli [Atti Organizzativi dell'Università di Pisa](#) sul sito di Ateneo. La pagina consente, per ciascuna struttura, la consultazione degli atti organizzativi vigenti, nonché dell'archivio relativo al quinquennio 2020–2024.

Sono inoltre disponibili gli [organigrammi](#) aggiornati – predisposti secondo nuovi modelli nel 2025 – e una raccolta di [FAQ](#) sugli atti e sui procedimenti organizzativi dell'Ateneo, articolata per sezioni e in continuo aggiornamento.

A seguito della sottoscrizione del nuovo CCNL del personale del comparto Istruzione e Ricerca – periodo 2019-2021, avvenuta il 18 gennaio 2024, con decreto rettorale n. 863/2025 (prot. n. 84114) del 25 giugno 2025 sono state emanate le ["Linee guida per il conferimento degli incarichi ai dipendenti dell'Area dei Funzionari e dell'Area delle Elevate Professionalità"](#)⁷², in attuazione delle innovazioni introdotte dal nuovo quadro contrattuale.

L'adozione delle Linee guida ha consentito l'avvio, a partire dal mese di settembre 2025, delle procedure per il conferimento degli incarichi al personale dell'Area dei Funzionari, mediante la pubblicazione di specifici avvisi (170 complessivi). Le procedure si sono concluse nel mese di dicembre 2025 con l'emanazione dei provvedimenti di attribuzione degli incarichi ai vincitori degli interpellati interni.

L'intero processo è stato gestito in modalità digitalizzata, attraverso la presentazione delle candidature tramite apposito form online.

Le novità introdotte dal CCNL e le conseguenti modalità attuative hanno inoltre reso necessario l'avvio di un aggiornamento puntuale della Direttiva regolamentare sull'organizzazione dell'Ateneo (prot. n. 14465 del 9 febbraio 2021), il cui perfezionamento è stato realizzato nel corso del 2026.

3.1.3 Posizioni organizzative attivate presso le strutture di Ateneo

Le posizioni organizzative dell'Ateneo si distinguono in tre livelli, determinati dalle competenze richieste, dalla responsabilità e dall'autonomia connesse ai compiti assegnati:

- posizione organizzativa di primo livello: può essere coperta dai Dirigenti di ruolo dell'Università di Pisa o da personale con contratto dirigenziale a tempo determinato. Ogni Dirigente esercita le funzioni attribuite dall'art. 42 dello Statuto, dall'art. 170 del Regolamento generale, dall'art. 17 del d.lgs. 165/2001 e dalle norme vigenti.
- posizione organizzativa di secondo livello: può essere coperta da personale appartenente all'Area delle Elevate Professionalità. Essa è connessa allo svolgimento di funzioni di elevato contenuto gestionale, professionale o specialistico.
- posizione organizzativa di terzo livello: può essere coperta da personale appartenente all'Area dei Funzionari. Essa è connessa allo svolgimento di compiti di maggiore responsabilità e professionalità, anche implicanti iscrizione ad albi professionali.

⁷² Tali linee guida sono state ulteriormente aggiornate nel 2026.



Nella tabella che segue è riportata la situazione aggiornata al 31 dicembre 2025 degli incarichi correlati alle posizioni organizzative attivate presso le strutture unitamente a quelle ricoperte *ad interim*⁷³ e aggiuntivi⁷⁴.

Tab. 1 – Posizioni organizzative di II e III livello attivate al 31 dicembre 2025

Strutture	Incarichi	31.12.2025
Amministrazione Centrale	PO di primo livello – Dirigente	8 di ruolo 1 <i>ad interim</i> ⁷⁵
	PO di secondo livello – Area EP	31 incarichi 5 <i>ad interim</i> 2 incarichi aggiuntivi
	PO di terzo livello – Area Funzionari	71 incarichi 28 <i>ad interim</i>
Dipartimenti	PO di secondo livello – Area EP	18 di ruolo (di cui 2 POT ⁷⁶) 1 incarico aggiuntivo
	PO di terzo livello – Area Funzionari	50 incarichi (di cui 7 POT) 8 <i>ad interim</i>
Centri	PO di secondo livello – Area EP	2 incarichi 2 incarichi aggiuntivi
	PO di terzo livello – Area Funzionari	8 incarichi (di cui 2 POT)
Sistemi	PO di secondo livello – Area EP	11 incarichi 2 incarichi aggiuntivi 1 <i>ad interim</i>
	PO di terzo livello – Area Funzionari	16 incarichi 7 <i>ad interim</i>

Nella tabella n. 2 sono infine indicati gli ulteriori incarichi aggiuntivi non riconducibili a posizioni organizzative.

Tab. 2 – incarichi aggiuntivi (non p.o) attivati al 31 dicembre 2025

Strutture	Incarichi aggiuntivi di secondo livello al 31.12.2025
Amministrazione Centrale	3
Sistemi	1

Preme inoltre precisare che sono attivati altresì altri tre incarichi di secondo livello presso i Sistemi e i Centri per funzioni professionali richiedenti alta qualificazione e specializzazione, nonché la gestione di progetti complessi richiedenti elevata professionalità e competenza specialistica.

Dal quadro sopra esposto è possibile riassumere, come segue, il totale delle posizioni organizzative attivate presso l'Ateneo⁷⁷.

Posizioni Organizzative di Ateneo	31.12.2025
Dirigenti	8
Dirigenti <i>ad interim</i>	1
Area delle Elevate Professionalità	62
Area delle Elevate Professionalità <i>ad interim</i>	6
Area delle Elevate Professionalità aggiuntivi	7
Area Funzionari	145
Area Funzionari <i>ad interim</i>	43

⁷³ Si fa riferimento, ai sensi della Direttiva regolamentare sull'organizzazione dell'ateneo, sia a posizioni di funzionario (III livello) prive del relativo titolare, temporaneamente coperte dal personale dell'Area EP (II livello) cui sono funzionalmente assegnate, sia a posizioni di personale EP (II livello) prive del relativo titolare, temporaneamente coperte dal Dirigente cui sono gerarchicamente subordinate. Tali incarichi sono svolti a titolo gratuito.

⁷⁴ Gli incarichi aggiuntivi sono disciplinati dall'art. 75, commi 7, 8, 9 e 10 del CCNL 16 ottobre 2008.

⁷⁵ Si fa riferimento alla copertura di una posizione dirigenziale temporaneamente vacante, coperta da altro dirigente dell'Amministrazione.

⁷⁶ Le **POT (Posizioni Organizzative Tecniche)**, ai sensi della Direttiva sull'organizzazione dei servizi tecnici delle strutture didattiche, scientifiche e di servizio (prot. n. 42128 del 18 dicembre 2014), sono attivate presso le strutture (Dipartimenti e Centri) in cui sono presenti laboratori di ricerca o di ricerca e didattica. Tali posizioni si articolano in due livelli di responsabilità:

- secondo livello: posizione organizzativa di *Coordinatore tecnico*, riservata al personale dell'Area delle Elevate Professionalità, settore scientifico-tecnologico;
- terzo livello: posizione organizzativa di *Responsabile tecnico*, riservata al personale dell'Area Funzionari, settore scientifico-tecnologico.

⁷⁷ 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 specializzazione, nonché la gestione di progetti complessi richiedenti elevata professionalità e competenza specialistica.



A completamento del quadro, nella tabella successiva sono riportate le cessazioni per limiti di età del personale con incarico correlato alle posizioni organizzative al 31 dicembre 2025.

Cessazioni per limiti di età	31.12.2025
Dirigenti	0
Area delle Elevate Professionalità	4
Area dei Funzionari	3

3.2. Il lavoro agile

È noto come l'insorgere dell'emergenza sanitaria, dovuta alla pandemia da Covid 19, abbia provocato il ricorso massiccio al lavoro agile, divenuto, in una situazione di contesto del tutto eccezionale, strumento ordinario di svolgimento dell'attività lavorativa, atto a contemperare e garantire la tutela di due diritti costituzionalmente garantiti: la salute ed il lavoro. È stato così anche per l'Università di Pisa, che nel marzo del 2020, al fine di dare attuazione ai provvedimenti legislativi e governativi inerenti le misure di contenimento della diffusione del Covid 19, ha attivato il Piano straordinario "Lavoro a distanza - Emergenza Nuova Coronavirus COVID-19", in seguito più volte prorogato.

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

3.2.1 Il lavoro agile nella fase post emergenziale: verifica e creazione condizioni abilitanti e accordo "ponte"

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

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

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

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

Contemporaneamente è stato definito il piano di dotazione informatica e di potenziamento delle strutture digitali e sono state attuate iniziative formative sullo svolgimento delle attività lavorative in modalità agile.

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

Alla fine dell'anno 2022 le organizzazioni sindacali, alla luce della scadenza dell'accordo integrativo e della non ancora intervenuta sottoscrizione del contratto collettivo nazionale di lavoro del comparto Istruzione e ricerca relativo al triennio 2019-2021, hanno sottoposto all'assemblea del personale, svoltasi in data 22 dicembre 2022, alcune soluzioni concernenti il lavoro agile nell'anno 2023.

La soluzione votata dalla suddetta assemblea e recepita dall'Ateneo nella circolare del Direttore generale n. 178483 del 28 dicembre 2022 era nel senso della possibilità del ricorso al lavoro agile per un giorno a settimana per tutti i dipendenti adibiti ad attività espletabili da remoto.

In assenza della stipulazione del suddetto contratto collettivo nazionale, sono stati sottoscritti con le parti sindacali in data 19 settembre 2023 e 29 dicembre 2023 accordi integrativi di proroga del regime adottato durante l'anno 2023.

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

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



È emersa l'impossibilità di sottoscrivere l'accordo integrativo con le parti sindacali, per cui l'Ateneo ha avviato l'iter per disciplinare il lavoro agile mediante regolamento, nelle more della cui approvazione ha continuato a trovare applicazione la circolare del Direttore generale n. 178483 del 28 dicembre 2022.

Il Regolamento, approvato dal Senato accademico 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.

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.

Tab.1 - Dettaglio anno 2025

Afferenza organizzativa	Personale totale strutture	Personale richiedente	% Personale richiedente
CENTRI	158	62	39,2%
DIPARTIMENTI	674	318	47,1%
DIREZIONI	612	431	70,4%
SISTEMI	201	111	55,2%
Totale	1645	922	56%

3.3 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 Legge 6 agosto 2008, n. 133; D.Lgs 29 marzo 2012, n. 49; Legge 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");
- 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 assegni di ricerca e gli RTDA, grazie alla previsione di discipline transitorie e proroghe legislative).

In relazione ai punti organico a disposizione degli atenei, è altresì di grande rilevanza quanto previsto dall'art. 1, comma 1-bis, del decreto-legge 27 dicembre 2024 n. 202, convertito con modificazioni dalla Legge 21 febbraio 2025, n. 15, ai sensi del quale *"a decorrere dall'anno 2025, le facoltà assunzionali autorizzate in favore delle università statali con decreto del Ministro dell'università e della ricerca ai sensi dell'articolo 66, comma 13-bis, del decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2008, n. 133, hanno una validità non superiore a tre anni e non possono essere ulteriormente prorogate. In via transitoria, alle facoltà assunzionali relative ad annualità pregresse al 2025, autorizzate o da autorizzare con il decreto di cui al primo periodo e non ancora esercitate, si provvede, relativamente alle cessazioni verificatesi negli anni 2017, 2018, 2019 e 2020, entro il 31 dicembre 2025, relativamente alle cessazioni verificatesi negli anni 2021 e 2022, entro il 31 dicembre 2026 e, relativamente alle cessazioni verificatesi nell'anno 2023, entro il 31 dicembre 2027"*.



Con il decreto ministeriale n. 719 del 9 ottobre 2025 (pubblicato in data 24 ottobre 2025) *“Contingente assunzionale delle Università statali - Punti Organico 2025”*, sono stati definiti i criteri per il riparto e l’attribuzione a ciascuna istituzione universitaria statale del contingente di spesa disponibile a livello nazionale per l’assunzione di personale a tempo indeterminato e di ricercatori a tempo determinato per l’anno 2025.

Come primo elemento, è importante sottolineare come il provvedimento sia pervenuto in anticipo rispetto a quanto avvenuto negli anni 2023 e 2024, consentendo dunque agli atenei di poterne prendere visione in tempi relativamente congrui rispetto alle politiche di programmazione da attuare.

Come secondo elemento, è da ricordare come all’interno del provvedimento, i punti organico assegnati, per il sistema universitario nel suo complesso, siano stati pari al 78% delle cessazioni dell’anno precedente, che deriva dal 75% per professori e personale TA, e il 100% dei ricercatori. Poi ad ogni istituzione universitaria è stata assegnata una quota parte di detti punti, sulla base dei valori riportati in alcuni parametri di riferimento. Come precisato dall’art. 4 del d.m. n. 719/2025, difatti, *“1. Il versamento dovuto all’Erario ai sensi dell’articolo 1, comma 834, della legge 30 dicembre 2024, n. 207, è quantificato nella misura del 25% della spesa relativa alle cessazioni registrate nell’anno 2024 per il personale a tempo indeterminato, con esclusione dei ricercatori, ed è calcolato sulla base del costo medio nazionale per ciascuna categoria di personale, espresso in termini di punti organico, avendo quale unità di misura il costo medio nazionale di 1 Professore di I fascia, come indicato in premessa. 2. Il versamento di cui al comma 1 a carico di ciascun Ateneo è indicato nella Tabella 2, allegata al presente decreto di cui è parte integrante e sostanziale, e viene effettuato a valere sulle assegni relative alla quota base del Fondo di finanziamento ordinario di cui alla richiamata legge n. 537/1993 per l’anno 2025”*.

L’Ateneo, dunque, con l’attribuzione dei punti organico 2025, ha adeguato la propria programmazione e i propri fabbisogni di personale alle minori facoltà assunzionali attribuite, nel rispetto degli indirizzi presenti nella l. 240/2010, del d.p.c.m. 27 novembre 2024, nonché della nota MUR n. 4270 del 31 marzo 2025 e dalla circolare MEF-RGS n. 8 del 7 aprile 2025. All’Ateneo sono stati pertanto attribuiti 36,88 punti organico, pari al 64% del turnover; se si moltiplica tale cifra per il valore aggiornato del punto organico (euro 123.517,59), si ottiene il valore di euro 4.555.328.

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.

Con riferimento alle risorse previste dai Piani straordinari cc.dd. “A” e “B” (decreto ministeriale MUR n. 445 del 6 maggio 2022 *“Piani straordinari reclutamento personale universitario 2022-2026”*; decreto ministeriale MUR n. 795 del 26 giugno 2023 *“Piano straordinario reclutamento personale universitario 2024”*), va evidenziato come le stesse debbano essere comunque utilizzate nel rispetto degli indirizzi della programmazione triennale del personale definita con il d.p.c.m. di cui all’art. 4, comma 5, del d.lgs. 49/ 2012, anche alla luce di quanto indicato nella nota MUR n. 12441 dell’11 ottobre 2023 *“Piano straordinario reclutamento personale universitario ex articolo 1, comma 297, lett. a) della legge 30 dicembre 2021, n. 234 e relativi decreti attuativi”* (sia con riguardo al personale tecnico-amministrativo, ad esempio in relazione all’eventuale incremento del fondo per il trattamento accessorio, che con riferimento al personale docente, ad esempio per i punti organico da impegnare per le posizioni da ricercatore a tempo determinato in *tenure track*).

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

- la nota MUR n. 6382 del 2 maggio 2024 che, nell’aprire la procedura PROPER anno 2023, ha dato indicazioni anche in relazione ai sopracitati Piani straordinari, evidenziando:



- l'immediato accantonamento da parte del Ministero degli 0,2 punti organico necessari per ogni passaggio da RTDB o RTT reclutato su detti Piani;
- che le risorse dei citati piani straordinari sono riservate, per quanto concerne il personale tecnico-amministrativo e dirigenziale, alle assunzioni disposte con procedure concorsuali con accesso dall'esterno, non potendo quindi essere utilizzate per progressioni verticali e per procedure riservate al personale interno;
- l'art. 15, comma 1-quinquies, del decreto-legge 31 maggio 2024, n. 71, come convertito dalla legge di conversione 29 luglio 2024, n. 106, e come successivamente modificato dall'art. 12, comma 2, del decreto-legge 9 agosto 2024, n. 113, come convertito dalla legge di conversione 7 ottobre 2024, n. 143, il quale stabilisce:
 - che le risorse dei Piani straordinari "A" e "B", di cui ai decreti ministeriali n. 445/2022 e n. 795/2023, possono essere utilizzate rispettivamente entro i termini del 31 dicembre 2026 (per il Piano "A") e del 31 dicembre 2027 (per il Piano "B");
 - che le ulteriori risorse previste dalla Legge di Bilancio 2022 ad incremento del FFO (art. 1, comma 297, lettera a) L. n. 234/2021) stanziata a decorrere dagli anni 2025 e 2026, saranno assegnate alle Università con il D.M. di ripartizione del FFO a cofinanziamento dei maggiori oneri stipendiali del personale docente e tecnico-amministrativo delle Università.

Hanno anche effetti sulla programmazione del personale alcuni importanti decreti intervenuti nel corso dell'anno 2024 e dell'anno 2025, quali:

- il decreto n. 773 del 10 giugno 2024 con cui il Ministro dell'Università e della Ricerca ha dettato le Linee generali d'indirizzo della programmazione delle Università 2024-2026 e stabilito gli indicatori per la valutazione periodica dei risultati;
- il decreto n. 1170 del 7 agosto 2024, con il quale il MUR ha definito i criteri di ripartizione del Fondo di finanziamento ordinario (FFO) delle università statali e dei consorzi interuniversitari per l'anno 2024;
- il decreto MUR n. 1673 del 29 ottobre 2024, recante il "*Piano straordinario per la progressione di carriera dei ricercatori a tempo indeterminato in possesso di abilitazione scientifica nazionale*";
- il decreto ministeriale n. 1676 del 31 ottobre 2024, sulla ripartizione tra gli atenei di risorse ad integrazione della quota base del fondo di finanziamento ordinario;
- il decreto n. 595 del 7 agosto 2025, con il quale il MUR ha definito i criteri di ripartizione del Fondo di finanziamento ordinario (FFO) delle università statali e dei consorzi interuniversitari per l'anno 2025.

Altra importante novità che ha effetti anche in tema di programmazione del personale è quella rappresentata dall'art. 1, comma 832, della Legge 207/2024, il quale prevede che "*Al fine di garantire maggiore efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa, i risparmi permanenti conseguiti a seguito dell'effettuazione di assunzioni di personale a tempo indeterminato in misura inferiore a quella consentita dalla legislazione vigente in materia di turn over, asseverati dai rispettivi organi di controllo, possono essere destinati ad incrementare i fondi per il trattamento accessorio del personale delle amministrazioni destinatarie delle disposizioni dei commi da 822 a 830 del presente articolo per un importo, non superiore al 10 per cento del valore dei predetti fondi, determinato per l'anno 2016 ai sensi dell'articolo 23, comma 2, del decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 75, e certificato ai sensi dell'articolo 40-bis del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, o delle analoghe disposizioni previste dai rispettivi ordinamenti, al netto delle eventuali risorse per lavoro straordinario ivi presenti*".

Al riguardo sono intervenute:

- la nota MEF-RGS n. 8 del 7 aprile 2025 che fornisce indicazioni applicative del citato comma 832 e, in particolare, per le Università, specifica che la rinuncia di quota parte delle facoltà assunzionali assegnate dal Ministero dell'Università e della Ricerca andrà espressa in termini di punti organico e che l'equivalente finanziario di tale quota, una volta confluito nei fondi per il trattamento accessorio, non potrà più essere recuperato, per finalità assunzionali, in annualità successive;
- la nota MUR n. 12592 del 21 ottobre 2025 che, nel fornire ulteriori indicazioni operative, specifica altresì che l'incremento dei fondi sarà possibile a decorrere dall'anno 2025 e sarà rilevato a consuntivo nelle procedure ProPer 2026 e seguenti; la trasformazione in termini di punti organico dell'incremento disposto dovrà essere effettuata utilizzando il valore aggiornato del punto organico (pari ad euro 123.517,59) avendo cura di accantonare, nel fondo del salario accessorio, anche la quota destinata alla copertura degli oneri riflessi a carico dell'Ateneo.

L'Ateneo ha inteso avvalersi di tale facoltà, ed ha dunque approvato le delibere del 18 novembre 2025 del Consiglio di Amministrazione n. 455/2025 (personale non dirigenziale) e n. 456/2025 (personale dirigenziale), previo parere favorevole del Collegio dei Revisori dei conti (verbale n. 2 del 17 novembre 2025).



Con specifico riferimento al personale tecnico-amministrativo, risulta rilevante evidenziare poi una importante novità intervenuta nel 2024 e con impatto anche sull'anno 2025, con la sottoscrizione definitiva in data 18 gennaio 2024 del *“Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del personale del comparto Istruzione e ricerca – Periodo 2019-2021”*, che ha stabilito nuove regole in tema di relazioni sindacali, ordinamento professionale (compreso la classificazione, le progressioni economiche all'interno delle Aree, gli incarichi, le progressioni tra le Aree), rapporto di lavoro, tipologie flessibili di rapporto di lavoro, trattamento economico, welfare.

Anche in linea con quanto stabilito dalle *“Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche”*, nonché dal *“Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni”*, la programmazione si dirige non solo a coprire le esigenze legate al turnover del personale (sostituzione del personale cessato o che cesserà), ma anche nell'individuazione di figure professionali che sono e saranno richieste in funzione dei cambiamenti organizzativi che stanno investendo le pubbliche amministrazioni. A tal proposito, l'Ateneo ha aderito al Progetto ministeriale sulla riforma del mercato del lavoro (*“Progetto RiVa”*), per implementare l'impostazione di un sistema professionale basato sulle competenze.

L'Ateneo, inoltre, ha deciso di investire anche su una delle novità previste dal CCNL *“Istruzione e Ricerca”* 2019-2021, ossia le Progressioni tra le Aree.

Con la delibera del Consiglio di Amministrazione n. 105/2025 del 19 marzo 2025 è stato stabilito di destinare 0,5 punti organico gravanti sulle ordinarie facoltà assunzionali (turnover) per le 9 progressioni verticali precedentemente autorizzate con delibera n. 521/2023, di cui 8 posizioni riguardanti le progressioni verticali in *“deroga”* (di cui all'art. 92 comma 5 del CCNL), e 1 posizione che riguarderà le procedure ordinarie (di cui all'art. 89 del CCNL) ancora da regolare con apposito regolamento di Ateneo.

Con la delibera n. 424/2025 del 27 ottobre 2025 il Consiglio di Amministrazione ha inoltre autorizzato:

- l'avvio delle procedure di cui all'articolo 92, commi 5 e 6 del CCNL Istruzione e ricerca 2019-2021 (progressioni tra le Aree) per n. 57 unità;
- il corrispondente impegno di complessivi 2,85 punti organico, che non sono aggiuntivi rispetto alle risorse di cui al limite dello 0,55% del monte salari dell'anno 2018 così come previsto dall'articolo 92 comma 7 del vigente CCNL, ma risultano dalla conversione in termini di punti organico delle risorse già stanziare dall'Ateneo entro tale limite.

La programmazione triennale del personale 2026-2028, approvata con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 520/2025 del 23 dicembre 2025, nonché le singole programmazioni annuali approvate dall'Ateneo, tengono pertanto conto, ai fini della politica di reclutamento del personale docente e tecnico-amministrativo, del complesso delle disposizioni sopra richiamato.

Pur nel quadro dei vincoli normativi 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

	DM 445/22 Piano A	DM 795/23 Piano B 2024	DM 795/23 Piano B 2025	Turnover Ateneo 2023	Turnover Ateneo 2025	RTI Piano 1673/24 e Ate- neo 2025	Dipartimenti di Eccellenza 2023-2027 – Fondi MUR	Dipartimenti di Ec- cellenza 2023-2027 – Fondi cofinanzia- mento di Ateneo	Progressioni tra Aree perso- nale TA 2025-2026	Totale
	Unità	Unità	Unità	Unità	Unità	Unità	Unità	Unità	Unità	Unità
Professori or- dinari	41	33	/	/	/	/	1	1	/	76
Professori as- sociati	15	5	2	/	/	13	10	/	/	45
Ricercatori TD (RTDB/RTT)	93	33	11	/	9	/	20**	14	/	180
Tecnici ammi- nistrativi	70	110	/	14*	/	/	5	10	66	275
TOTALE	219	181	13	14*	9	13	36**	25	66	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

PERSONALE DOCENTE (PO, PA, RU T.I e T.D.) al 31.12 di ciascun anno	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	1449 di cui 84 RTDA	1464 di cui 111 RTDA	1522 di cui 158 RTDA	1550 di cui 147 RTDA	1518 di cui 138 RTDA	1490 di cui 115 RTDA	1608 di cui 156 RTDA	1724 di cui 264 RTDA	1736 di cui 216 RTDA	1748* di cui 182 RTDA

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

Andamento personale tecnico-amministrativo (tempo ind + T.D.) 2016-2025- rilevazione dati al 31.12 di ciascun anno

PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO (inclusi CEL e Tecnologi) T.I e T.D. al 31.12 di ciascun anno	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	1606 di cui 68 T.D.	1623 di cui 56 T.D.	1662 di cui 75 T.D.	1699 di cui 77 T.D.	1740 di cui 93 T.D.	1652 di cui 96 T.D.	1654 di cui 87 T.D.	1679 di cui 118 T.D.	1663 di cui 122 T.D.	1653 di cui 116 T.D.
	17 CEL 51 T.A.	17 CEL 38 T.A. 1 Tec.	3 CEL 62 T.A. 10 Tec.	4 CEL 60 T.A. 13 Tec.	3 CEL 71 T.A. 19 Tec.	3 CEL 78 T.A. 15 Tec.	1 CEL 69 T.A. 17 Tec.	1 CEL 97 T.A. 20 Tec.	1 CEL 97 T.A. 24 Tec.	2 CEL 87 T.A. 27 Tec.

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

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

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).

3.4. Piano operativo formazione 2025

3.4.1 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*.

La Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025 rinforza il concetto che "[...] l'accurata definizione di obiettivi strategici di sviluppo delle competenze del personale, condotta a partire da una corretta rilevazione dei fabbisogni formativi, costituisce un presupposto necessario [...] per una piena efficacia degli interventi formativi".

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 2024 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 era quello di realizzare un piano formativo che fosse il risultato di una contemperazione 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.



Nello specifico, si tendeva a:

- sensibilizzare i responsabili delle strutture sulla corretta definizione dei fabbisogni formativi, quale *step* indispensabile per la pianificazione della formazione (Piano operativo inserito nel PIAO);
- riportare l'attenzione sulla formazione, quale strumento principale di sviluppo e valorizzazione delle persone.

L'Unità Formazione Welfare e Sviluppo ha curato la realizzazione di un video (della durata di 10 minuti circa) che ha illustrato le fasi di lavoro per la rilevazione delle esigenze formative. Ulteriore supporto è stato fornito attraverso singoli incontri (in presenza o su teams) con alcune delle strutture che ne hanno fatto richiesta: n. 3 Dipartimenti, n. 1 Centro di Ricerca, n. 2 Direzioni. Sono pervenuti in totale 12 report dalle strutture e 2 report dalle Direzioni. Il report prevedeva anche domande volte a monitorare il coinvolgimento e la partecipazione delle persone ai corsi di formazione.

In linea generale è risultato che i Direttori delle strutture hanno coinvolto il personale nell'individuazione dei *gap* formativi sia attivando colloqui individuali che sessioni di gruppo.

In particolare, dall'analisi della modulistica completata dai Dipartimenti "di area medica" sono emerse due elementi di interesse:

- il persistere di un *gap* "di carattere tecnico per la gestione dei laboratori e delle apparecchiature" e quindi, la necessità di iniziative specifiche di formazione "per tecnici che operano in laboratori di ricerca in ambito medico";
- la partecipazione ai corsi di carattere obbligatorio (anticorruzione, trasparenza, privacy) o di carattere trasversale per il personale di area tecnica è risultata più bassa rispetto al personale delle altre aree dell'Ateneo.

3.4.2 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.
Nel 2025 si è continuato il percorso manageriale, iniziato già nel 2023, con l'erogazione del corso "*Comunicare per la leadership*" rivolto a Dirigenti, personale di area EP e personale dell'area Funzionari con incarico
- 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 (cfr. tabella n. 1).
- 3) Aggiornamento e sviluppo delle **competenze tecnico-professionali** specifiche dei diversi ambiti professionali garantendo percorsi di formazione continua a tutto il personale (cfr. tabella n. 2). Per l'attuazione degli obiettivi prefissati il piano formativo ha previsto, oltre a peculiari corsi presso società di formazione esterne, destinati a personale con specifici ruoli o che si occupa di specifiche attività, la realizzazione sia di corsi professionalizzanti che relativi allo sviluppo di competenze trasversali nonché di potenziamento delle *soft skills*, in linea con quanto previsto dalle direttive del Ministro Zangrillo.
- 4) Sviluppo delle **competenze trasversali** sia linguistiche (cfr. tabella n. 3) 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, 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.

Il corso ha visto coinvolti su 367 iscritti 295 dipendenti, solo nell'anno 2025, per un totale di 20 edizioni. Altrettante edizioni sono previste per gli anni 2026-2027. I risultati dei questionari di valutazione sul gradimento (231 compilati su 295 distribuiti), somministrati al termine di ogni corso della durata di 7 ore, hanno restituito un giudizio ampiamente favorevole sull'iniziativa formativa pur sottolineandosi, tra l'altro, la difficoltà di applicare le competenze apprese in un contesto lavorativo percepito come fortemente gerarchico. Queste ed altre indicazioni costituiscono una preziosa fonte di informazioni sulla base delle quali delineare strategie di formazione del personale anche di accompagnamento a possibili/eventuali processi di riorganizzazione.

I risultati emersi dal lavoro condotto durante il percorso saranno presentati prossimamente agli organi accademici.

Particolare attenzione è stata dedicata anche alla formazione dei neoassunti coinvolti in numerosi corsi di formazione sia professionale che trasversale:



Tabella n. 1

Formazione del personale neoassunto anno 2025

	Invitati	Partecipanti
1. "Autumn Exchange 2025" del Gruppo di lavoro Anticorruzione Trasparenza e Privacy	1	1
2. Convegno "Spring Exchange 2025" Gruppo di lavoro Anticorruzione, Trasparenza e Privacy (solo sessione plenaria)	1	1
3. Corso di formazione "Nozioni di base sulla protezione dei dati personali"	64	56
4. 60° Corso ISOIVA-COINFO 2025 di formazione continua certificata e aggiornamento professionale in materia fiscale	6	6
5. 61° Corso ISOIVA-COINFO 2025 di formazione continua certificata e aggiornamento professionale in materia fiscale		11
6. Seminario autunnale di formazione ISOIVA-COINFO in materia fiscale	8	8
7. Corso di formazione di base sul sistema unico di contabilità economico-patrimoniale per le PA, basato sul principio ACCRUAL (Riforma 1.15 del PNRR)	1	1
8. Corso di aggiornamento "Novità in materia di imposte d'atto recate dal D.lgs. 123/2025 in vigore dal 1/1/2026: coordinamento formale e aggiornamento della contrattualistica di Ateneo" (online sincro)	15	11
9. Bim Specialist e Bim Coordinator con il Software Archicad - Percorso formativo sul BIM 2025	1	1
10. Corso "Il regime giuridico del sottosoglia: dall'affidamento alla regolare esecuzione" in materia di Appalti	5	4
11. Corso ITACA-SNA Unit 2 Formazione specialistica per la qualificazione delle stazioni appaltanti per la fase di esecuzione Servizi e forniture - livello intermedio - annualità 2024-2025	1	1
12. Corso "I subcontratti e gli affidamenti in subappalto, subappalto a cascata e associazione in partecipazione"	4	3
13. Corso "L'esecuzione del contratto con RTI, consorzi, consorzi stabili e consorzi di cooperative" in materia di Appalti	4	3
14. Corso "Riserve e accordo bonario" in materia di Appalti	4	4
15. Corso "Subappalto: casi concreti ripresi dai quesiti pervenuti" in materia di Appalti	6	6
16. Corso sul codice degli appalti "Inadempienze, penali e premi di accelerazione"	4	4
17. Corso sul codice degli appalti "Revisione Prezzi"	5	5
18. Corso di aggiornamento operativo online "Acquisti di Beni e Servizi – Strumenti per l'Amministrazione (2025)"	27	24
19. Corso di aggiornamento "Rendicontazione ed auditing nell'ambito dei progetti Horizon Europe"	6	5
20. Corso di formazione "Assicurazione della Qualità nei Dipartimenti, la Scheda di autovalutazione del Dipartimento"	1	1
21. Corso di formazione "Comunicazione e Collaborazione in gruppi di lavoro"	38	33
22. Corso di formazione "ESSE3 Conseguimento titolo"	1	1
23. Corso di formazione "ESSE3 Piani di carriera"	2	2
24. Corso di formazione "Il ciclo di accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio secondo AVA3"	1	1
25. Corso di formazione "Meno stress più energia. Strategie per stare meglio al lavoro"	10	10
26. Corso di formazione "Pubblicare sul nuovo sito di Ateneo"	2	2
27. Corso di formazione "Il Cerimoniale Accademico ed istituzionale"	1	1
28. Corso di formazione "Il Cerimoniale Accademico ed istituzionale" - Sessione di approfondimento	1	1
29. Corso di Lingua Inglese - Livello A2-B1 (Centro Linguistico Università Pisa)	2	2
30. Corso di Lingua Inglese - Livello B2 (Centro Linguistico Università Pisa)	3	2
31. Corso di Lingua Inglese - Livello B2A-B2B (Centro Linguistico Università Pisa)	2	2
32. Corso di Lingua Inglese - Livello C1 (Centro Linguistico Università Pisa)	1	1
33. Seminario online "Gestione e risoluzione dei conflitti: il punto di vista della Consigliera di fiducia"	34	32



34. Corsi Syllabus - Programma Competenze Digitali	126	37
Totale	387	283

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

Di seguito si riportano i dati relativi al numero di corsi erogati nel corso dell'anno 2025 ed al numero dei partecipanti.

Attività formativa 2025

Tabella n. 2

	Corsi erogati da enti esterni *	CORSI EROGATI DALL'ATENEO (sono inclusi anche i corsi universitari singoli ed i Master) **	TOTALE
Numero corsi	78	68	146
Numero partecipanti	1672	2440	4112

Dati al 31/03/2026. *Inclusi i corsi sulla piattaforma Syllabus; ** per ciascun corso sono conteggiate tutte le edizioni realizzate nel 2025

La tabella sotto riprodotta riporta la percentuale di partecipanti ai corsi di formazione programmati nel Piano Operativo della formazione anno 2025, suddivisi tra Amministrazione Centrale e Dipartimenti, Centri e Sistemi.

Tabella n. 3

	Dipartimenti, Centri e Sistemi			Rettorato e Direzioni		
	Personale tecnico-amministrativo		% di partecipazione	Personale tecnico-amministrativo		% di partecipazione
	Invitati	di cui Presenti		Invitati	di cui Presenti	
Totale complessivo	3504	1828	52%	2894	1896	66%

I dati si riferiscono ai corsi pianificati nel Piano operativo della Formazione anno 2025, ai corsi singoli, ai Master e ai corsi inseriti successivamente all'approvazione del Piano per sopravvenute esigenze formative.

3.4.3 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.

3.5 Piano della formazione sull'Assicurazione della Qualità 2025

Anche per il 2025, in continuità con il 2023 e il 2024, al fine di realizzare un processo strutturato di formazione sui temi dell'Assicurazione della Qualità (AQ) come strumento di diffusione della cultura della qualità nel nostro Ateneo, la Delegata per la Qualità, in collaborazione con il PQA e l'Unità Assicurazione della Qualità e Accreditamento, ha elaborato il **Piano triennale della formazione sull'Assicurazione della qualità (AQ) 2025-2027, incluso il piano operativo 2025.**

Il Piano prevede una serie di corsi e interventi formativi/IN-formativi rivolti al personale docente, tecnico-amministrativo e al Consiglio Studentesco, oltre allo svolgimento di attività di affiancamento consulenziale.

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

L'indagine si è svolta a due livelli, previa individuazione da parte della Delegata per la Qualità e del PQA di un elenco di tematiche sull'AQ (cd. fabbisogni formativi, tab.4).

Tab.4

1	Normativa e documenti nazionali in tema di AQ. Regolamenti e Linee Guida di Ateneo.
2	Quali sono gli attori e che ruolo ricoprono nell'AQ di Ateneo (Ad e NdV: chi fa cosa). Quali sono gli attori e che ruolo ricoprono nell'AQ di CdS (CPDS di Dipartimento/Scuola e CdS, Gruppo di Riesame).



3	Come si svolge l'accreditamento di Sede.
4	Come si svolge l'accreditamento di Dipartimento.
5	Come si svolge l'accreditamento iniziale dei CdS e l'accreditamento periodico dei CdS.
6	Come si svolge l'accreditamento dei corsi di Dottorato.
7	Contenuti ed utilizzo del Portale https://ava.mur.gov.it/ (Schede SUA-CdS, SMA). Contenuti della Scheda di Monitoraggio Annuale e del Riesame Ciclico di CdS.
8	Descrittori di Dublino, cosa sono e a cosa servono.
9	Questionari di valutazione (rilevazione, utilizzo e diffusione delle opinioni degli studenti e dei dottorandi).
10	Piano Strategico di Dipartimento (PSD) (redazione, monitoraggio, riesame del PSD). Analisi SWOT e pianificazione strategica multilivello.
11	Relazione della CPDS (contenuti, redazione e analisi dei dati).
12	Documenti di Autovalutazione in preparazione agli Audit interni del NdV.
13	Terza missione: programmazione, monitoraggio e riesame delle attività.
14	Guida alla lettura degli indicatori ANVUR: inquadramento e analisi.

Il primo livello ha coinvolto la Delegata per la Qualità che, nel mese di dicembre 2024, ha compilato un questionario attraverso il quale, per ogni fabbisogno formativo e categoria di utente⁷⁸, ha stabilito sia il livello di conoscenza percepito che il livello di conoscenza auspicabile (v. infra). Al fine di stabilire sia il livello di conoscenza percepito che quello auspicabile la Delegata ha utilizzato una scala di valutazione da 1 a 4 (1=nessuna conoscenza; 2=conoscenza di base; 3=conoscenza intermedia; 4=conoscenza avanzata). **Il secondo livello** ha invece coinvolto coloro che ricoprono un ruolo istituzionale in Ateneo (Direttori di Dipartimento/Presidenti di Scuola, Referenti AQ di Dipartimento, Presidenti dei Corsi di Studio, Coordinatori dei Corsi di Dottorato), il personale tecnico-amministrativo che supporta i docenti nella redazione di documenti sull'AQ (Coordinatore amministrativo del Dipartimento, Responsabile Unità Didattica, Responsabile Unità Ricerca e Referenti del dottorato di ricerca) e il Consiglio Studentesco, per un totale di 6 categorie di utenti.

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

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

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

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

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

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

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

$$\text{Media attesa} = \text{Indice di Priorità GOV} * \text{Media risposte utenti}$$

Sulla base di tale valore sono stati quindi individuati i fabbisogni formativi in ordine di priorità tenendo in considerazione i vari ruoli e, conseguentemente, redatto il "Piano triennale della formazione sull'Assicurazione della Qualità 2025-2027", incluso il piano operativo 2025, allegato al PIAO 2025-2027.

In particolare, come previsto dal Piano operativo 2025, tutti i corsi e gli incontri di formazione rivolti alle sei categorie di utenti sopra richiamate sono stati realizzati, ad eccezione dell'attività di didattica trasversale per i dottorandi "L'assicurazione della Qualità nell'Ateneo di Pisa e il ruolo dei dottorandi", rinviata al 2026; del percorso di formazione "Insegnare

⁷⁸ Le categorie di utenti sono 6: Direttori di Dipartimento/Presidenti di Scuola, Referenti AQ di Dipartimento, Presidenti CdS, Coordinatori dei Corsi di Dottorato, personale tecnico-amministrativo che supporta i docenti nella redazione di documenti sull'AQ (Coordinatore amministrativo del Dipartimento, Responsabile Unità Didattica, Responsabile Unità Ricerca e referenti del dottorato di ricerca) e Consiglio studentesco. Trattati delle figure coinvolte nel secondo livello dell'indagine (v. infra).



ad insegnare”, per il quale l’Ateneo ha deciso di non inserire lezioni sull’Assicurazione della Qualità per l’anno 2025; e della Giornata sulla Qualità.

Sono tuttavia stati realizzati ulteriori incontri ed eventi formativi (sub a), b), g) e h)), non programmati nel Piano ma ritenuti necessari in preparazione della visita di accreditamento periodico dell’Ateneo, calendarizzata per aprile 2026.

I Piani della formazione sull’Assicurazione della Qualità, 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/>).

Di seguito l’elenco dei Corsi/Incontri di Formazione realizzati nel 2025:

- a) 16 gennaio 2025 - Incontro di formazione “Il modello AVA3 e la visita di accreditamento periodico” realizzato dalla prof.ssa Roberta Moruzzo, Delegata della Qualità, e dal prof. Lorenzo Di Bari, Presidente del PQA;
- b) 26 maggio 2025 - Incontro di formazione “L’Assicurazione della Qualità nei Dipartimenti: la Scheda di Autovalutazione del Dipartimento” realizzato dal prof. Lorenzo Di Bari, Presidente del Presidio della Qualità e dalla prof.ssa Silvia Cervia, membro del Presidio della Qualità;
- c) 29 maggio 2025 - Corso di formazione “Contenuti ed utilizzo del Portale AVA MUR. Contenuti della Scheda di Monitoraggio Annuale e del Riesame Ciclico di CdS” realizzato dal prof. Giovanni Paoletti, Prorettore per la Didattica e dal prof. Antonello Di Paolo, componente del PQA;
- d) 11 giugno 2025 - Corso di formazione “Normativa e documenti nazionali in tema di AQ. Regolamenti e Linee Guida di Ateneo” realizzato dal Dott. Michele Bertani, membro del Nucleo di Valutazione, dalla Delegata per la Qualità e dal Presidio della Qualità – II semestre 2025
- e) Maggio 2025 - Intervento IN-formativo diretto ai colleghi dell’Uzbekistan su Sistema AVA3 realizzato in modalità telematica dalla prof.ssa Roberta Moruzzo, Delegata per la Qualità;
- f) 12 giugno 2025 - Incontro di formazione “Guida alla lettura degli indicatori ANVUR: Indicatori e cultura del dato nell’Università: dalla misura alla governance” realizzato dalla prof.ssa Barbara Pacini, Delegata per le Statistiche di Ateneo
- g) 15 settembre 2025 - Corso di formazione “Documenti di Autovalutazione in preparazione agli Audit interni del NdV e per la visita di accreditamento periodico”, realizzato dalla prof.ssa Francesca Maria Dovetto, Università degli Studi di Napoli Federico II, membro esterno del Nucleo di Valutazione, dalla prof.ssa Silvia Cervia, Università di Pisa, membro del Presidio per la Qualità, dalla prof.ssa Arianna Tavanti, Università di Pisa, membro interno del Nucleo di Valutazione e dal prof. Alessandro Buono, Università di Pisa, membro del Presidio per la Qualità;
- h) 20 ottobre 2025 – Incontro di formazione “Indicatori AVA3 e cruscotto pubblico ANVUR” realizzato dalla Prof.ssa Barbara Pacini, Delegata per le Statistiche di Ateneo;
- i) 25 novembre 2025 - Incontro collettivo dedicato agli aspetti organizzativi della visita istituzionale per l’accreditamento periodico realizzato dalla prof.ssa Roberta Moruzzo, Delegata per la Qualità.

Per quanto riguarda le **attività di addestramento/affiancamento consulenziale**, tutte le azioni programmate sono state regolarmente realizzate. Rispetto a quanto programmato sono state aggiornate le “Linee guida per la compilazione del Syllabus – a.a. 2025/26”.

- Supporto al monitoraggio annuale del Piano Strategico di Dipartimento: il 17 febbraio 2025 il Presidente del PQA ha trasmesso ai Direttori di Dipartimento la comunicazione "*Monitoraggio del Piano Strategico Dipartimentale*" contenente le “Linee Guida per la compilazione della scheda di monitoraggio annuale del Piano Strategico Dipartimentale (PSD) – parte I”, e il format da utilizzare per la stesura della scheda stessa (nota prot. n. 20456/2025). Successivamente, il Presidente del PQA ha trasmesso ai Direttori di Dipartimento le “Linee Guida per la compilazione della scheda di monitoraggio annuale del Piano Strategico Dipartimentale (PSD) – parte II”, corredate dal format per la sua stesura. I membri del PQA si sono resi disponibili per consulenze e chiarimenti.
- Supporto alla compilazione quadri della Scheda SUA-CdS 2025/26 (sezione Qualità): il 7 aprile 2025 il Presidente del PQA ha trasmesso ai Presidenti dei CdS la comunicazione "Aggiornamento della Sezione Qualità delle schede SUA-CdS 2025/26" (nota prot. n. 47493/2025). Successivamente, il 24 luglio 2025, il Presidente del PQA ha trasmesso ai Presidenti dei CdS la comunicazione "Sezione Qualità delle schede SUA-CdS 2025/26: Indicazioni per l’aggiornamento" (nota prot. n. 98884/2025). L’Unità Assicurazione della Qualità e Accreditamento si è resa disponibile per consulenze e chiarimenti.
- Supporto alla redazione della Scheda di Monitoraggio Annuale (SMA) del CdS 2025: il 1° ottobre 2025 il Presidente del PQA ha trasmesso ai Presidenti dei CdS le indicazioni per la redazione e la consegna della Scheda di Monitoraggio annuale, comprensiva delle istruzioni per la trasmissione della delibera di approvazione delle Scheda di Monitoraggio annuale e del Modello di Riepilogo. L’Unità Assicurazione della Qualità e Accreditamento si è resa disponibile per attività di consulenza e chiarimento.



1. Supporto alla redazione del Rapporto di Riesame Ciclico (RRC) dei CdS selezionati per la visita di accreditamento periodico: Le Linee guida per la redazione del RRC e gli schemi di RRC, da compilare da tutti i CdS, sono stati trasmessi nel maggio 2024; nel 2025 i membri del PQA e l'Unità Assicurazione della Qualità e Accreditamento si sono resi disponibili per attività di consulenza e chiarimenti a favore dei CdS selezionati per la visita di accreditamento periodico dell'Ateneo che intendessero procedere alla redazione di un nuovo RRC in vista della visita di accreditamento periodico dell'Ateneo..
- Supporto alla redazione della scheda di monitoraggio e del riesame del PhD: il 20 novembre 2025 il Presidente del PQA ha trasmesso ai Coordinatori dei Corsi di Dottorato selezionati per la visita di accreditamento periodico dell'Ateneo le "Linee guida e scadenze per la compilazione della Scheda di Monitoraggio e Riesame del Dottorato di Ricerca – anno 2025". Il 16 dicembre 2025 (prot. n. 155876, 155871, 155815, 156661/2025). Successivamente la nota è stata trasmessa ai Coordinatori dei Corsi di Dottorato non selezionati per la visita di accreditamento periodico dell'Ateneo (prot. n. 174157/2025). Per agevolare i gruppi di riesame nella compilazione, molti dei dati richiesti sono stati forniti dall'Ufficio Programmazione, Organizzazione e Valutazione e dalla PO Attività per la Formazione Dottorale e per i Relativi Finanziamenti. I membri del PQA e l'Unità Assicurazione della Qualità e Accreditamento si sono resi disponibili per attività di consulenza e chiarimenti;
- Supporto alla redazione del documento di autovalutazione del Dipartimento: il 26 maggio 2025 è stato realizzato l'incontro di formazione "L'Assicurazione della Qualità nei Dipartimenti: la Scheda di Autovalutazione del Dipartimento" realizzato dal prof. Lorenzo Di Bari, Presidente del Presidio della Qualità e dalla prof.ssa Silvia Cervia, membro del Presidio della Qualità. Il 27 maggio 2025 il Presidente del PQA ha trasmesso ai Direttori di Dipartimento le "Le Linee guida per la compilazione della Scheda di valutazione dei Dipartimenti, insieme allo Schema di valutazione da compilare". I membri del PQA e l'Unità Assicurazione della Qualità e Accreditamento si sono resi disponibili per attività di consulenza e chiarimenti;
- Supporto alla redazione del documento di autovalutazione del CdS: Il 23 luglio 2025 il Presidente del PQA ha trasmesso ai Coordinatori dei CdS le "Linee guida per la compilazione della Scheda di valutazione dei corsi di studio, insieme allo Schema di valutazione da compilare" (prot. n. 98309/2025). indicazioni sulla modalità di consegna della scheda di autovalutazione dei Corsi di Studio sono state trasmesse dal Presidente del PQA con nota del Presidente del PQA dell'8 ottobre 2025 (prot. n. 132645). Il 15 settembre 2025 è stato realizzato il corso di formazione "Documenti di Autovalutazione in preparazione agli Audit interni del NdV e per la visita di accreditamento periodico" nel quale sono state illustrate le suddette LG e il relativo schema. I membri del PQA e l'Unità Assicurazione della Qualità e Accreditamento si sono resi disponibili per attività di consulenza e chiarimenti;
- Supporto alla redazione del documento di autovalutazione del Dipartimento, del PhD e dei CdS selezionati per la visita di accreditamento periodico: il 15 dicembre 2025 l'Unità Assicurazione della Qualità e Accreditamento ha inviato ai dipartimenti, ai corsi di dottorato e ai corsi di studio selezionati per la visita di accreditamento periodico dell'Ateneo il format per la redazione del documento di autovalutazione. I membri del PQA e l'Unità Assicurazione della Qualità e Accreditamento si sono resi disponibili per attività di consulenza e chiarimenti;
- Supporto alla redazione dei programmi degli insegnamenti 2025/2026: il 29 luglio 2025 il PQA ha redatto le "Linee guida per la compilazione del Syllabus – a.a. 2025/26" (prot. n. 101046/2025). I membri del PQA si sono resi disponibili per attività di consulenza e chiarimenti.
- Scheda in formato digitale, compilabile on online, di verifica completamento programma attività formative e di ricerca nei corsi di dottorato: Il 16 dicembre 2025 il Presidente del PQA ha trasmesso ai Dottorandi la comunicazione "Monitoraggio delle attività dei Dottorandi iscritti nell'a.a. 2024/25" (nota prot. n. 174119/2025), con la quale è stato chiesto ai dottorandi di compilare un modulo informatico per il monitoraggio delle attività svolte, in coerenza con quanto già riportato nella scheda di passaggio d'anno. Dell'attività è stata data adeguata informazione al Prorettore per il Dottorato di Ricerca e ai Coordinatori dei Corsi di Dottorato.

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 ciascun intervento/incontro formativo, l'Unità Assicurazione della Qualità e Accreditamento ha somministrato ai partecipanti un **questionario di gradimento**. Di seguito si riporta una sintesi dei risultati relativi all'anno 2025.

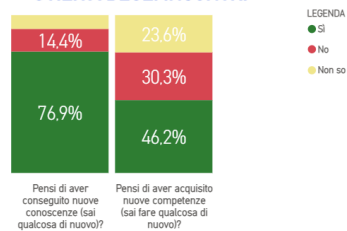


Fig. 1

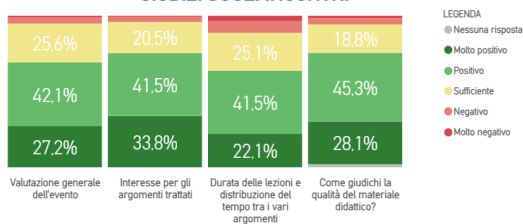
Sintesi gradimento corsi di formazione AQ - Anno 2025



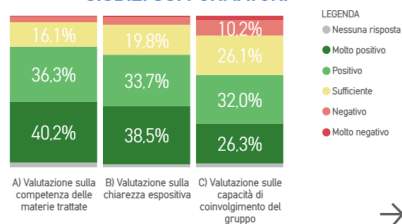
UTILITÀ DEGLI INCONTRI



GIUDIZI SUGLI INCONTRI



GIUDIZI SUI FORMATORI





SEZIONE 4: MONITORAGGIO E CONCLUSIONI

Monitorare e rendicontare quanto effettivamente realizzato è necessario per le future programmazioni.

In questa ottica, la struttura dei capitoli precedenti della presente relazione ha dato conto, per ciascuna sezione e sotto-sezione del PIAO, delle attività svolte nel 2025.

Per le sezioni “Valore pubblico” e “Performance” ciò è stato fatto secondo le modalità stabilite dagli articoli 6 e 10, comma 1, lett. b) del decreto legislativo n. 150 del 2009.

Il monitoraggio della sezione “Rischi corruttivi e trasparenza” è stato invece effettuato secondo le indicazioni fornite da ANAC, come indicato dal PTPCT.

La presente relazione si caratterizza come sede per compiere il monitoraggio 2025 dell’attuazione del Piano Strategico di Ateneo 2023-2028. A differenza del precedente, il PSA ora definisce **obiettivi strategici, azioni, indicatori sia numerici che qualitativi, con l’indicazione dei relativi target.**

Nei paragrafi dedicati (2A.1 e 2A.2) vengono riportati:

- a) la situazione al 31/12/2025 relativa all’effettiva attuazione delle azioni collegate ai diversi obiettivi strategici;
- b) la valorizzazione degli indicatori numerici e qualitativi, anch’essa riferita al 31/12/25.

Parallelamente la struttura del cruscotto POI, che integra oggi la quasi totalità degli indicatori previsti nel PSA, permette al NdV di compiere formalmente una valutazione sui risultati raggiunti nell’attuazione delle strategie e procedere alla valorizzazione di un indice, che ne sia la sintetica espressione.

Il NdV (v. delibera CdA n. 42/2025) è competente per esprimere le proprie valutazioni sull’avvicinamento/raggiungimento dei valori target, utilizzando la griglia sintetica definita nella relazione del Tavolo POI-POS.

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

Le modalità di monitoraggio sono descritte nel successivo paragrafo (MC1).

MC.1 Il progetto Good Practice

Nel 2025, dopo un anno come “uditore”, l’Ateneo ha aderito al Progetto Good Practice⁷⁹ (delibere SA n. 17 del 24 gennaio 2025 e CdA n. 35 del 29 gennaio 2025). Il Progetto 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 equivalent (FTE).

Oltre alle analisi tradizionali l’Ateneo ha partecipato ai laboratori sperimentali che, per l’edizione 2025, hanno riguardato il Piano Triennale per la trasformazione digitale e la Contabilità analitica della ricerca.

Efficacia percepita, ovvero Customer Satisfaction

L’area di indagine dell’efficacia percepita, detta Customer Satisfaction (CS), è volta a rilevare attraverso appositi questionari la soddisfazione rispetto ai servizi amministrativi e di supporto delle università da parte delle tre principali categorie di stakeholder dell’ateneo (docenti, dottorandi e assegnisti; personale tecnico – amministrativo e bibliotecario; studenti, suddivisi fra Studenti del 1° anno e Studenti degli anni successivi).

Per l’anno 2025 l’Ateneo ha provveduto alla somministrazione di due questionari Good Practice sul gradimento dei servizi per l’anno 2024, uno a docenti, dottorandi e assegnisti e l’altro al personale tecnico – amministrativo e bibliotecario.

I questionari sono stati somministrati internamente dal 28 aprile 2025 al 04 giugno 2025 con la tecnica CAWI (Computer Assisted Web Interviewing) utilizzando “LimeSurvey” (software open source), che permette di creare indagini in modo snello, garantendo al contempo l’anonimato di chi compila.

⁷⁹ Si fa presente che il progetto Good Practice (GP), promosso e coordinato dal MIP - Politecnico di Milano – Graduate School of Business Società Consortile per Azioni, nasce nel 1999 con l’obiettivo di misurare e comparare la performance dei servizi amministrativi e di supporto delle università al fine di migliorare i servizi erogati e il grado di soddisfazione degli stakeholder.



I tassi di compilazione sono stati in leggero miglioramento rispetto alle indagini di customer satisfaction svolte internamente nel 2024⁸⁰:

- DDA – tasso di compilazione 40% (a fronte di un tasso medio del 31% per tutti gli atenei partecipanti),
- PTA – tasso di compilazione 50% (a fronte di un tasso medio del 53% per tutti gli atenei partecipanti)

Relativamente all'analisi dei risultati, il gruppo di lavoro GP del Politecnico di Milano per l'anno 2025 ha redatto un [report dedicato con l'analisi dei risultati sia per la dimensione efficacia percepita, che per la dimensione efficienza e costi](#). Tale report è focalizzato sui benchmark di riferimento e sul posizionamento dell'Ateneo di Pisa rispetto alla media complessiva degli atenei partecipanti e al cluster dimensionale di appartenenza (mega).

Inoltre, è stato predisposto dall'Ateneo un [report specifico sull'efficacia percepita](#), a cura dell'Ufficio Programmazione, organizzazione e valutazione. Tale report comprende: Analisi interna delle differenze tra servizi; Frequenze e valori medi del livello di gradimento per ciascuna macrocategoria; Distinzione tra servizi offerti dall'Amministrazione centrale e da altre strutture, ove rilevato.

L'analisi complessiva dei risultati dell'Indagine restituisce un'immagine dell'Ateneo caratterizzata da **punti di forza consolidati** (valori medi superiori a 4), **performance di livello intermedio** (valori medi compresi tra 3,5 e 3,9) e **ambiti di miglioramento** (valori medi inferiori a 3,5).

Con riferimento al personale tecnico amministrativo e bibliotecario, emergono valori medi superiori a 4, per le categorie *Contabilità/Stipendi (4,40)* e *Personale (4,10)* indicativi di un livello di soddisfazione complessivamente elevato e di processi percepiti come affidabili ed efficaci. In particolare, la categoria *Contabilità/Stipendi* registra il valore medio più alto tra tutte quelle analizzate, evidenziando un servizio amministrativo puntuale, stabile e ben organizzato, con procedure percepite come chiare e correttamente gestite. La categoria *Personale* riflette invece una buona qualità delle interazioni, in termini di disponibilità, competenza e supporto fornito al personale tecnico-amministrativo e bibliotecario.

La categoria *Sistemi Informatici (3,8)* indica un livello di soddisfazione discreto, ma non pienamente consolidato, con possibili criticità legate a stabilità, accessibilità o tempestività dei servizi digitali. Analogamente, la categoria *Portale/Social (3,6)* evidenzia un utilizzo adeguato degli strumenti di comunicazione e informazione, pur con margini di miglioramento in termini di usabilità e aggiornamento dei contenuti. I risultati relativi a *Infrastrutture/Servizi (3,5)* e *Comunicazione (3,5)* segnalano una percezione sufficiente ma non pienamente soddisfacente, suggerendo la necessità di interventi migliorativi, in particolare per quanto riguarda gli aspetti logistici e la chiarezza e tempestività delle informazioni.

Per quanto riguarda la percezione dell'andamento dell'Ateneo rispetto all'anno precedente, la maggior parte del personale tecnico amministrativo e bibliotecario (56,5%) ritiene la situazione stabile; il 15,1% rileva un miglioramento, mentre il 13,4% segnala un peggioramento. Il 14,9% non esprime alcuna opinione.

Con riferimento al personale docente, dalla rilevazione emergono quattro categorie con valori medi superiori a 4 come punti di forza consolidati. La categoria *Didattica (4,5)* registra il valore più elevato, indicando un'alta soddisfazione per i servizi di supporto alla didattica, percepiti come efficaci e ben strutturati. La categoria *Personale (4,2)* conferma la qualità delle interazioni con il personale docente e si configura come punto di forza trasversale, in quanto presenta valori analoghi anche per il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario. Le categorie *Ricerca (4)* e *Biblioteche (4)* evidenziano un livello di soddisfazione positivo, con servizi considerati adeguati, funzionali e di supporto efficace agli utenti.

⁸⁰ Nel 2024 il CdA ha affidato al DG un obiettivo operativo (cod. 1275) finalizzato alla sperimentazione di indagini di customer satisfaction (CS), rivolte ai portatori di interessi interni, per la valutazione dei servizi forniti dalle strutture direzionali. In attuazione del suindicato OPN, con d.d. n. 4544/2024, prot. n. 72811/2024, è stato costituito un Gruppo di Lavoro (Gruppo di Lavoro Indagini Customer Satisfaction, ICS), coordinato dal Direttore generale, con la partecipazione della Delegata per le statistiche di Ateneo e del personale dell'Ufficio Programmazione, Organizzazione e Valutazione.

Il gruppo ICS ha previsto il formato del questionario, i tempi e le modalità di somministrazione e ha individuato le strutture con riferimento alle quali attivare il questionario di CS ossia:

- Direzione didattica;
- Segreteria del Rettore;
- Direzione Gare Contratti e Logistica, Ufficio Comunicazione, SIA/Direzione Infrastrutture Digitali.

A dicembre 2024 sono stati quindi somministrati agli stakeholder dell'Ateneo (docenti, studenti, dottorandi, personale tecnico-amministrativo e bibliotecario -TAB) 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). La percentuale di risposta ai questionari è stata del 34,1% per i docenti e del 43,5% del personale TAB
- i servizi offerti dalla Segreteria studenti (uffici centrali di Ateneo). La risposta ai questionari è stata pari al 6,2% degli studenti;
- la cerimonia di consegna delle medaglie alle laureate e laureati con lode (due appuntamenti in primavera e due in autunno).



Le categorie *Sistemi Informatici* (3,7), *Portale/Social* (3,5) e *Comunicazione* (3,5) si collocano invece su livelli intermedi: non emergono criticità rilevanti, ma si rende necessario un consolidamento della qualità percepita. Tali risultati risultano coerenti con quelli rilevati per il personale tecnico-amministrativo e bibliotecario. La categoria *Infrastrutture/Servizi* (3,4) evidenzia infine alcune criticità, riconducibili a spazi, attrezzature e servizi logistici, che possono incidere sulla qualità complessiva del supporto.

Anche per il personale docente è stata rilevata la percezione dell'andamento dell'Ateneo rispetto all'anno precedente: il 51,8% ritiene che la situazione sia rimasta invariata, il 12,5% segnala un miglioramento e il 17% un peggioramento, mentre il 18,7% non esprime alcuna opinione. Nel complesso, i dati dell'Indagine su tutto il personale dell'Ateneo evidenziano una percezione diffusa di continuità e stabilità dei servizi, senza variazioni significative né in positivo né in negativo.

Efficienza e costi

L'area di indagine dell'efficienza e costi è finalizzata alla misurazione delle risorse dedicate ai servizi amministrativi in termini di costi totali, costi unitari e full-time equivalent (FTE). L'analisi viene condotta misurando dapprima le risorse complessive per l'ateneo e poi le risorse associate a ciascun servizio amministrativo, a loro volta costituiti da un set di attività. Le risorse vengono mappate con riferimento a tre categorie coinvolte nella gestione del servizio, quali personale interno (PD), collaboratori (COLL) e consulenti esterni (SER). La rilevazione riguarda oltre 50 servizi amministrativi.

Per l'anno 2025 l'Ateneo ha mappato le risorse con riferimento solo al personale interno.

Gli esiti dell'indagine sono riportati nel report già citato ([report dedicato con l'analisi dei risultati sia per la dimensione efficacia percepita, che per la dimensione efficienza e costi](#))

Quel che preme evidenziare è l'elevata l'incidenza percentuale della macro-area ricerca rispetto al totale dei costi.

MC.2 Altre azioni di monitoraggio già attive

Monitoraggio periodico qualità percepita e soddisfazione per i servizi offerti

- a. **gli studenti**, attraverso la raccolta sistematica di informazioni e dati (*questionari sulla valutazione della didattica e questionari organizzazione, servizi e tirocini*) relativi alla percezione della qualità della didattica e delle attività di tirocinio, comprese le attività di tirocinio medico (*questionari ANVUR Tirocinio clinico agli studenti iscritti al CLM Medicina e Chirurgia, LM-41*) o di tesi, nonché alla qualità dei servizi di supporto alla didattica e all'adeguatezza delle infrastrutture (laboratori e relative strumentazioni scientifiche, biblioteche, spazi didattici, ecc.).
- b. **gli immatricolati iscritti ai CdS triennali e a ciclo unico**, attraverso la raccolta di informazioni e dati (*questionari immatricolati*) relativi all'opinione complessiva sulle motivazioni e le circostanze che hanno portato gli studenti a scegliere l'Università di Pisa e la sua offerta formativa, nonché ad approfondire eventuali criticità nel percorso di scelta, che possono riflettersi su tassi di inattività e abbandono. Tale strumento di monitoraggio è stato introdotto a partire dall'a.a. 2023/2024 e, per l'a.a. 2025/2026, a seguito dell'adesione al Progetto Good Practice (v. in-fra), 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. Sempre a partire dall'a.a. 2023/2024 agli immatricolati è somministrata un'indagine sull'attività sportiva (*questionario Fare sport con l'Università di Pisa*). L'obiettivo di tale questionario è raccogliere dati significativi sulle preferenze e le abitudini sportive degli studenti e delle studentesse, promuovendo sia l'attività agonistica che quella non agonistica;
- c. **i laureandi/laureati**, attraverso la raccolta di informazioni e dati provenienti dalle indagini AlmaLaurea, in particolare:
 - *l'Indagine sulla soddisfazione dei laureandi*, per monitorare il grado di soddisfazione dell'esperienza universitaria espresso dagli studenti che concludono gli studi.
 - *l'Indagine sul profilo dei laureati*, che restituisce le caratteristiche dei Laureati, il loro percorso e successo universitario, le esperienze maturate durante gli studi e la valutazione complessiva del percorso formativo;
 - *l'Indagine sulla condizione occupazionale dei laureati* (a uno, tre e cinque anni dal conseguimento del titolo), finalizzata a monitorare gli esiti occupazionali e il grado di coerenza tra percorso formativo e inserimento professionale.
- d. **i dottorandi di ricerca** attraverso la raccolta sistematica di informazioni e dati (*questionari ANVUR relativo alla soddisfazione dei dottorandi di ricerca di primo e secondo anno*) relativi alla percezione della qualità del percorso formativo e dell'adeguatezza delle strutture, delle attrezzature e del supporto amministrativo;
- e. **i dottori di ricerca** attraverso la raccolta sistematica di informazioni e dati (*questionari AlmaLaurea "Rilevazione sui dottori di ricerca. Valutazione dell'esperienza di studio e di ricerca e prospettive future"*) relativi alla percezione della attività didattiche e di ricerca svolte, alle esperienze maturate durante l'università e alla valutazione del percorso di studi concluso, nonché, l'inserimento lavorativo dei dottori di ricerca;



- f. **le organizzazioni ospitanti attività di tirocinio o di tesi**, attraverso la raccolta di informazioni e dati relativi all'opinione sulla preparazione dei tirocinanti, con particolare riferimento alle conoscenze acquisite e alla capacità di integrazione nei contesti lavorativi;
- g. **il personale docente e TAB**, attraverso la raccolta di informazioni e dati provenienti da:
 - questionari di benessere organizzativo (a cadenza biennale), finalizzati a rilevare le opinioni in merito ai carichi di lavoro, al grado di integrazione nell'organizzazione, alle capacità manageriali dei superiori gerarchici e all'adeguatezza delle infrastrutture (intese come ambiente di lavoro in senso fisico);
 - questionari "Good Practice", volti a valutare il grado di soddisfazione nei confronti dei servizi tecnico-amministrativi forniti dall'Ateneo (v. par MC.1);
 - **i laureati con 110 e lode**, attraverso la raccolta di informazioni e dati relativi all'opinione sul gradimento della cerimonia di consegna delle medaglie alle laureate e laureati con lode, organizzata due volte l'anno.

Ulteriori indagini una tantum con focus specifico rivolte a:

- h. **tutto il personale** costituente la Comunità accademica, relativamente all'opinione circa il rispetto delle norme sulla parità di genere (*questionario su Molestie e Violenze di Genere*).
- i. **personale docente e TAB, con la somministrazione del** Questionario "Mobilità casa-Università" diretto a individuare azioni utili a promuovere e incentivare modalità di spostamento sostenibili, rilevare criticità legati alla mobilità, migliorare l'efficienza complessiva del sistema di mobilità universitario e contribuire alla redazione del Piano Spostamenti Casa-Lavoro (PSCL) di Ateneo;
- j. **studenti**, con la somministrazione di un questionario sul benessere psico-fisico (*questionario psico-fisico studenti*);

Altri strumenti di monitoraggio:

- k. per **le organizzazioni coinvolte nelle attività di terza missione** 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;
- l. in ambito didattico, amministrativo e della ricerca sono disponibili cruscotti interattivi e report di sintesi basati sui dati ufficiali di Ateneo, utili a supportare analisi, monitoraggi e decisioni strategiche (<https://www.unipi.it/ateneo/chi-siamo/dati-indagini/>);
- m. nel 2025 è stato realizzato e messo a disposizione della Governance, degli organi accademici, dei dipartimenti, dei corsi di dottorato e dei corsi di studio coinvolti nella visita il **cruscotto Replica** per il monitoraggio degli indicatori AVA3. Si tratta di uno strumento interno che rende accessibili e consultabili gli indicatori quantitativi

Il NdV è coinvolto a vario livello in queste attività e produce una serie di report (es. punti a, c, d ed e) che vengono trasmessi al Rettore e presi in carico nelle sedi istituzionali opportune.

In sintesi, le attività di allineamento e progressiva integrazione tra la normativa PIAO, le programmazioni in esso confluite, la gestione di bilancio ed il nuovo modello generale di accreditamento degli atenei AVA3, sono state avviate e attualmente in corso.

Anche dal lato del monitoraggio delle attività e conseguenti questionari di CS ai fruitori, si sono migliorati nel numero e nella struttura i vari test, iniziando ad avere benchmark sul gradimento dei servizi (utenti interni ed esterni), con la partecipazione dal 2025 al gruppo GP.

MC.3 Conclusioni

Per permettere la definizione di un **quadro di ciò che si è conseguito nel 2025 a livello di Ateneo**, si sono impostate le **varie sezioni della Relazione**, anche come riepilogo efficace dei processi principali e delle attività che hanno creato maggior valore aggiunto per gli stakeholder esterni ed interni.

In estrema sintesi, si può fare riferimento alle attività che esprimono un rafforzamento dei punti di forza o a quelle che rappresentano la via percorsa nel miglioramento delle aree segnalate come problematiche.

La relazione presenta logiche collegate a quanto richiesto dai rapporti di autovalutazione AVA3; in particolare viene evidenziata **l'autovalutazione a livello di Sede**, con i suoi ambiti di valutazione.



Ad esempio, la nota iniziale per l'ambito di valutazione A (STRATEGIA, PIANIFICAZIONE E ORGANIZZAZIONE), punto di attenzione A1, dell'autovalutazione di sede, indica argomenti che ben potrebbero descrivere una check list per alcuni § della relazione sul PIAO⁸¹.

Tanto premesso proviamo a ripercorrere qualche esempio su singoli aspetti associabili:

A.1.1: L'Ateneo identifica il suo contesto di riferimento (locale, nazionale e internazionale) e i principali portatori di interesse interni ed esterni; (PSA, PIAO parte iniziale e Relazione ex post PIAO, parte iniziale)

A.1.3: L'Ateneo declina la visione in politiche, strategie, obiettivi (strategici e operativi di livello locale, nazionale e internazionale, a breve, medio e lungo termine), riportati nei documenti di pianificazione strategica e operativa e di bilancio, accessibili ai portatori di interesse (interni ed esterni); la pianificazione strategica dell'Ateneo deve essere sviluppata in una logica integrata che dall'alto definisca gli obiettivi generali e in cui le linee strategiche siano sviluppate tenendo conto della pianificazione strategica dei Dipartimenti; (PSA, PIAO, Bilancio e tutti i PSD)

A.1.4: gli obiettivi strategici e operativi sono chiaramente definiti, quantificati tramite opportuni indicatori e target, realizzabili e verificabili, tengono conto del contesto di riferimento, delle competenze e risorse disponibili, delle potenzialità di sviluppo; (PSA, PIAO, Bilancio e tutti i PSD)

A.2.2: L'Ateneo possiede un modello organizzativo adeguato alla realizzazione delle politiche e strategie e si avvale di un Sistema di Assicurazione della Qualità (AQ) e di processi per l'attuazione delle proprie missioni. L'Ateneo definisce e comunica in maniera chiara e trasparente ruoli, compiti, competenze, poteri decisionali e responsabilità delle proprie strutture organizzative (Modello organizzativo UNIPI – chiarezza delle competenze, organigramma e mappatura processi)

A.2.4: L'Ateneo cura il coordinamento e la comunicazione fra gli Organi di governo e la struttura organizzativa;

B.1.2.4: L'Ateneo attua una programmazione delle attività del personale tecnico-amministrativo, corredata da obiettivi di struttura organizzativa e individuali, in modo tale da garantire il perseguimento degli obiettivi strategici e operativi dell'Ateneo e dei Dipartimenti e da supportare le attività dei Corsi di Studio e dei Dottorati, assegnando premi e/o incentivi sulla base di criteri che riconoscono il merito e il contributo del personale al raggiungimento di risultati positivi per l'Ateneo; (PSA, PIAO, PSD, criteri premiali e SMVP)

B.1.2.6: L'Ateneo promuove e attua regolarmente forme di ascolto del personale tecnico-amministrativo, ne diffonde i risultati e li utilizza per il riesame del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità e per il miglioramento dei servizi al personale tecnico-amministrativo. (PIAO, obiettivi riguardanti la cd. comunicazione a cascata, questionari di benessere organizzativo)

MC.4 Punti di forza, aree di attenzione e di miglioramento

Segue un'individuazione di una serie di tematiche, che configurano una situazione complessiva prevalentemente positiva, ciò non toglie tuttavia che varie questioni risultino bisognose di ulteriore impegno da parte dell'Ateneo.

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

⁸¹ **Requisiti di sede – AVA3 =>** "In questo ambito si valuta la capacità degli Atenei di definire, formalizzare e realizzare, attraverso politiche, strategie, obiettivi strategici e operativi, una propria visione, chiara, coerente, articolata e pubblica, della qualità della didattica, della ricerca, della terza missione e delle attività istituzionali e gestionali. L'attuazione delle politiche, delle strategie e degli obiettivi strategici e operativi deve essere assicurata attraverso l'implementazione di un Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità (AQ), dotato di un efficace sistema di pianificazione e monitoraggio dei piani e dei risultati conseguiti, nonché di modalità chiare e trasparenti per la revisione critica del suo funzionamento, attraverso il coinvolgimento delle diverse componenti dell'Ateneo, tenendo anche conto dei processi di autovalutazione e delle valutazioni esterne ricevute. Un aspetto importante riguarda il coinvolgimento attivo di tutti i portatori di interesse, interni ed esterni, in particolare modo degli studenti ai quali è necessario attribuire un ruolo attivo e partecipativo, a tutti i livelli, nei processi decisionali degli organi di governo."



- 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 a 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.** Mancata 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'accreditamento 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)

Allegato 1: Bilancio consuntivo 2025 e somme allocabili sui vari obiettivi del PSA 2023 -2028

Allegato 2: Indice sintetico POI 2025

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@UNIPI, 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.

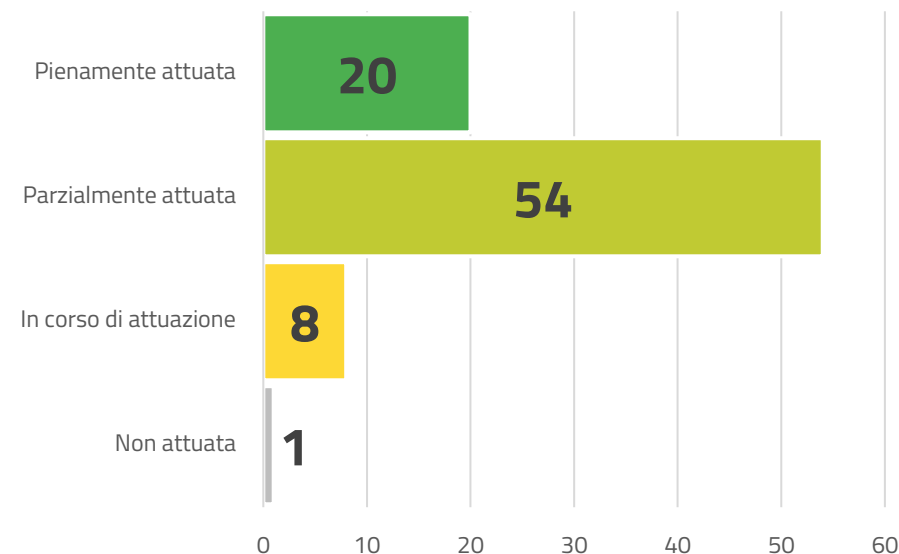
Il [nuovo PSA](#) si configura come la “bussola” della programmazione di Ateneo per il triennio 2026-2028.

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

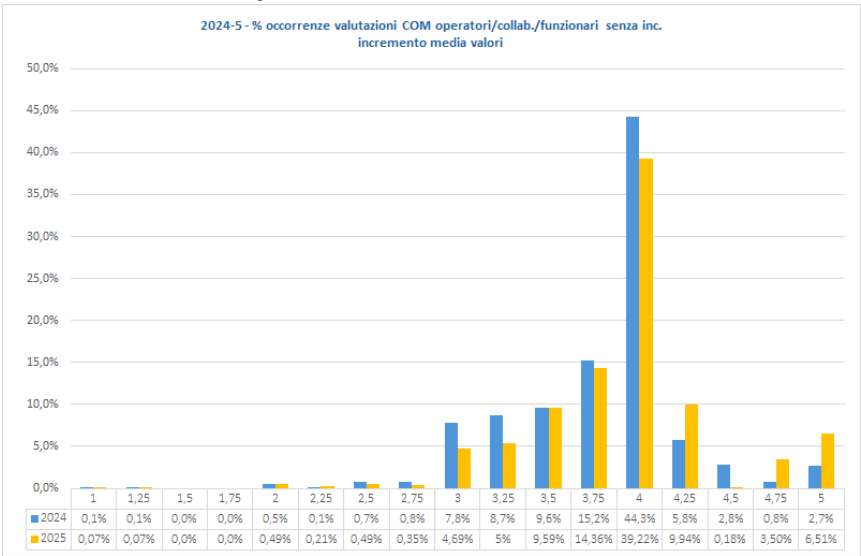
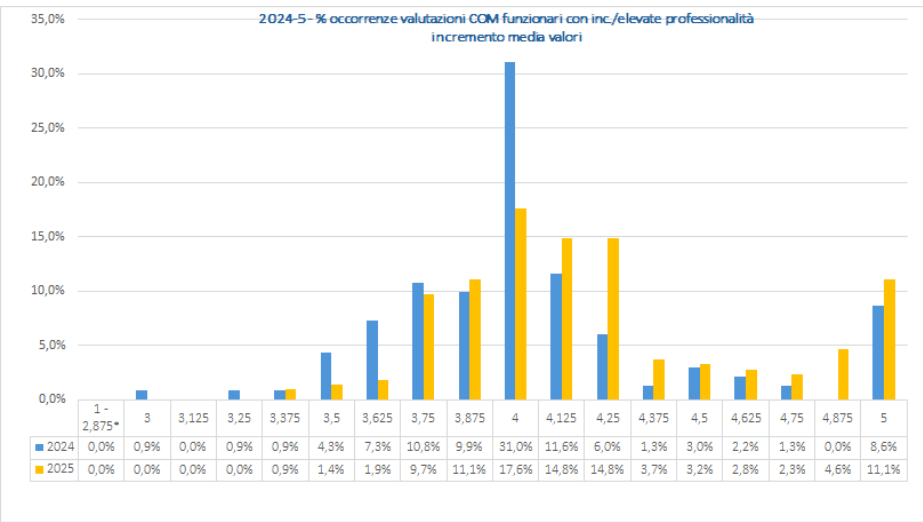


Fig.3c Confronto percentuale di valutazione relativa all’area comportamentale PID 2024 - 2025– Area Elevate Professionalità e Funzionari con incarico



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

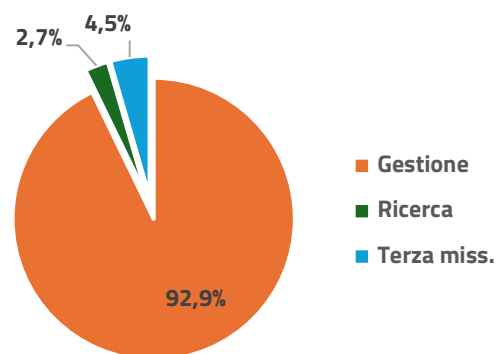
Il PIAO 2025-2027 si riferisce primariamente alla declinazione annuale, in obiettivi operativi (OPN), degli obiettivi strategici pluriennali. Esso contiene altresì gli obiettivi del Direttore Generale. A questi si affiancano altri obiettivi operativi che hanno carattere autonomo (OPA), nel senso che 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-sbობიტრანსფობია.

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.

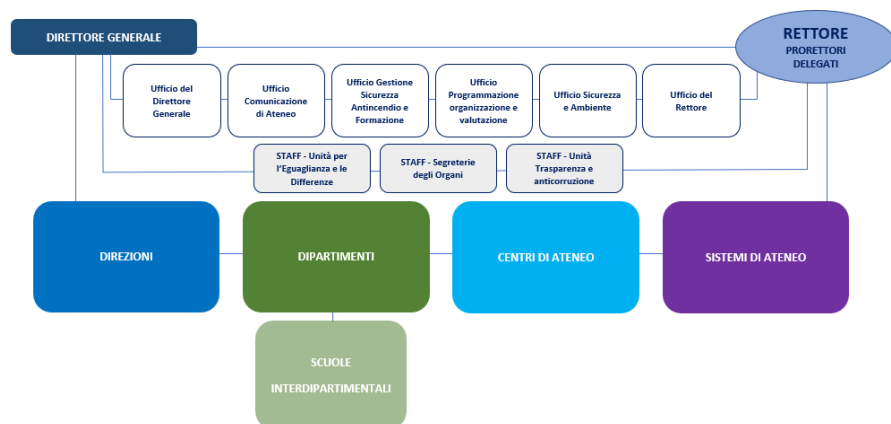
Da ultimo, preme evidenziare che la normativa in materia è in continua evoluzione e quindi la prospettiva di valutazione dei risultati deve necessariamente essere inquadrata in un’ottica pluriennale.

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)