



UFFICIO PROPONENTE:

ORDINE DEL GIORNO N.: 15/01

ARGOMENTO: 15. Provvedimenti e pratiche di natura diversa

OGGETTO: Piano Integrato di Attività ed Organizzazione 2024-2026 - Piano triennale della formazione del personale 2024 -2026 - Approvazione

PRORETTORI DI RIFERIMENTO:

UFFICIO DESTINATARIO PER L'ESECUZIONE: Ufficio programmazione, organizzazione e valutazione

ALLEGATI: 1) Piano triennale della formazione del personale 2024 -2026

COMPONENTI	F	C	Ast	Ass	COMPONENTI	F	C	Ast	Ass
Prof. Riccardo Zucchi	X				Dott. Michele Da Caprile	X			
Prof. Marco Enrico Luigi Guidi	X				Dott. Alessandro Crini	X			
Prof.ssa Maria Concetta Morrone	X				Dott. Giorgio Iervasi	X			
Prof. Sandro Paci	X				Sig. Nicola Filippi	X			
Prof. Sergio Rocchi	X				Sig. Alessandro Zoi	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 (legge Gelmini) in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e 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. n. 2711/2012 del 27 febbraio 2012, come da ultimo modificato con d.r. n. 498/2024 del 4 marzo 2024;
- 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 d.m. 25 marzo 2021, n. 289, concernente le Linee generali di indirizzo per la programmazione delle Università per il triennio 2021-2023 e gli indicatori per la valutazione periodica dei risultati;
- visto il decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modifiche, con la legge 6 agosto 2021, n. 113, ed in particolare l'articolo 6 che prevede, a decorrere dal 31 gennaio 2022, l'adozione, da parte delle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del d.lgs. n. 165/2001 con più di cinquanta dipendenti - ivi comprese le università -, del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO);
- rilevato che in forza del sopra richiamato articolo 6 il PIAO costituisce un documento unico di programmazione, di durata triennale con aggiornamento annuale, in cui confluiscono buona parte dei piani programmatici cui le pubbliche amministrazioni sono tenute tra cui, il Piano Performance, il Piano di prevenzione della corruzione e trasparenza (PTPCT), il Piano dei fabbisogni di personale, il Piano organizzativo del lavoro agile, il Piano di azioni positive, il Piano di formazione del personale, il Piano di digitalizzazione;
- visto il d.p.r. 24 giugno 2022, n. 81, "Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione";
- visto il d.m. 30 giugno 2022, n. 132, "Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione";
- viste le delibere n. 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;
- visto il Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale 2024 e pluriennale 2024-2026, approvato in via definitiva da questo Organo nella seduta del 22 dicembre 2023, con propria delibera n. 522;
- vista la propria delibera n. 37 del 29 gennaio 2024 con cui è stato approvato il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) per il triennio 2024-2026;
- tenuto conto che, a seguito della richiesta di "confronto" sulle linee generali del Piano della formazione del personale avanzata dalla parte sindacale con nota del 18 gennaio 2024 (articoli 6 e 42, comma 6, lettera g, del CCNL del comparto Istruzione e ricerca), l'Organo si è riservato di procedere

all'approvazione del Piano triennale della formazione del personale 2024 -2026, incluso il piano operativo 2024, nella prima seduta utile;

- preso atto degli esiti del confronto in parola, tenutosi negli incontri tra delegazione di parte pubblica e delegazione di parte sindacale del 25 gennaio e del 25 marzo 2024;
- esaminato il Piano triennale della formazione del personale 2024 -2026, incluso il piano operativo 2024, costituente una sottosezione della sez. III del PIAO, di cui allegato 1);

delibera

1. di approvare il Piano triennale della formazione del personale 2024-2026, incluso il piano operativo 2024, costituente una sottosezione della sez. III del PIAO, di cui all'allegato 1), che costituisce parte integrante della presente delibera.

IL SEGRETARIO
Ing. Rosario Di Bartolo

IL PRESIDENTE
Prof. Riccardo Zucchi

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

Il *Piano Integrato delle Attività e dell'Organizzazione* (PIAO), introdotto dall'art. 6 del d.l. 80/2021¹, mette in stretta correlazione la programmazione della formazione con la programmazione del fabbisogno del personale nel ciclo di gestione della performance, tessendo una strategia unitaria ed integrata di gestione delle risorse umane². In tale logica di programmazione integrata di sviluppo il *Programma triennale della formazione* e il *Piano annuale operativo* che l'Ateneo intende attuare per il 2024, sono inseriti in questa sezione del PIAO. Lo sviluppo delle competenze rappresenta insieme alla digitalizzazione, al reclutamento ed alla semplificazione, una delle principali direttrici dell'impianto riformatore avviato con il d.l. 80/2021.

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

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

3.3-B.1 Linee di sviluppo delle competenze del personale nel triennio 2024-2026

La programmazione delle attività formative è effettuata, in coerenza con gli obiettivi di miglioramento e crescita dell'Ateneo nonché di qualificazione, riqualificazione o potenziamento delle competenze tecniche e trasversali, attraverso la raccolta delle esigenze, espresse dai Dirigenti per l'Amministrazione Centrale, e dai Direttori per i Dipartimenti/Centri e dai Presidenti per i Sistemi, l'analisi del fabbisogno formativo, anche in un'ottica di "*apprendimento continuo*" e di ampliamento delle opportunità di crescita all'interno dell'organizzazione.

La programmazione si integra anche con le necessità strategiche ed operative configurandosi sempre più come leva strategica per il raggiungimento dei risultati che l'Ateneo si prefigge. Le linee strategiche 2024-2026³ prevedono per il 2024 i seguenti obiettivi strategici:

Schema 1

Area	Obiettivo	Azione
Gestione, comunità	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 ed il lavoro di gruppo; Azione 4: realizzare iniziative di formazione dei responsabili di struttura per sviluppare competenza nell'individuare e valorizzare le attitudini ed i talenti del personale;

Al fine di adeguare le conoscenze e le competenze del personale tecnico amministrativo finalizzandole al perseguimento degli obiettivi strategici suddetti, l'Ateneo intende perseguire per l'anno 2024, i seguenti obiettivi formativi:

¹ Il d.l. 80/2021, convertito con la l. 113/2021, reca "Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionali all'attuazione del PNRR e per l'efficienza della giustizia".

² Le "*Linee guida per la compilazione del Piano Integrato di attività ed organizzazione*" del 6.12.2021, specificano che il Piano delle attività formative dovrà prevedere:

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

³ Il Piano strategico di Ateneo 2023-2028 è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 2.10.2023 con deliberazione n. 376/2023.

- 1) Potenziamento delle **competenze comportamentali manageriali e organizzative** per un efficace *empowerment* di sistema al fine di consolidare le competenze di gestione valutazione e sviluppo del personale;
- 2) Potenziamento delle **competenze del personale funzionali alla realizzazione della transizione digitale**. Anche per il 2024, attraverso la piattaforma *Syllabus*, l'Ateneo persegue l'obiettivo previsto dal PNRR sulla formazione: formare un'ulteriore quota di personale (maggiore o uguale al 25%) entro il 31 dicembre 2024.
L'Ateneo punta a creare una base di competenze digitali comuni a tutto il personale, al fine di accrescere la propensione complessiva al cambiamento ed all'innovazione nella pubblica amministrazione.
- 3) Aggiornamento e sviluppo delle **competenze tecnico-professionali** specifiche dei diversi ambiti professionali garantendo percorsi di formazione continua a tutto il personale. In sintesi si tratta di fornire la cd "cassetta degli attrezzi" relativa alle conoscenze specialistiche inerenti allo specifico contenuto tecnico dell'attività professionale svolta.
- 4) Aggiornamento delle **competenze trasversali** ovvero competenze in materia di relazioni di genere e dell'uguaglianza nell'ordinamento giuridico europeo ed in materia di terza missione.

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

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

3.3-B.2 La valutazione della formazione

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

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

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

3.3-B.3 La programmazione triennale della formazione 2023-2025

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

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

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

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

Il Piano Formativo Triennale 2024-2026, pertanto, è disegnato in una prospettiva triennale "a scorrimento" con aggiornamento del piano operativo annuale 2024. Ciò in linea con quanto previsto dalle "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane" (approvate dal Consiglio direttivo dell'ANVUR nella seduta del 23 gennaio 2019⁴).

⁴ All'interno del documento, difatti, si fa riferimento al "Piano triennale di formazione del personale tecnico-amministrativo" come ad uno dei passaggi necessari all'interno dell'iter per la programmazione integrata. La scheda dedicata al Piano Triennale di formazione del personale tecnico-amministrativo all'interno delle Linee guida citate stabilisce quanto segue: "Si tratta di un documento che rappresenta le esigenze formative dell'Ateneo, presumibilmente in funzione di specifiche analisi preventive per l'individuazione di professionalità e competenze necessarie al perseguimento delle strategie. Dipende delle risultanze che emergono dalla Relazione sulla performance, in cui si dà conto dei risultati ottenuti in riferimento agli obiettivi di performance organizzativa e individuale. Proprio l'eventuale valutazione di comportamenti disattesi, dovrebbe fornire indicazioni preziose per stimare i fabbisogni formativi del personale. Anche la Relazione del nucleo in tal senso può fornire informazioni utili. Dal punto di vista programmatico,

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

Schema 2

Iniziativa Formativa	Obiettivi	Destinatari/e	Anno e periodo di realizzazione dell'intervento formativo
Percorso di formazione manageriale: Corso su positive leadership	Acquisire la metodologia e sviluppare la formamentis per guidare i propri collaboratori. Sviluppare una comunicazione efficace per ottenere il massimo dalle persone. Creare un ambiente ed un clima di lavoro che faccia sentire le persone emotivamente coinvolte.	Dirigenti, categoria EP e categoria D con incarico	2024 I semestre
Percorso di formazione manageriale: Corso sulla gestione del cambiamento	Acquisire le metodologie per una gestione del cambiamento efficace da una duplice prospettiva: psicologica/individuale e organizzativa.	Dirigenti, categoria EP e categoria D con incarico	2024 II semestre
Syllabus: Percorso competenze digitali per la P.A.	L'obiettivo della formazione sulle competenze digitali è finalizzato al conseguimento di un livello di padronanza superiore a quello riscontrato ad esito del test di <i>assessment</i> iniziale per almeno 8 delle 11 competenze previste. L'obiettivo formativo previsto per il 2024 dal PNRR è quello di formare una ulteriore quota del personale non inferiore al 25% entro il 31 dicembre 2024	Tutto il personale	2024 I e II semestre
Corso CAM (criteri ambientali minimi)	Fornire ai partecipanti un aggiornamento su criteri ambientali minimi per l'affidamento di servizi di progettazione e lavori per la nuova costruzione, ristrutturazione e manutenzione di edifici pubblici	Personale della Direzione Edilizia	2 ^a edizione 2024 I semestre
Corso BIM (Building Information Modeling) SPECIALIST e COORDINATOR CON ARCHICAD	La legislazione italiana ha introdotto, a partire 1° gennaio del 2019, l'obbligatorietà dell'adozione della metodologia BIM negli appalti di opere pubbliche. Obiettivo del percorso formativo è fornire gli strumenti per la progettazione	Personale della Direzione Edilizia	n. 2 edizioni 2024 I e II semestre
Corso BIM MANAGER	La legislazione italiana ha introdotto, a partire 1° gennaio del 2019, l'obbligatorietà dell'adozione della metodologia BIM negli appalti di opere pubbliche. Obiettivo del percorso formativo è fornire gli strumenti per la progettazione	Personale della Direzione Edilizia	2024 I semestre
Corso di aggiornamento sul codice degli appalti: - Modulo direzione Edilizia; - Modulo Direzione Gare Contratti e Logistica		Modulo I: Personale delle Direzioni Edilizia Modulo II: Personale della Direzione Gare Contratti e Logistica; Personale delle altre Direzioni e delle strutture che si occupano di acquisti di beni e servizi	2024 II semestre
Corso di aggiornamento/ sulle tecniche di redazione e rendicontazione dei progetti di finanziamento regionali, nazionali, europei.	Fornire supporto alla redazione delle proposte di progetti di ricerca	Personale delle strutture che si occupa di gestione e rendicontazione dei progetti di ricerca	2024 II semestre
Corso di aggiornamento Anagrafica TITULUS V. Teoria e pratica per le strutture	Fornire ai protocollisti ogni informazione utile al corretto utilizzo dell'Anagrafica; Impedire la continua creazione di inserimenti errati delle voci relative alle strutture organizzative	Utenti Titulus V dell'Amministrazione Centrale (personale di categoria B,C,D ed EP)	2024 I semestre

analogamente, il documento si collega al Piano Integrato nel tentativo di colmare nell'immediato le carenze rilevate e ai documenti di natura strategica per quelle più prospettiche. Anche il Piano azioni positive può prevedere attività formative finalizzate alla realizzazione del Bilancio di genere e di obiettivi di pari opportunità. Inoltre, all'individuazione delle misure formative per i dipendenti dovrebbe essere collegata anche la Programmazione triennale del personale da assumere. Infine, è presumibile che il costo della formazione sia opportunamente stimato e negoziato durante il processo di budget, avendo quindi delle ricadute dirette all'interno del Bilancio di previsione annuale e triennale".

Iniziativa Formativa	Obiettivi	Destinatari/e	Anno e periodo di realizzazione dell'intervento formativo
	dell'Ateneo e degli incarichi di responsabilità correlate, nell'utilizzo di TITULUS nello scambio documentale tra le AA.OO.		
Corso di aggiornamento Anagrafica TITULUS V. Teoria e pratica per l'Amministrazione centrale	Fornire ai protocollisti ogni informazione utile al corretto utilizzo dell'Anagrafica; Impedire la continua creazione di inserimenti errati delle voci relative alle strutture organizzative dell'Ateneo e degli incarichi di responsabilità correlate, nell'utilizzo di TITULUS nello scambio documentale tra le AA.OO.	Utenti Titulus V dell'Amministrazione Centrale (personale di categoria B,C,D ed EP)	2024 I semestre
TITULUS V Organi: presentazione istruttorie	Partenza titulus organi prevista per marzo/aprile 2024	Tutti coloro che sono abilitati al caricamento e approvazione di istruttorie per gli organi collegiali centrali.	2024 I semestre
TITULUS V Organi: gestione sedute	Partenza titulus organi prevista per marzo/aprile 2024	Personale delle segreterie morgani di Ateneo e Segreteria del Direttore Generale	2024 I semestre
TITULUS V Organi: strumenti per componenti organi	Partenza titulus organi prevista per marzo/aprile 2024	Tutti i componenti del Consiglio di Amministrazione e del Senato Accademico	2024 I semestre
La prevenzione della corruzione nella pubblica amministrazione alla luce delle novità normative.		Formazione obbligatoria per il personale di categoria C e D e B senza incarico che non abbia già svolto l'attività nel 2023; nuovi assunti per tutte le categorie.	2024 I semestre
Corso su diritto e le politiche antidiscriminatorie in ambito europeo e nazionale, eguaglianza di genere e lavoro pubblico, linguaggio di genere e pubbliche amministrazioni. Il corso si svilupperà anche attraverso esercitazioni pratiche e analisi di casi di studio. (percorso formativo nell'ambito di Euwonder (European women's law and gender), un progetto Jean Monnet chair, finanziato dalla Commissione europea.	Il progetto Euwonder promuove la consapevolezza e la conoscenza della normativa europea in materia di relazioni di genere e dell'uguaglianza nell'ordinamento giuridico europeo.	Personale tecnico amministrativo delle Direzioni e dei Dipartimenti Centri e strutture che intendono aderire al percorso.	2024 I semestre (7, 14, 21 marzo e 4 aprile 2024)
Pillole di Terza Missione	Personale TA	Erogazione in modalità asincrona	II semestre
Gli obblighi di pubblicazione e la tutela del diritto di accesso		Dirigenti e personale con incarico di responsabilità EP e D Personale docente responsabile di struttura	2025 II semestre
Il codice di comportamento interno nella PA e gli obblighi del dipendente pubblico.	Sensibilizzare la comunità universitaria sulla sua rilevanza come strumento di coesione	Tutto il personale tecnico amministrativo dell'Ateneo	2025 I semestre
Come prevenire i rischi di riciclaggio		Dirigenti e personale con incarico di responsabilità EP e D Personale docente responsabile di struttura	2025 II semestre
Percorso di formazione manageriale: Corso su risorse umane e comunicazione		Dirigenti, Categoria EP, Categoria D con incarico	2025 I semestre
Formazione a carattere generale La recente normativa italiana in tema di segnalazione degli illeciti e tutele per il segnalante.	Aggiornamento professionale del personale coinvolto nelle attività di contabilizzazione e pagamento, rispetto a specifiche funzionalità degli applicativi usati, in funzione di di una	Tutto il personale tecnico amministrativo dell'Ateneo	2025 I semestre

Iniziativa Formativa	Obiettivi	Destinatari/e	Anno e periodo di realizzazione dell'intervento formativo
	informatizzazione dei processi di pubblicazione nella sezione Amministrazione Trasparente.		
Project Management corso base RUP	Il corso intende fornire nuove competenze di materia di <i>project management</i> ai fini della qualificazione delle stazioni appaltanti.	Personale con funzioni di RUP	2025 I semestre
Project Management corso avanzato RUP	Il corso intende potenziare le professionalità delle stazioni appaltanti in materia di <i>project management</i>	Personale con funzioni di RUP	2025 II semestre
Valutazione dell'attività amministrativa ed assicurazione della qualità.	Approfondimenti in tema di valutazione, nelle sue varie declinazioni, sia delle attività istituzionali, sia delle attività di gestione. Valutazione dell'attività amministrativa e assicurazione della qualità, ai fini di un miglioramento della qualità, dell'efficacia e dell'efficienza delle attività	Dirigenti, personale docente investito di funzioni amministrative e gestionali quali Direttori di Dipartimento, presidenti di Sistemi, Direttori di centri. Personale tecnico- amministrativo.	2025 I semestre
Sistemi dinamici di acquisto per le pubbliche amministrazioni, mercato elettronico.	Fornire un quadro completo sugli aggiornamenti in tema di sistemi di acquisto per le pubbliche amministrazioni.	Personale tecnico amministrativo che si occupa di acquisti utilizzando MEPA e START.	2025 I semestre
Introduzione alla bibliometria	Fornire le conoscenze teoriche ed operative di base per interrogare correttamente le principali piattaforme bibliometriche e svolgere semplici analisi quantitative sulla produttività scientifica a livello individuale ed aggregato.	Il corso è indirizzato al personale tecnico-amministrativo che si occupa di valutazione quantitativa della ricerca scientifica per mezzo di indicatori bibliometrici.	2025 II semestre
Informatica giuridica	Fornire conoscenze in merito all'uso delle tecnologie ITC e sviluppare competenze tecnologiche, di informatica giuridica e manageriali, per la transazione alla modalità operativa digitale; esaminare le novità in tema di Codice dell'amministrazione digitale (CAD)	Dirigenti, personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo con incarico di responsabilità, personale docente investito di funzioni amministrative e gestionali quali Direttori di Dipartimento, Presidenti di Sistemi, Direttori di Centro.	2025 II semestre
Banche dati della Ricerca	Fornire approfondimenti e aggiornamenti in tema di banche dati della ricerca (ARPI, SCOPUS, Web of Science, WOS, etc....) con particolare riferimento al collegamento con il reclutamento e la valutazione della ricerca.	Personale tecnico amministrativo della Direzione Servizi per la Ricerca ed il trasferimento Tecnologico che si occupa di queste tematiche, nonché i responsabili delle unità di ricerca dei Dipartimenti e	2025 II semestre
Comunicazione efficace e gestione del conflitto nel front office	Fornire gli strumenti per gestire con equilibrio i conflitti e le varie tipologie di "utente difficile" per garantire sempre un approccio professionale	Personale tecnico-amministrativo a contatto diretto con il pubblico. Il corso si rivolge prioritariamente al personale in servizio presso le segreterie studenti.	2025 II semestre
Corso di comunicazione scritta	Apprendere le competenze pratiche e teoriche per impostare una strategia di comunicazione efficace in grado di creare messaggi incisivi e che siano rilevanti agli occhi del destinatario che, preso da mille impegni e sollecitazioni, potrebbe altrimenti ignorarlo o dimenticarlo.	Personale dell'Ateneo	2026 I semestre
Corso su gestione degli organi collegiali universitari (organi collegiali in presenza a distanza e misti)	Conoscenza del funzionamento degli organi collegiali, della redazione di delibere e provvedimenti, efficacia probatoria delle registrazioni, diritto di accesso e tutela della privacy	Personale a supporto degli organi collegiali.	2026 II semestre
Formazione a carattere specifico: Segnalazione degli illeciti e tutela del segnalante. Aspetti operativi e gestione della privacy	Potenziare gli strumenti istituzionali volti a garantire l'etica, l'integrità e la responsabilità della ricerca e dell'innovazione.	Dirigenti e personale con carico di responsabilità EP e D; personale docente responsabile di struttura.	2026 I semestre
Formazione a carattere specifico: il conflitto di interesse e le attività di controllo	Potenziare gli strumenti istituzionali volti a garantire l'etica, l'integrità e la responsabilità della ricerca e dell'innovazione.	Dirigenti e personale con carico di responsabilità EP e D; personale docente responsabile di struttura.	2026 II semestre

Iniziativa Formativa	Obiettivi	Destinatari/e	Anno e periodo di realizzazione dell'intervento formativo
Corso di aggiornamento sui sistemi di acquisto tramite mercato elettronico (START, MEPA)	Ricostruire le disposizioni sugli acquisti telematici, allo scopo di individuare gli obblighi di utilizzo di tali strumenti.	Utenti contabilità	Anno 2026 II semestre
Perfezionamento sui profili giuridici della contrattualistica pubblica con particolare attenzione alle tecniche di redazione dei contratti per la pubblica amministrazione		Personale della Direzione Legale, della Direzione Gare ed Appalti ed altri destinatari da individuare	2026 II semestre
Approfondimento in tema di danno erariale alla luce dei più recenti sviluppi normativi e giurisprudenziali e dei suoi riflessi sul contenzioso contabile e penale		Personale della Direzione Legale ed altri eventuali destinatari da individuare	2026 I semestre
Corso sulle procedure in materia di internazionalizzazione con particolare riferimento all'utilizzo della piattaforma EWP.	Fornire ai partecipanti gli strumenti per promuovere la libera circolazione di persone-studenti, docenti-staff e idee per sviluppare la diffusione della conoscenza.	Unità relazioni internazionali; Unità offerta formativa corsi di laurea e laurea magistrale e anagrafe nazionale degli studenti, unità carriere studenti; unità contribuzione universitaria unità immatricolazioni, rilascio diplomi esami di stato; unità procedure selettive per ammissione ai corsi di laurea e laurea magistrale; personale delle unità didattiche dei dipartimenti, aiuto coordinatori di area per l'internazionalizzazione.	2026 I semestre
Corso sulla disciplina della proprietà intellettuale (corso pratico es. come gestire la procedura delle convenzioni)		Destinatari da definire	2026 I semestre

3.3-B.4 Piano operativo anno 2024

Il programma triennale 2024-2026 trova declinazione operativa per l'anno 2024 come di seguito riportato.

Il Piano operativo della Formazione anno 2024, articolato in differenti aree di competenza, collegate agli obiettivi strategici 2024, prevede l'indicazione dell'intervento formativo, dell'obiettivo formativo, dell'individuazione dei destinatari, delle modalità e del periodo di erogazione. La descrizione dettagliata di ciascuna azione formativa avviene mediante la relativa scheda informativa predisposta in fase di microprogettazione, all'interno della quale sono dettagliati: gli obiettivi di apprendimento, le metodologie prescelte, i formatori (esterni/interni), la durata, il numero dei destinatari, il periodo di erogazione ed eventuali informazioni di carattere organizzativo.

4.a) Area competenze comportamentali manageriali e organizzative

Iniziativa Formativa	Obiettivi	Destinatari/e	Edizioni, modalità di erogazione	Periodo di realizzazione dell'intervento formativo
Percorso di formazione manageriale: Corso su positive leadership	Acquisire la metodologia e sviluppare la forma mentis per guidare i propri collaboratori. Sviluppare una comunicazione efficace per ottenere il massimo dalle persone. Creare un ambiente ed un clima di	Dirigenti, categoria EP e categoria D con incarico	Erogazione in presenza	I semestre

Iniziativa Formativa	Obiettivi	Destinatari/e	Edizioni, modalità di erogazione	Periodo di realizzazione dell'intervento formativo
	lavoro che faccia sentire le persone emotivamente coinvolte.			
Percorso di formazione manageriale: Corso sulla gestione del cambiamento	Acquisire le metodologie per una gestione del cambiamento efficace da una duplice prospettiva: psicologica/individuale e organizzativa.	Dirigenti, categoria EP e categoria D con incarico	Erogazione in presenza	Il semestre

4.b) Area competenze digitali

Iniziativa Formativa	Obiettivi	Destinatari/e	Edizioni, modalità di erogazione, numero ore	Periodo di realizzazione dell'intervento formativo
Syllabus: Percorso competenze digitali per la P.A.	L'obiettivo della formazione sulle competenze digitali è finalizzato al conseguimento di un livello di padronanza superiore a quello riscontrato ad esito del test di <i>assessment</i> iniziale per almeno 8 delle 11 competenze previste. L'obiettivo formativo previsto per il 2024 dal PNRR è quello di formare una ulteriore quota del personale non inferiore al 25% entro il 31 dicembre 2024	Tutto il personale	Erogazione <i>on line</i> modalità <i>asincrona</i>	I e II semestre

4.c) Area competenze tecnico-professionali

Iniziativa Formativa	Obiettivi	Destinatari/e	Edizioni, modalità di erogazione e numero ore	Periodo di realizzazione dell'intervento formativo
Corso CAM (criteri ambientali minimi)	Fornire ai partecipanti un aggiornamento su criteri ambientali minimi per l'affidamento di servizi di progettazione e lavori per la nuova costruzione, ristrutturazione e manutenzione di edifici pubblici	Personale della Direzione Edilizia	Erogazione in presenza	I semestre (2 ^a edizione)
Corso BIM (Building Information Modeling) SPECIALIST e COORDINATOR CON ARCHICAD	La legislazione italiana ha introdotto, a partire 1° gennaio del 2019, l'obbligatorietà dell'adozione della metodologia BIM negli appalti di opere pubbliche. Obiettivo del percorso formativo è fornire gli strumenti per la progettazione	Personale della Direzione Edilizia	2^a edizione Erogazione <i>on line</i> modalità <i>sincrona</i>	I semestre (1 ^a edizione)
	La legislazione italiana ha introdotto, a partire 1° gennaio del 2019,			Il semestre (2 ^a edizione)

Iniziativa Formativa	Obiettivi	Destinatari/e	Edizioni, modalità di erogazione e numero ore	Periodo di realizzazione dell'intervento formativo
Corso BIM (Building Information Modeling) SPECIALIST e COORDINATOR CON ARCHICAD	l'obbligatorietà dell'adozione della metodologia BIM negli appalti di opere pubbliche. Obiettivo del percorso formativo è fornire gli strumenti per la progettazione	Personale della Direzione Edilizia	Erogazione <i>on line</i> modalità sincrona	
Corso BIM MANAGER	La legislazione italiana ha introdotto, a partire 1° gennaio del 2019, l'obbligatorietà dell'adozione della metodologia BIM negli appalti di opere pubbliche. Obiettivo del percorso formativo è fornire gli strumenti per la progettazione	Personale della Direzione Edilizia	n. 1 edizione Erogazione <i>on line</i> modalità sincrona	I semestre
Corso di aggiornamento sul codice degli appalti: - Modulo direzione Edilizia; - Modulo Direzione Gare Contratti e Logistica - Modulo per Dipartimenti Centri e Sistemi		Modulo I: Personale delle Direzioni Edilizia Modulo II: Personale della Direzione Gare Contratti e Logistica; Personale delle altre Direzioni e delle strutture che si occupano di acquisti di beni e servizi; Modulo III. Personale delle strutture che si occupa degli acquisti di beni e servizi.	Erogazione <i>on line</i> modalità sincrona	II semestre
Corso di aggiornamento/ sulle tecniche di redazione e rendicontazione dei progetti di finanziamento regionali, nazionali, europei.	Fornire supporto alla redazione delle proposte di progetti di ricerca	Personale delle strutture che si occupa di gestione e rendicontazione dei progetti di ricerca	n. 1 edizione erogazione <i>on line</i> modalità sincrona	II semestre
Corso di aggiornamento Anagrafica TITULUS V. Teoria e pratica per l'Amministrazione centrale	Fornire ai protocollisti ogni informazione utile al corretto utilizzo dell'Anagrafica; Impedire la continua creazione di inserimenti errati delle voci relative alle strutture organizzative dell'Ateneo e degli incarichi di responsabilità correlate, nell'utilizzo di TITULUS nello scambio documentale tra le AA.OO.	Utenti Titulus V dell'Amministrazione Centrale (personale di categoria B,C,D ed EP)	Erogazione <i>on line</i> modalità sincrona n. ore 3	I Semestre (febbraio-marzo)
Corso di aggiornamento Anagrafica TITULUS V. Teoria e pratica per le strutture	Fornire ai protocollisti ogni informazione utile al corretto utilizzo dell'Anagrafica; Impedire la continua creazione di inserimenti errati delle voci relative alle strutture	Utenti Titulus V di Dipartimenti Centri e Sistemi (personale di categoria B,C,D ed EP)	Erogazione <i>on line</i> modalità sincrona n. ore 3	I Semestre (febbraio-marzo)

Iniziativa Formativa	Obiettivi	Destinatari/e	Edizioni, modalità di erogazione e numero ore	Periodo di realizzazione dell'intervento formativo
	organizzative dell'Ateneo e degli incarichi di responsabilità correlate, nell'utilizzo di TITULUS nello scambio documentale tra le AA.OO.			
Percorso in materia contabile: Elementi di contabilità economico-patrimoniale delle Università.		Destinatario è il personale che si occupa effettivamente di contabilità e bilancio: personale neoassunto e coloro che, pur operando già sulla piattaforma, necessitano di una revisione degli argomenti.	Erogazione on line modalità sincrona n. 3 ore e 30 minuti	I Semestre
Percorso in materia contabile: Corso base contabilità e progetti CINECA		Destinatario è il personale tecnico-amministrativo neoassunto	n. 2 edizioni Erogazione <i>in presenza</i> Durata 4 giorni	I Semestre
Percorso in materia contabile: Corso base contabilità e progetti CINECA		Destinatario è il personale tecnico-amministrativo neoassunto	Erogazione <i>on line</i> modalità sincrona Durata 3 giorni	I Semestre
Percorso in materia contabile: la gestione dei compensi di lavoro autonomo e le borse di studio in UGOV-CO		Destinatario è il personale che si occupa effettivamente di contabilità e bilancio: personale neoassunto e coloro che, pur operando già sulla piattaforma, necessitano di una revisione degli argomenti.	Erogazione <i>on line</i> modalità sincrona n. 3 ore e 30 minuti	I Semestre
Percorso in materia contabile: corso sulle fatture commerciali e i tempi di pagamento			Erogazione on line modalità sincrona n. 3 ore	I Semestre

4.d) Trasparenza e Anti Corruzione

Iniziativa Formativa	Obiettivi	Destinatari/e	Edizioni, modalità di erogazione e numero di ore	Periodo di realizzazione dell'intervento formativo
La prevenzione della corruzione nella pubblica amministrazione alla luce delle novità normative.		Formazione obbligatoria per il personale di categoria C e D e B senza incarico che non abbia già svolto l'attività nel 2023; nuovi assunti per tutte le categorie.	2 ^a edizione erogazione <i>on line</i> modalità asincrona n. ore 4	I semestre
Gli obblighi di pubblicazione e la tutela del diritto di accesso		Dirigenti e personale con incarico di responsabilità EP e D Personale docente responsabile di struttura	erogazione <i>on line</i> modalità asincrona	II semestre

4.e) Competenze trasversali

Iniziativa Formativa	Obiettivi	Destinatari/e	Edizioni, modalità di erogazione e numero di ore	Semestre di realizzazione dell'intervento formativo
<p><i>"L'eguaglianza di genere nello scenario costituzionale ed europeo: strumenti per il contrasto alle discriminazioni e la promozione della parità nelle pubbliche amministrazioni"</i></p> <p>Il corso si svilupperà anche attraverso esercitazioni pratiche e analisi di casi di studio. (percorso formativo nell'ambito di Euwonder (European women's law and gender), un progetto Jean Monnet chair, finanziato dalla Commissione europea.</p>	Il progetto <i>Euwonder</i> promuove la consapevolezza e la conoscenza della normativa europea in materia di relazioni di genere e dell'uguaglianza nell'ordinamento giuridico europeo.	Personale tecnico amministrativo delle Direzioni e dei Dipartimenti Centri e strutture che intendono aderire al percorso.	Erogazione in presenza n. ore 12	I semestre (7, 14, 21 marzo e 4 aprile 2024)
Pillole di Terza Missione		Personale TA	Erogazione in modalità asincrona.	II semestre

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

Altre opportunità formative sono costituite da:

- Iscrizione ai corsi singoli di insegnamento (max n. 12 crediti formativi) con il finanziamento della tassa d'iscrizione ai corsi attivati nell'ambito dei corsi di laurea e laurea magistrale dell'Università di Pisa;
- Iscrizione a Master dell'Università di Pisa con il cofinanziamento della tassa di iscrizione;
- Iniziative formative rientranti nei carnet formativi Oggi P.A. Publiformez, Scuola per la formazione pubblica;
- Iniziative formative rientranti nel Progetto ISOIVA (COINFO). Si tratta di un presidio permanente di aggiornamento specialistico su tematiche tributarie riguardanti le realtà universitarie;
- Percorso formativo *online* in modalità asincrona per il personale neoassunto, con l'obiettivo di accogliere e orientare il personale all'interno del contesto lavorativo di Ateneo presentando

l'organizzazione dell'Ateneo, le norme interne e gli strumenti di lavoro comuni. Per il personale neoassunto è previsto inoltre un percorso formativo asincrono sul Time management.

- f) Progetto INPS Valore PA. L'Ateneo partecipa al progetto INPS che prevede l'erogazione di corsi per il rafforzamento di competenze manageriali e tecniche ed è prevista l'articolazione delle proposte formative in iniziative di livello base e iniziative di livello avanzato (durata 40 o 60 ore). La partecipazione a tali corsi avviene sulla base delle aree tematiche e delle iniziative attivate per la Regione Toscana e con personale Tecnico-Amministrativo indicato da Dirigenti/Direttori di Dipartimento e Centri e Presidenti di Sistemi;
- g) A richiesta, in caso di inserimento di personale neo-assunto in Ateneo, mobilità interna di personale e nel caso di cambiamento sostanziale della posizione professionale con relativa necessità di acquisizione di nuove competenze, è possibile attivare il *tutoring on the job*. Tale modalità consente di sviluppare competenze tecnico-specialistiche specifiche ed a seconda della complessità delle competenze da trasferire, è possibile individuare diverse fasce di durata dell'affiancamento;
- h) La formazione al personale delle amministrazioni pubbliche e la formazione specifica dei dirigenti.
- i) Per sopravvenute ed imprevedibili esigenze formative, non inserite nella programmazione annuale, potranno essere presi in considerazione, se adeguatamente motivati e documentati, fabbisogni formativi non previsti nel Piano operativo 2024.

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

Tab. 8 Budget economico pluriennale 2024-2026

DESCRIZIONE	Bilancio Unico ⁵ di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio per l'esercizio 2024	Bilancio unico di Ateneo di previsione pluriennale Anno 2025	Bilancio unico di Ateneo di previsione pluriennale Anno 2026
Formazione non obbligatoria in House ed esterna compresi i costi per la partecipazione dei dipendenti dell'Ateneo a master e corsi singoli per i quali è previsto l'esonero dal pagamento della tassa di iscrizione	€ 60.000,00	€ 60.000,00	€ 60.000,00
Formazione obbligatoria	€ 36.101,00	€ 36.101,00	€ 36.101,00
TOTALE	€ 96.101,00	€ 96.101,00	€ 96.101,00

3.3-B.6 Piano operativo 2024- obiettivi e risultati attesi

Nell'anno 2023 si è continuata l'azione di potenziamento della formazione a distanza (partita nell'anno 2021). Sono stati organizzati corsi dal taglio più pratico in modo da assecondare la predisposizione del dipendente ad apprendere ciò che ha concretamente bisogno di sapere per fronteggiare efficacemente la vita lavorativa.

Da una prima indagine si è riscontrato che, pur ritenendo i corsi interessanti, il carico di lavoro renderebbe difficoltosa la partecipazione ai corsi erogati.

Tab. 9 Attività formativa anni 2022-2023

Anno	CORSI EROGATI DA ENTI ESTERNI		CORSI EROGATI DALL'ATENEIO (sono inclusi anche i corsi universitari singoli ed i Master)		TOTALE	
	2022	2023*	2022	2023	2022	2023
Numero corsi	73	87	25	21	98	108
Numero partecipanti	394	474	1664	4226	2058	4700

*Dati al 31.12.2023

⁵ Il Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio per l'esercizio 2024 ed il bilancio unico di Ateneo di previsione pluriennale 2024-2026 sono stati approvati nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 22.12.2023 con la deliberazione n. 522/2023.

3.3-B.7 Welfare integrativo

Anche nell'anno 2023 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. 40 sussidi al personale dell'Ateneo e n. 11 borse di studio ai figli dei dipendenti.

Si è provveduto inoltre, ad erogare al personale con figli fiscalmente a carico, ai sensi dell'art. 40 del decreto-legge 4 maggio 2023, n. 48, convertito, con modificazioni, dalla legge 3 luglio 2023, n. 85, un *fringe benefit* per il pagamento delle utenze domestiche del servizio idrico integrato, dell'energia elettrica e del gas naturale. Per coloro non rientranti nella disposizione su citata, sono stati attribuiti due buoni spesa per l'acquisto di generi alimentari e materiale elettronico/elettrico.

