



UFFICIO PROPONENTE: Ufficio programmazione, organizzazione e valutazione

ORDINE DEL GIORNO N.: 15/01

ARGOMENTO: Programmazione, organizzazione, valutazione e AQ

OGGETTO: Obiettivi del Direttore generale anno 2025 - Assegnazione

PRORETTORI DI RIFERIMENTO:

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

ALLEGATI: A) e B) Schede Obiettivi (pagg. 1-4)

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				Sig. Ludovico Piazza	X			
Prof.ssa Caterina Rizzo	X				Sig. 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 (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, e successive modifiche e integrazioni;
- visto il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 in materia di misurazione, valutazione e trasparenza della performance, quale risultante dalle modifiche apportate dal d.lgs 27 maggio 2017, n. 74;
- 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);
- visto il decreto ministeriale 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;
- 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 allineare il momento di verifica del valore assunto dagli indicatori del Piano strategico di Ateneo alla tempistica della relazione ex post sul PIAO (entro il 30 giugno), così da poter dare conto dei risultati raggiunti in tale documento;
- vista la propria delibera n. 40 del 29 gennaio 2025 con cui è stato approvato il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) per il triennio 2025-2027;
- visto il nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) approvato con propria delibera n. 36 del 29 gennaio 2024;

- vista altresì la propria delibera n. 41 del 29 gennaio 2025 con cui è stato approvato l'aggiornamento, a valere per il 2025, al suddetto nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP);
- rilevato che il sopra richiamato SMVP prevede che il Consiglio di Amministrazione proceda annualmente all'assegnazione, su proposta del Rettore, di un *pool* di obiettivi al Direttore Generale, organo di vertice gestionale;
- valutata la proposta avanzata dal Rettore, così come riportata nell'allegato A), concernente l'attribuzione di specifici obiettivi al Direttore Generale per l'anno 2025 che costituiscono, in parte, naturale follow up di quelli assegnati per il 2024, finalizzati a perseguire, anche in una logica di progettualità pluriennale, il miglioramento continuo dell'apparato organizzativo, lo sviluppo del personale e il miglioramento dei processi;
- rilevato che gli obiettivi assegnati al Direttore Generale per l'anno 2025 andranno a confluire nel Piano performance, sottosezione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), già approvato da parte di questo Consiglio con succitata delibera;
- tenuto conto degli esiti della discussione sviluppatasi in seno all'Organo, che ha previsto, nel dettaglio:
 - modifica dell'obiettivo 1, con l'aggiunta nella descrizione sintetica dell'obiettivo, dopo il termine "prioritarie", dell'inciso "anche in base alle deliberazioni degli Organi centrali";
 - introduzione dell'obiettivo 3 "Modello organizzativo di Ateneo: Studio di fattibilità e proposta operativa sul riassetto delle funzioni amministrative ai fini dell'efficientamento e del miglioramento dei servizi", come risultante dall'allegato B;

delibera

1. di assegnare al Direttore generale, per l'anno 2025, gli obiettivi di cui all'allegato A), così come modificato in premessa, e di cui all'allegato B della presente delibera, di cui ~~costituisce~~ costituiscono parte integrante.

Resta inteso che gli obiettivi di cui al punto 1 andranno a confluire nel Piano performance, sottosezione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2025-27, già approvato da parte di questo Organo con delibera n. 40 del 29 gennaio 2025.

LA SEGRETARIA
Dott.ssa Linda Palatella

IL PRESIDENTE
Prof. Riccardo Zucchi

Allegato A)



Obiettivi del Direttore generale – anno 2025 – specifiche generali e schemi di sintesi

Specifiche generali

- 1) Il vigente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) prevede che il Consiglio di amministrazione, su proposta del Rettore, assegni annualmente un pool di obiettivi al Direttore generale. Di norma questo avviene in concomitanza con l'approvazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (entro il 31 gennaio di ogni anno).
- 2) Gli obiettivi assegnati direttamente al Direttore generale sono caratterizzati dall'oggetto, riguardante la dimensione organizzativa nel suo complesso e la gestione strategica del personale tecnico-amministrativo che necessitano per loro natura di forte commitment/coordination dell'operatività di più strutture ad alto livello, nonché accurato monitoraggio in itinere dei risultati.
- 3) Tali obiettivi si aggiungono a quelli per i quali il Direttore generale è Responsabile dirigenziale, in ragione della pertinenza delle attività di competenza di strutture che hanno nel Direttore generale il proprio dirigente di riferimento (uffici e posizioni organizzative in staff).
- 4) Gli obiettivi di cui al punto 1) e 2) sono assegnati dal Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore (logica top-down), espressamente al Direttore generale in quanto tale; questo comporta che egli ricopra sia il ruolo di Responsabile dirigenziale, che di Responsabile operativo.
- 5) Gli obiettivi, di cui alle schede di sintesi allegate, rappresentano in parte il naturale follow -up degli obiettivi assegnati al Direttore generale per l'anno 2024, in una logica anche di progettualità pluriennale.

SCHEDA DI SINTESI - 1	
Titolo	Azioni di sviluppo del capitale umano (follow-up obiettivo questionario benessere 2024)
Obiettivo strategico di riferimento	Obiettivo 11: valorizzare le persone e l'organizzazione
Descrizione sintetica obiettivo	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 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.
Situazione iniziale	Una politica di sviluppo del personale richiede la progettazione e messa in atto di una serie di azioni sinergiche su vari versanti: formazione, valutazione, opportunità di crescita professionale, pari opportunità, ridefinizione assetti organizzativi. Punto di partenza per poter agire in maniera informata è misurare, in maniera efficace - ed in prospettiva sistematica - lo stato del clima organizzativo interno, come percepito da chi nell'organizzazione lavora. Tale operazione si è svolta nel corso del 2024, attraverso i questionari sottoposti al personale docente e tecnico amministrativo bibliotecario, come definiti dal Tavolo tecnico sul benessere organizzativo. Il Tavolo, a conclusione dell'indagine, ha provveduto alla stesura di due report di analisi dell'indagine, mettendo in evidenza punti di forza e assetti da migliorare, anche con riferimento agli esiti dell'indagine svolta nel 2022. Il Tavolo ha individuato un piano di massima di interventi migliorativi, da specificare ed attuare nel 2025.
Situazione finale attesa	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.
Indicatore sintetico di risultato	1) piano di interventi migliorativi (S/N) 2) % attività attuate/pianificate 3) Redazione report e relativa presentazione al CdA in termini (S/N)
Impiego di risorse previsto anche finanziarie	La realizzazione dell'obiettivo richiede l'impiego esclusivo di risorse interne.
Strutture chiamate a collaborare	Direzione generale, componenti del Tavolo sul benessere organizzativo, eventuali altre strutture per questioni operative.
Data finale	31 dicembre 2025

SCHEDA DI SINTESI - 2	
Titolo	Piano Strategico di Ateneo 2023-2028 – integrazione con indicatori per le singole azioni
Obiettivo strategico di riferimento	obiettivo 11: valorizzare le persone e l'organizzazione obiettivo 14: potenziare la cultura della qualità nella comunità universitaria e migliorare l'efficacia del sistema di assicurazione qualità di Ateneo
Descrizione sintetica obiettivo	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. Accarata 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.
Situazione iniziale	Piano Strategico di Ateneo 2023-2028 pubblicato sul sito di Ateneo.
Situazione finale attesa	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
Indicatore sintetico di risultato	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)
Impiego di risorse previsto anche finanziarie	La realizzazione dell'obiettivo richiede l'impiego di risorse interne.
Strutture chiamate a collaborare	Direzione generale, in particolare: Ufficio per la Programmazione, Organizzazione e valutazione, altre strutture che risultino tra quelle elencate per le varie azioni del PS
Data finale	31 dicembre 2025

SCHEDA DI SINTESI - 3	
Titolo	Modello organizzativo di Ateneo: Studio di fattibilità e proposta operativa sul riassetto delle funzioni amministrative ai fini dell'efficientamento e del miglioramento dei servizi
Obiettivo strategico di riferimento	Obiettivo 11: valorizzare le persone e l'organizzazione
Descrizione sintetica obiettivo	L'aumento dell'efficacia ed efficienza è il drive principale di un'organizzazione che voglia puntare ad un servizio di qualità verso i propri stakeholder, soprattutto in un periodo di grandi ristrettezze economiche L'attuale modello organizzativo continua ad essere gestito prevalentemente a centri piuttosto che a processi, con unità indipendenti o semi-indipendenti, ciascuna con una propria area di specializzazione e autonomia decisionale. Ormai, il modello organizzativo più diffuso è basato sui processi e richiede un'organizzazione basata su flussi di lavoro trasversali, con l'obiettivo di ottimizzare l'efficienza e la collaborazione tra le diverse funzioni, migliorando l'integrazione e l'agilità operativa. L'obiettivo vuole analizzare l'attuale quadro di riferimento al fine di delineare una riorganizzazione che nell'ottica di un approccio a processi renda il modello organizzativo più efficiente, migliorando il livello attuale dei servizi erogati ai differenti stakeholder. Il piano di riorganizzazione, la sua fattibilità, e la sua valutazione in termini di guadagno di efficienza e livello dei servizi sono i risultati del presente obiettivo. La stesura del documento che descrive il piano, la sua fattibilità e la sua valutazione sarà affidata a un Tavolo tecnico, presieduto dal Direttore generale, la cui composizione - che deve comprendere tutte le competenze necessarie - è parte integrante dell'obiettivo. Il Direttore generale sottoporà il documento finale alla squadra di governo e al Consiglio di Amministrazione.
Situazione iniziale	L'Ateneo ha un modello organizzativo che prevede lo svolgimento di molte funzioni amministrative all'interno di strutture (Direzioni in Amministrazione centrale, Dipartimenti, Centri di Ateneo e Sistemi). Tale configurazione, pur permettendo la contiguità tra il corpo docente e la struttura amministrativa di supporto alle attività, determina diversificazione delle attività svolte e poco controllo sulla qualità ed efficienza dei processi. Si rende necessaria una riorganizzazione che migliorando o almeno preservando il livello dei servizi ne migliori l'efficienza.
Situazione finale attesa	1) Creazione di un Tavolo tecnico, presieduto dal Direttore generale la cui composizione comprenda tutte le competenze ritenute necessarie 2) Analisi della situazione attuale, individuando intanto le migliori prassi applicative della normativa, esterna e interna all'ateneo (statuto, regolamenti etc.) 3) Identificazione dei punti di forza e di debolezza dell'attuale assetto delle funzioni amministrative svolte in tutte le strutture di missione, con valutazione dei vantaggi offerti dalle possibili modifiche organizzative, e dall'applicazione di strumenti digitali. 4) Redazione entro il 2025 del piano di riorganizzazione, la sua fattibilità, la sua valutazione in termini di guadagno di efficienza e livello dei servizi, con una proposta di riordino delle funzioni, nei casi dove sia evidente l'opportunità di migliorarne sensibilmente efficacia ed efficienza
Indicatore sintetico di risultato	1) Creazione del tavolo tecnico 2) Identificazione dei punti di forza e debolezza dell'attuale configurazione organizzativa (S/N) 3) Redazione piano di riorganizzazione, report sulla sua fattibilità e sulla valutazione in termini di guadagno di efficienza e livello dei servizi al CdA in termini (S/N)
Impiego di risorse previsto anche finanziarie	La realizzazione dell'obiettivo richiede l'impiego esclusivo di risorse interne.
Strutture chiamate a collaborare	Direzione generale, componenti del Tavolo tecnico
Data finale	31 dicembre 2025