



**UFFICIO PROPONENTE:** Unità valutazione e ciclo delle performance

**ORDINE DEL GIORNO N.:** 15/01

**ARGOMENTO:** 15. Provvedimenti e pratiche di natura diversa

**OGGETTO:** Relazione sulla performance (PIAO) 2022 - Approvazione.

**PRORETTORI DI RIFERIMENTO:**

**UFFICIO DESTINATARIO PER L'ESECUZIONE:** Ufficio per la Programmazione e la Valutazione - Unità Valutazione e ciclo della performance

**ALLEGATI:** A) Relazione sulla performance (PIAO) 2022 (pagg. 1-77); A-POI) Cruscotto POI 2022 - Nucleo di Valutazione (pag. 1)

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				Componente esterno 1				X
Prof.ssa Maria Concetta Morrone	X				Componente esterno 2				X
Prof. Sandro Paci	X				Sig.ra Alessia Aguiari	X			
Prof. Sergio Rocchi	X				Sig. Daniele Roberti	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;
- visto lo statuto dell'Università di Pisa, emanato con d.r. n. 2711/2012 del 27 febbraio 2012 e successive modifiche;
- 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, lett. 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, c.d. "Legge anticorruzione" e successive modifiche e, in particolare, l'articolo 1 che, nei commi 7 e 8, 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 quanto previsto dal decreto legislativo 13 marzo 2013 "Decreto Trasparenza" e s.m.i;
- visto il Piano nazionale anticorruzione ANAC 2022-24;
- vista la propria delibera n. 6 del 15 gennaio 2021, in cui è individuato, su proposta del Rettore, quale Direttore Generale dell'Ateneo l'ing. Rosario Di Bartolo;
- vista la propria delibera n. 125 del 12 marzo 2021, in cui è attribuita al Direttore Generale dell'Ateneo la funzione di Responsabile per la prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza dell'Ateneo;
- visto il decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modifiche, con la legge 6 agosto 2021, n. 113, e 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);
- tenuto conto che il Piano integrato di attività e organizzazione (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.m. 30 giugno 2022, n. 132 *"Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione"* e, in particolare, l'articolo 5, *"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, 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. 167/2000.
  - preso atto che, alla luce dell'introduzione del PIAO quale nuovo strumento di programmazione e, in assenza di indicazioni nazionali dirette su questa nuova rendicontazione complessiva, la Relazione sulla performance è - di fatto - *"un report, ex post, sull'attuazione del PIAO 2022-24"*, redatta in conformità al richiamato articolo 5 del d.m. 30 giugno 2022, n. 132;
  - visto il vigente Sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dall'Ateneo;
  - vista la propria delibera n. 177 del 28 aprile 2022, riguardante l'assegnazione di un pool di specifici obiettivi al Direttore Generale per l'anno 2022, costituenti parte integrante della pianificazione operativa anno 2022;
  - vista la successiva propria delibera n. 218 del 27 maggio 2022 con la quale è stato approvato il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) per il triennio 2022-2024 e il piano degli obiettivi operativi necessari al perseguimento di quelli strategici (OPN 2022), costituenti parte integrante del PIAO 2022- 2024;
  - vista inoltre la propria delibera n. 245 del 26 giugno 2020 con cui, su proposta della Commissione a tale scopo incaricata, è stato approvato il modello semplificato per la misurazione e valutazione della Performance organizzativa di istituzione (POI) ed è stata inoltre approvata l'applicazione a regime del cruscotto POI a partire dal ciclo 2020;
  - vista la nota prot. n 75675 del 1° giugno 2023 a firma del Direttore Generale con cui, acquisite le informazioni necessarie per la valorizzazione degli indicatori, è stata demandata al Nucleo di Valutazione l'applicazione operativa del cruscotto POI con riferimento all'anno 2022;
  - esaminata la Relazione sulla performance anno 2022, di cui all'allegato A);
  - esaminato il riscontro dato dall'Organo di valutazione con nota del 16 giugno 2023, di cui all'allegato A-POI), sugli esiti della valutazione effettuata relativamente alla POI 2022, da integrare nella Relazione sulla Performance anno 2022;
  - accertato pertanto che l'indice sintetico della POI, quale risultante dalle valutazioni del Nucleo, viene determinato in 87,5 su 100;
  - preso atto che la validazione da parte del Nucleo di valutazione nelle sue funzioni di Organismo interno di valutazione (OIV) della Relazione sulla Performance (PIAO), così come definita per effetto della presente deliberazione, è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti premiali di cui al Titolo III del medesimo decreto legislativo 150/2009;
  - tenuto conto della discussione emersa in seno a questo Consesso e delle osservazioni formulate a proposito di alcuni valori attribuiti agli indicatori dal Nucleo di Valutazione;
  - ritenuto opportuno intervenire sul valore dell'*Indicatore di sostenibilità economico finanziaria e Indicatore spese di personale - G1* nonché su quello dell'*Efficienza della Direzione edilizia nell'utilizzo delle risorse assegnate: percentuale dei costi/investimenti*

*sostenuti rispetto al budget messo a disposizione*, riducendo il primo da 4 a 3 , considerando comunque non soddisfacente la situazione, e aumentando il secondo da 2 a 3, riconoscendo che le difficoltà nell'impiegare appieno le risorse messe a disposizione non sono del tutto imputabili a detta Direzione;

delibera

**1.** di approvare:

- la Relazione sulla Performance (PIAO), anno 2022, di cui al documento allegato (all. A) costituente parte integrante della presente delibera;
- più nello specifico, la determinazione dell'indice sintetico della Performance organizzativa di istituzione (POI) anno 2022, pari a 87,5 su 100, quale risultante dall'applicazione operativa del modello, secondo le valutazioni effettuate dal Nucleo di Valutazione (all. A-POI) così come modificate per le motivazioni di cui in premessa.

IL SEGRETARIO  
Ing. Rosario Di Bartolo

IL PRESIDENTE  
Prof. Riccardo Zucchi



UNIVERSITÀ DI PISA

Direzione Generale

# Relazione sulla Performance (PIAO) anno 2022



Palazzo della Sapienza, cortile.

(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))



# INDICE

<b>INQUADRAMENTO GENERALE</b> .....	<b>4</b>
1.Introduzione .....	4
1.1 Documentazione e informazione a supporto .....	5
1.2 La struttura della relazione .....	5
2.Quadro di contesto operativo.....	6
2.1 Contesto di riferimento .....	6
3.Le attività istituzionali e i principali risultati conseguiti nel 2022.....	7
3.1 Didattica e Internazionalizzazione.....	8
3.2 Ricerca .....	14
3.3 Terza missione/Impatto sociale.....	17
<b>SEZIONE 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE e ANTICORRUZIONE</b> .....	<b>21</b>
<b>Sottosez. 2A: VALORE PUBBLICO</b> .....	<b>21</b>
1.Metodo di analisi e categorie di performance .....	21
1.1 Le attività oggetto di verifica .....	21
1.2 Performance organizzativa di istituzione e concetto di valore pubblico .....	22
1.3 Il dettaglio del cruscotto POI semplificato e l'indice sintetico 2022 .....	23
1.4 La definizione in corso dei cruscotti POS .....	25
<b>Sottosez. 2B: PERFORMANCE</b> .....	<b>27</b>
2.Gli obiettivi strategici ed operativi.....	27
2.1 Le metriche generali di misurazione dei risultati .....	27
2.2 Il Piano strategico di Ateneo e l'aggiornamento 2022-24 .....	27
2.3 I Piani strategici dei Dipartimenti .....	29
3.Obiettivi 2022: schemi di riepilogo delle pianificazioni.....	30
3.1 Gli obiettivi operativi 2022 .....	30
3.2 La numerosità per il 2022 .....	32
3.3 Le pianificazioni iniziali: risorse mobilitate .....	33
3.4 Il personale effettivamente coinvolto nell'attuazione degli obiettivi operativi 2022 .....	35
4.Alcuni <i>topic</i> di approfondimento sugli obiettivi operativi 2022.....	37
5.I risultati di performance per singolo obiettivo.....	39
5.1 I risultati degli obiettivi assegnati dal CdA al Direttore Generale per il 2022 .....	40
6.La performance individuale .....	45
7.Attività svolte materia di digitalizzazione e semplificazione – Sistema Informatico di Ateneo .....	47
7.1 Miglioramento dei servizi digitali di Ateneo .....	47
7.2 Revisione dei processi digitali al fine di strutturare procedure operative per utenti e amministratori.....	47
7.3 Adeguamento dei sistemi digitali al quadro normativo .....	47
8.Attività svolte dal Comitato Unico di Garanzia (CUG) in attuazione del Piano di Azioni Positive (PAP) e dal Gender Equality Plan (GEP) 2022/2024.....	48
<b>Sottosez. 2C: RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA</b> .....	<b>50</b>
1.Il processo di programmazione.....	50
1.1 Il contesto di riferimento .....	50
1.2 Condizioni di avvio della pianificazione anticorruzione e trasparenza 2022 .....	52
1.3 Obiettivi di riferimento .....	54
1.4 Il processo di programmazione delle misure.....	55
1.5 Gli esiti del processo di programmazione operativa.....	57
2.L'attuazione e gli esiti del PTPCT 2022: un contributo ai traguardi dell'Agenda 2030.....	57
2.1 (16.5) Ridurre sensibilmente la corruzione e gli abusi di potere in tutte le loro forme.....	58
2.2 (16.6) Sviluppare a tutti i livelli istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti.....	62

2.3 (16.7) Garantire un processo decisionale responsabile, aperto a tutti, partecipativo e rappresentativo a tutti i livelli .....	64
2.4 (16.10) Garantire un pubblico accesso all'informazione e proteggere le libertà fondamentali, in conformità con la legislazione nazionale e con gli accordi internazionali .....	66
<b>3.Azioni e strumenti per il monitoraggio e l'integrazione con le altre filiere programmatiche.....</b>	<b>68</b>
<b><i>SEZIONE 3: ORGANIZZAZIONE e CAPITALE UMANO.....</i></b>	<b><i>69</i></b>
<b>1.Rendicontazione generale .....</b>	<b>69</b>
1.1 Posizioni organizzative di area amministrativa-gestionale e area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati attivate presso le strutture di Ateneo. ....	69
1.2 Posizioni organizzative tecniche.....	70
<b>2.Il lavoro agile emergenziale .....</b>	<b>71</b>
2.1 Il lavoro agile nella fase post emergenziale: verifica e creazione condizioni abilitanti e accordo "ponte" .....	71
<b>3.La programmazione del personale .....</b>	<b>72</b>
<b>4.Piano operativo formazione 2022 - obiettivi e risultati.....</b>	<b>73</b>
<b><i>SEZIONE 4: MONITORAGGIO E CONCLUSIONI .....</i></b>	<b><i>75</i></b>

## INQUADRAMENTO GENERALE

### 1. Introduzione

La Relazione annuale sulla performance è adesso di fatto un report, ex post, sul Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO). In assenza di indicazioni dirette su questa nuova rendicontazione complessiva, non si può che riferirsi all'articolo 5 del dm 30/6/2022, "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. 167/2000.

L'articolo 10, e più in particolare il **comma 1b del d.lgs. 150/2009**, chiariscono che, al fine di assicurare la trasparenza dell'azione delle pubbliche amministrazioni, sono pubblicati ogni anno sul sito istituzionale i documenti di pianificazione e rendicontazione operativa, in particolare *"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 e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato."* Si considera, quindi, la prima Relazione ex post sul PIAO come associabile ad un monitoraggio dello stato dell'arte alla fine dell'esercizio dell'anno precedente.

La **Relazione sulla Performance anno 2022** si pone in continuità con il percorso intrapreso a partire dal 2016, con l'avvio della gestione integrata del ciclo, teso a sviluppare, in chiave sistemica, la pianificazione delle attività tecnico-amministrative – gestionali nei tre ambiti della **performance** (d.lgs. 150/2009), della **prevenzione della corruzione** (l. 190/2012), della **trasparenza** (d.lgs. 33/2013)<sup>1</sup>, secondo le linee guida dall'ANVUR. Una parte della Relazione infatti, la sezione terza, è stata in passato dedicata ai risultati (di performance) in materia di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza.

La rendicontazione del ciclo 2022 costituisce, pertanto, un'ulteriore evoluzione del processo di integrazione tra ambiti programmatori prevista con l'introduzione del PIAO, che ha avuto nel 2022 la sua prima applicazione attuativa<sup>2</sup>.

Come per le precedenti annualità, tale report risponde a una duplice finalità: interna ed esterna. La prima, di natura organizzativa, sostanziandosi in una **autovalutazione dei risultati conseguiti** rispetto agli obiettivi programmati, nella rilevazione degli eventuali scostamenti, nella valutazione delle iniziative da intraprendere e dei correttivi da porre in essere, per l'avvio del ciclo successivo; la seconda, di **accountability**, in quanto risponde a esigenze di trasparenza nei confronti dell'esterno, nei confronti dei vari **stakeholder**, da parte di chi utilizza risorse pubbliche, nel senso di:

- ✓ dare conto dell'efficace/efficiente utilizzo delle stesse;
- ✓ dare evidenza delle dimensioni di valore pubblico<sup>3</sup> interessate;
- ✓ iniziare a misurare e valutare il valore pubblico creato.

A pag. 6 del PIAO 2022-24 è riportato un elenco delle dimensioni di valore pubblico nelle quali le attività universitarie aggiungono valore e che riportiamo di seguito; approfondimenti saranno fatti nelle sezioni opportune della Relazione:

<sup>1</sup> I *Piani Integrati della performance dell'Università di Pisa* sono consultabili all'indirizzo <http://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/2749-piano-della-performance>. Le *Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle università statali* sono reperibili al seguente link: <http://www.anvur.it/attachments/article/833/Linee%20Guida%20Atenei.pdf>.

<sup>2</sup> Il PIAO è stato introdotto dall'art 6 del d.l. 80/20219, convertito nella l. 113/2021, e rientra tra le misure volte a rafforzare la capacità amministrativa della pubblica amministrazione. L'Ateneo di Pisa, pur nel quadro di incertezza normativa di riferimento, non essendo ancora giunto a compimento l'iter di adozione dei provvedimenti governativi cui demanda il sopra richiamato art 6, ha adottato con delibera 218/2022 del Consiglio di Amministrazione il PIAO 2022-2024, pubblicato nel sito di ateneo, nella Sezione amministrazione trasparente, al seguente link: <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/14167-piano-della-performance>

<sup>3</sup> Le linee guida della Funzione Pubblica danno questa definizione di Valore Pubblico: il livello complessivo di benessere economico, sociale, ma anche ambientale e/o sanitario dei cittadini, imprese e dei vari stakeholder.

- ✓ elabora, sviluppa e trasmette conoscenze e competenze;
- ✓ provvede alla formazione intellettuale e professionale degli studenti e di coloro che intendono dedicarsi alla ricerca e all'insegnamento;
- ✓ crea occasioni di impiego garantendo sinergia tra il mondo universitario e quello delle imprese;
- ✓ promuove e sostiene la ricerca di base ed applicata in collaborazione con le imprese per favorire la capacità brevettuale e l'imprenditorialità;
- ✓ 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 dei territori, nel rispetto dei principi di sostenibilità ambientale e sociale;
- ✓ adotta iniziative a tutela dell'ambiente;
- ✓ incentiva l'integrazione con la città di Pisa e con il territorio circostante;
- ✓ concorre alla produzione di beni pubblici per la società;
- ✓ genera valore economico;
- ✓ 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;
- ✓ promuove, anche attraverso la formazione, uno sviluppo sostenibile;
- ✓ promuove e concorre a garantire la tutela della salute;
- ✓ concorre ad incrementare la qualità e l'efficienza del sistema universitario;
- ✓ protegge il valore pubblico programmando misure di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza.

### 1.1 Documentazione e informazione a supporto

Nel processo di elaborazione della presente relazione si è tenuto conto delle seguenti evidenze:

- contenuti del Piano Integrato di Attività e Organizzazione per il triennio 2022-2024;
- rendicontazione del Direttore Generale sugli obiettivi assegnati dal CdA per il 2022;
- rendicontazione degli obiettivi operativi 2022;
- relazioni delle strutture dirigenziali sulla gestione anno 2022 (confluite nella Relazione sulla gestione di cui alla Nota Integrativa allegata al Bilancio unico di ateneo – esercizio 2022)<sup>4</sup>;
- eventuali audit della Direzione Generale, coadiuvata dall'Ufficio per la Programmazione e la Valutazione, in caso di criticità nella rendicontazione dei progetti;
- relazioni di organi (Nucleo di Valutazione, Bilancio di genere realizzato dal CUG)<sup>5</sup>
- relazione del Responsabile per la prevenzione della corruzione e trasparenza anno 2022 e ulteriori elementi informativi desumibili dall'attività di monitoraggio, per quanto attiene l'integrazione performance-anticorruzione;
- relazione a cura del Sistema Informatico di Ateneo;
- relazione sui risultati dell'attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico, nonché sui finanziamenti ottenuti da soggetti pubblici e privati 2002.

### 1.2 La struttura della relazione

Lo schema della relazione segue in buona sostanza l'indice proposto a suo tempo per il PIAO 2022-24, con l'aggiunta della consueta sezione introduttiva, tradizionalmente presente nelle precedenti relazioni sulla performance. In essa già si riportano una serie di informazioni su vari aspetti dei risultati di gestione dell'anno. Essa contiene, inoltre, una tabella con lo stato di avanzamento delle varie azioni pianificate da UNIPI nell'ambito della Programmazione triennale 2021-23. Nelle sezioni successive viene dato conto di quanto attuato nel 2022, in relazione alle previsioni contenute nel PIAO, individuando le motivazioni degli eventuali scostamenti.

**Rispetto alla Relazione 2021, proprio al fine di rispettare il cit. indice del PIAO, nella sez. finale "Monitoraggio e conclusioni" è stato spostato il "summary report", in precedenza riportato all'inizio. Esso contiene – come lo scorso anno – una selezione di considerazioni sintetiche, su un gruppo di aspetti trattati nel corpo della Relazione.**

<sup>4</sup> Il Bilancio unico di Ateneo – esercizio 2022, unitamente alla Nota Integrativa sono pubblicati sul sito di Ateneo, nella sezione amministrazione trasparente al seguente link: <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/itemlist/category/357-bilanci>

<sup>5</sup> <https://cug.unipi.it/item/257-il-documento-analizza-la-parita%C3%A0-di-genero-all%E2%80%99interno-della-componente-studentesca,-il-personale-docente,-il-personale-tecnico-amministrativo-e-la-governance.html>



## 2. Quadro di contesto operativo

### 2.1 Contesto di riferimento

L'anno 2022 è stato caratterizzato da una graduale ripresa in via ordinaria di tutte le attività dell'Ateneo - a seguito del mutamento del quadro epidemiologico dell'infezione da Covid-19<sup>6</sup> - e dall'avvio di un conflitto internazionale.

È stata ripristinata l'erogazione in modalità "in presenza" delle attività didattiche<sup>7</sup>. Sono stati nuovamente aperti al pubblico i musei, le aree ed i parchi archeologici, i complessi monumentali e l'orto botanico (anche con possibilità dello svolgimento di mostre), gli archivi e le biblioteche dell'Università di Pisa. I servizi bibliotecari<sup>8</sup> sono ripresi in modalità pre-pandemica.

È stato altresì gradualmente consentito organizzare cerimonie di Ateneo, seminari, convegni e congressi, incontri con il corpo elettorale, manifestazioni, meeting e eventi di qualsiasi natura organizzati dall'Università di Pisa, nonché concerti aperti al pubblico del Coro e dell'Orchestra dell'Università di Pisa e ogni altro spettacolo organizzato dall'Ateneo, con la presenza del pubblico.

Tutte le suddette attività sono state effettuate nel rispetto delle misure di sicurezza previste dal Protocollo anticontagio sulle misure di contenimento della diffusione del virus Covid-19 negli ambienti dell'Università di Pisa e dei Protocolli di sicurezza nazionali.

Anche il personale dell'Ateneo è progressivamente tornato a svolgere la propria attività lavorativa in presenza. Dopo un breve periodo (gennaio - marzo 2022) nel quale si è nuovamente ripristinato il lavoro a distanza nella misura del 50% per le attività espletabili da remoto, la modalità in presenza è tornata a rappresentare la modalità ordinaria di lavoro.

Con riguardo all'avvio del conflitto tra Russia e Ucraina, quel che merita di essere evidenziato in questa sede è l'effetto del suddetto conflitto ossia l'incremento significativo dei costi energetici e delle materie prime sostenuti dall'Università. Nonostante il perdurare dell'emergenza sanitaria e l'avvio di una guerra, nel 2022 l'Ateneo ha comunque registrato un ritorno alla normalità, con un ruolo da protagonista, come meglio specificheremo nel proseguo della relazione, nel Piano Nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)<sup>9</sup>.

Da ultimo, per una panoramica completa del contesto in cui l'Ateneo opera, merita un accenno il Modello AVA3 di accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari. Introdotto dall'ANVUR 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", il Modello AVA3 si pone come 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.

Facendo seguito all'esperienza maturata con il primo ciclo di accreditamento periodico, in aderenza ai contenuti del d.m. 1154/2021 e a valle delle consultazioni con i principali portatori di interesse dell'Agenzia, tenuto anche conto delle visite pilota condotte tra novembre 2022 e gennaio 2023, sono diventate operative a febbraio 2023 le "Linee Guida per il sistema di assicurazione della qualità negli atenei"<sup>10</sup>. 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.

---

<sup>6</sup> Nel corso del 2022 si è assistito a una rimodulazione ed a un progressivo allentamento delle misure finalizzate a favorire il contenimento del contagio da Covid-19.

<sup>7</sup> Come noto, la modalità in presenza rappresenta la modalità ordinaria di svolgimento delle attività didattiche frontali e pratiche.

<sup>8</sup> Ci si riferisce a prestito, 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.

<sup>9</sup> 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.

<sup>10</sup> Da ultimo approvate con Delibera del Consiglio Direttivo del 13 febbraio 2023, n. 26.

Fig. 1: DM n. 1154/2021 – Il Modello AVA3



### 3. Le attività istituzionali e i principali risultati conseguiti nel 2022

Nell'anno 2022 l'Università di Pisa ha ottenuto significativi risultati a livello strategico, proseguendo la politica di sviluppo in tutte le aree strategiche. I maggiori investimenti sono stati registrati nei settori delle risorse umane, della ricerca e del patrimonio<sup>11</sup>. Incrementi rilevanti hanno riguardato le attrezzature scientifiche, con riferimento alle quali un forte impulso è stato dato dagli investimenti realizzati dal "Centro per l'Integrazione della Strumentazione scientifica dell'Università di Pisa (CISUP)" che, nel 2022, ha acquistato attrezzature per circa 4,5 ME<sup>12</sup>.

Nei paragrafi che seguono, al pari di quanto fatto nella relazione sulla performance del 2021, saranno evidenziati i maggiori risultati conseguiti dall'Ateneo nel perseguimento delle finalità istituzionali della didattica, ricerca e terza missione/impatto sociale cui si aggiunge, in una logica di complementarità tra attività gestionale e attività istituzionale; una "quarta missione", quella "gestionale", che raggruppa tutta una serie di attività di supporto alle funzioni istituzionali per definizione (vedi fig.2).

In una logica integrata e di sistema, infatti, gli obiettivi di performance della componente tecnico-amministrativa-biblioteca non possono essere disgiunti da quelli che sono gli 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



Nel proseguo del testo si incontreranno "focus" blu e rossi: i primi segnalano passaggi chiave o punti di forza, mentre i secondi punti di debolezza/ da migliorare dell'assetto 2022; le azioni di miglioramento sono evidenziate in rosso-verde.

<sup>11</sup> Ciò emerge dalla lettura del Bilancio Unico di Ateneo di esercizio 2022, approvato dal Consiglio di Amministrazione a fine aprile 2023 e pubblicato sul sito di Ateneo nella sezione "amministrazione trasparente", al seguente link: <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/itemlist/category/1050-bilancio-consuntivo>

<sup>12</sup> Il dato è contenuto nel Bilancio Unico di Ateneo di esercizio 2022, p. 8.

### 3.1 Didattica e Internazionalizzazione

Come già evidenziato, il 2022 ha segnato la ripresa in presenza dell'attività accademica, compatibilmente con lo svolgimento delle attività in condizioni di sicurezza. È stata ripristinata l'erogazione in modalità "in presenza" delle attività didattiche, di tirocinio (sia curriculare sia non curriculare), di ricerca e di laboratorio sperimentale dell'Ateneo. È stato ripristinato, seppur compatibilmente con la disponibilità di spazi adeguati, lo svolgimento degli esami di profitto "in presenza", garantendo a particolari categorie di studenti<sup>13</sup> lo svolgimento con modalità "a distanza".

Sono stati mantenuti gli strumenti tecnologici sviluppati e sperimentati nel periodo emergenziale fra cui la Classe Microsoft Teams e/o Google Classroom<sup>14</sup> e l'Agenda Didattica<sup>15</sup>

Anche per l'anno accademico 2022/2023, in linea con i propri obiettivi strategici, è proseguito il processo di qualificazione e ampliamento della didattica. I suddetti obiettivi, in continuità con i contenuti della programmazione triennale 2021/2023 dal titolo "Aprirsi nella tradizione"<sup>16</sup>, mirano a un miglioramento continuo della qualità e dell'efficacia/efficienza della didattica e della dotazione strumentale tecnica di supporto, alla promozione dell'internazionalizzazione, ad una razionalizzazione, sostenibilità e innovazione dell'offerta didattica e, infine, a un miglioramento continuo dei servizi per gli studenti, con particolare attenzione agli studenti fragili, con disabilità e con disturbi specifici dell'apprendimento.

Schema 1: Gantt con lo stato di avanzamento delle varie azioni pianificate da UNIPI nell'ambito della Programmazione triennale 2021-23.

ID	Az.	Nome attività	2021	2022
1	A.1	Attivazione di bandi per attribuzione di incarichi di supporto alla didattica per attività da svilupparsi a favore delle matricole dell'a.a. 2021/22 durante il primo semestre dell'a.a.		
2	A.1	Attivazione di bandi per attribuzione di incarichi di supporto alla didattica per attività da svilupparsi a favore delle matricole per il secondo semestre dell'a.a. 2021/22 e del primo semestre dell'a.a. 2022/23.		
3	A.1	Attivazione di bandi per attribuzione di incarichi di tutorato d'accoglienza per attività in presenza e da remoto da svilupparsi a favore delle matricole dell'a.a. 2021/22.		
4	A.1	Attivazione di bandi per attribuzione di incarichi di tutorato d'accoglienza per attività in presenza e da remoto da svilupparsi a favore delle matricole dell'a.a. 2021/22 e 2022/23.		
5	A.1	Attivazione di bandi per attribuzione di incarichi di tutorato alla pari per attività in presenza e da remoto da svilupparsi a favore degli studenti UniPI durante l'anno solare 2021.		
6	A.1	Attivazione di bandi per attribuzione di incarichi di tutorato alla pari per attività in presenza e da remoto da svilupparsi a favore degli studenti UniPI durante l'anno solare 2022.		
7	A.4	Ampliamento, tramite un approccio bottom up e l'utilizzo di metodologie didattiche innovative (Progetti Speciali per la Didattica), del numero di interventi didattici che favoriscano il contatto degli studenti con il territorio, il mondo produttivo e più in generale la società esterna e che ne rafforzino le competenze didattiche e trasversali.		
8	A.4	Rafforzamento, tramite un approccio bottom up e l'utilizzo di metodologie didattiche innovative (Progetti Speciali per la Didattica), del numero di interventi didattici che favoriscano il contatto degli studenti con il territorio, il mondo produttivo e più in generale la società esterna e che ne rafforzino le competenze didattiche e trasversali.		
9	A.4	Ampliamento delle attività del Contamination Lab.		
10	A.4	Rafforzamento delle attività del Contamination Lab.		
11	A.4	Ampliamento delle attività formative trasversali e sulle soft skills offerte a studenti e dottorandi.		
12	A.4	Rafforzamento delle attività formative trasversali e sulle soft skills offerte a studenti e dottorandi.		

<sup>13</sup> Trattasi di studenti/esse con disabilità; studenti/esse internazionali o Erasmus incoming; studenti/esse in isolamento per motivazioni legate al Covid-19.

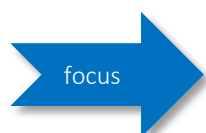
<sup>14</sup> La Classe Microsoft Teams e/o Google Classroom relativa ad ogni insegnamento è creata in modo automatizzato, utilizzabile dal/la docente per condividere materiali didattici, diramare avvisi, svolgere ricevimenti da remoto, etc.

<sup>15</sup> L'Agenda Didattica, utilizzabile anche da dispositivi mobili, consente di raccogliere le intenzioni di frequenza dei corsi da parte degli studenti, fornisce loro un supporto durante lo svolgimento delle attività didattiche (mostrandone un orario personalizzato, i cambi di orario e l'eventuale collegamento al materiale didattico) e inoltra le comunicazioni dei corsi di studio e dell'Ateneo.

<sup>16</sup> Il piano è stato approvato dal CdA con delibera n. CdA n.303/2021 e n.477/2021

ID	Az.	Nome attività	2021	2022
13	A.4	Rafforzamento del corso di formazione sulla sostenibilità, anche ampliando l'offerta dei moduli di approfondimento		
14	A.4	Consolidamento del corso di formazione sulla sostenibilità, anche aggiornando l'offerta dei moduli di approfondimento		
15	A.4	Erogazione del II anno del percorso MEET		
16	A.4	Erogazione del III anno del percorso MEET		
17	A.4	Istituzione di almeno 1 percorso di approfondimento e di avvio alla ricerca		
18	A.4	Istituzione di almeno 2 ulteriori percorsi di approfondimento e di avvio alla ricerca		
19	A.4	Avvio delle procedure necessarie per il rilascio di open badge		
20	A.4	Implementazione delle procedure necessarie per il rilascio di open badge		
21	B.2	Attività istruttoria prodromica all'emanazione di un nuovo Bando per Dimostratori Tecnologici, che possano valorizzare brevetti, finanziamenti da investitori ed aziende e anche idee auto-imprenditoriali.		
22	B.2	Emanazione Bando per Dimostratori Tecnologici, che possano valorizzare brevetti, finanziamenti da investitori ed aziende e anche idee auto-imprenditoriali.		
23	B.2	Attività istruttoria prodromica nuovo bando per reclutamento 15 unità ricercatori TD di tipo A) per lo sviluppo di ricerche mirate al trasferimento tecnologico e di conoscenza.		
24	B.2	Emanazione bando reclutamento 15 ricercatori RTDA e conseguente assunzione, per lo sviluppo di ricerche mirate al trasferimento tecnologico e di conoscenza.		
25	B.2	Attività istruttoria prodromica all'adozione di un bando rivolto agli studenti per premiare idee di impresa e finanziare la loro partecipazione al CLab.		
26	B.2	Avvio della procedura di Reclutamento di una unità di personale di categoria C a tempo determinato per la durata di 2 anni a supporto dell'Unità servizi alla ricerca e trasferimento tecnologico.		
27	B.2	Assunzione di una unità Tecnico-amministrativa di categoria C a tempo determinato per l'Unità servizi alla ricerca e trasferimento tecnologico		
28	B.2	Progettazione del form di raccolta dati e informazioni per la rilevazione e registrazione attività di public engagement svolta dall'ateneo e dalle sue strutture. Test di sperimentazione.		
29	B.2	Verifica funzionale della nuova procedura di rilevazione e registrazione sistematica di eventi di Public engagement. adozione eventuali correttivi.		
30	B.3	Selezione di una serie di grandi strumentazioni necessarie per rilanciare la ricerca di Ateneo, di concerto con Direzione Gare e Direzione Edilizia, da acquistare su risorse già a bilancio di Ateneo.		
31	B.3	Acquisto e messa in funzione di grandi strumentazioni già selezionate negli anni scorsi.		
32	B.3	Attività del centro volta all'acquisizione di risorse esterne, mediante stipula di accordi con enti pubblici o privati.		
33	B.3	Attuazione del piano di acquisizione e messa in opera delle grandi strumentazioni avvalendosi anche di cofinanziamenti da soggetti esterni.		
34	C.3	Attivazione di bandi per attribuzione di incarichi per studenti part-time per attività in presenza e da remoto da svilupparsi a favore degli studenti fragili UniPI durante l'anno solare 2021.		
35	C.3	Attivazione di bandi per attribuzione di incarichi per studenti part-time per attività in presenza e da remoto da svilupparsi a favore degli studenti fragili UniPI durante l'anno solare 2022.		
36	C.3	Ampliamento dei servizi di ascolto e consulenza per studenti con disabilità e studenti con DSA		
37	C.3	Rafforzamento dei servizi di ascolto e consulenza per studenti con disabilità e studenti con DSA		
38	C.3	Ampliamento delle attività di orientamento anche in collaborazione con le associazioni delle persone con disabilità/DSA e gli Istituti Secondari Superiori anche attraverso l'utilizzo della narrazione dell'esperienza di altri studenti (progettivita.unipi.it) e strumenti immersivi di telepresenza per la partecipazione da remoto per gli studenti con disabilità fuori-sede che hanno difficoltà a partecipare agli open-days in presenza.		
39	C.3	Rafforzamento delle attività di orientamento anche in collaborazione con le associazioni delle persone con disabilità/DSA e gli Istituti Secondari Superiori anche attraverso l'utilizzo della narrazione dell'esperienza di altri studenti (progettivita.unipi.it) e strumenti immersivi di telepresenza per la partecipazione da remoto per gli studenti con disabilità fuori-sede che hanno difficoltà a partecipare agli open-days in presenza.		
40	C.3	Ampliare i servizi di assistenza alla persona in aula per studenti con disabilità. Favorire analoghi servizi anche ad opera del DSU nelle proprie residenze.		
41	C.3	Rafforzare i servizi di assistenza alla persona in aula per studenti con disabilità. Favorire analoghi servizi anche ad opera del DSU nelle proprie residenze.		
42	C.3	Ampliare i servizi di facilitazione alla comunicazione per studenti con disabilità anche da remoto.		
43	C.3	Rafforzare i servizi di facilitazione alla comunicazione per studenti con disabilità anche da remoto.		
44	C.3	Ampliare i servizi di tutoraggio specializzato, in aggiunta al tutorato di ateneo, per studenti con problematiche relazionali o cognitive o con disturbi dello spettro autistico.		
45	C.3	Rafforzare i servizi di tutoraggio specializzato, in aggiunta al tutorato di ateneo, per studenti con problematiche relazionali o cognitive o con disturbi dello spettro autistico.		

ID	Az.	Nome attività	2021	2022
46	C.3	Ampliare i servizi di adeguamento del materiale didattico per facilitare la fruizione autonoma da parte degli studenti con disabilità e DSA anche attraverso la digitalizzazione dei testi in linea con quanto previsto dal trattato di Marrakesh.		
47	C.3	Rafforzare i servizi di adeguamento del materiale didattico per facilitare la fruizione autonoma da parte degli studenti con disabilità e DSA anche attraverso la digitalizzazione dei testi in linea con quanto previsto dal trattato di Marrakesh.		
48	C.3	Ampliare il servizio di trasporto per svolgere gli accompagnamenti degli studenti con ridotta mobilità, disabilità visiva, altre problematiche di salute invalidanti.		
49	C.3	Rafforzare il servizio di trasporto per svolgere gli accompagnamenti degli studenti con ridotta mobilità, disabilità visiva, altre problematiche di salute invalidanti.		
50	C.3	Contributo per gli studenti per garantire la permanenza presso una residenza studentesca per ulteriori 6 mesi rispetto all'estensione già prevista dal regolamento per vincitori di alloggi del DSU.		
51	D.1	Attivazione di un bando per attribuire borse ai dottorandi per trascorrere almeno 3 mesi all'estero.		
52	D.1	Svolgimento di attività all'estero da parte dei dottorandi beneficiari delle risorse attribuite con il bando 2021.		
53	D.1	Attivazione di un nuovo bando, se ancora disponibili i fondi, per attribuire borse ai dottorandi per trascorrere almeno 3 mesi all'estero.		
54	D.1	Attivazione di un bando per finanziare mobilità degli studenti in paesi extra-EU, con priorità a studenti provenienti da famiglie con condizione socio-economica non elevata		
55	D.1	Attivazione di un bando per finanziare mobilità degli studenti in paesi extra-EU, con priorità a studenti provenienti da famiglie con condizione socio-economica non elevata		
56	D.3	Attivazione di un bando per attribuire borse di studio a studenti internazionali. L'attribuzione delle borse sarà basata sul merito e a parità di merito agevolando studenti che vengono da paesi particolarmente disagiati.		
57	D.3	Attivazione di un bando per attribuire borse di studio a studenti internazionali. L'attribuzione delle borse sarà basata sul merito e a parità di merito agevolando studenti che vengono da paesi particolarmente disagiati		
58	D.3	Finanziamento per attrarre professori in visita, in particolare per svolgere attività di formazione.		
59	D.3	Finanziamento per attrarre professori in visita, in particolare per svolgere attività di formazione.		
60	D.3	Attivazione di un bando per un tutor per studenti internazionali per un periodo di due anni.		
61	E.3	Potenziamento della formazione a distanza (FAD)		
62	E.3	Rimodulazione della FAD anche in relazione alla situazione pandemica		
63	E.3	Individuazione di spazi per il personale dell'Unità Formazione Welfare e Sviluppo coinvolto nel supporto per il corretto svolgimento del corso, prima e durante l'erogazione in modalità FAD		
64	E.3	Potenziamento dell'ufficio con l'assegnazione di nuove unità di personale		
65	E.3	Potenziamento delle competenze del personale che ricorre al lavoro agile attraverso una formazione "tecnica" mirata a fornire/rafforzare le competenze digitali, affiancata ad una formazione "relazionale", in quanto le dinamiche interpersonali sono inevitabilmente cambiate e gestire in smartworking colleghi e utenza richiede nuove competenze		
66	E.4	Riconoscere la Premialità al personale docente che ha svolto le funzioni di Presidente del corso di studio triennale o a ciclo unico.		
67	E.4	Estendere la premialità anche ai docenti che svolgono le seguenti funzioni: Direttore di dipartimento, Presidente di Scuola, Presidente di Sistema, Direttore di Centro, Prorettore, Delegato del Rettore.		



La varietà dell'offerta formativa continua a rappresentare uno dei punti di forza dell'Ateneo: per l'anno accademico 2022/2023, l'offerta formativa è articolata in 142 corsi di studio, arricchendosi così rispetto al precedente anno accademico<sup>17</sup>.

Il trend degli immatricolati, al pari di quanto registrato nel 2021, in ragione del perdurare dell'emergenza sanitaria, ha subito una flessione.<sup>18</sup> Analogo arricchimento, in linea con i propri obiettivi strategici e il

<sup>17</sup> L'offerta formativa dell'a.a. 2021/2022 constava complessivamente di 140 i corsi di studio. La fonte del suddetto dato, al pari di quelli che seguono, è il Bilancio unico di Ateneo di esercizio 2022, p. 44 e ss.

<sup>18</sup> Nel 2022/23 si è registrato un decremento nel numero degli "immatricolati puri", intendendosi per tali gli iscritti per la prima volta al primo anno del sistema universitario, alla prima carriera (351 in meno rispetto all'anno accademico precedente).



PNRR, si registra con riguardo **all'offerta dottorale**: i corsi di dottorato attivati nel 38° ciclo sono stati 25<sup>19</sup>, due in più rispetto al ciclo precedente. Si è parallelamente registrato un forte incremento delle borse di Dottorato di ricerca assegnate: dalle 259 del 37° ciclo si passa alle 304 del 38° ciclo.

La novità più rilevante in questo ambito è stata l'istituzione di dottorati di interesse nazionale ai sensi del d.m. n. 226/2021 principalmente a valere su risorse PNRR.

Per quanto attiene **alle scuole di specializzazione**, nel 2022 il MUR ha accreditato 41 scuole di specializzazione per medici (di cui una provvisoriamente) ai fini dell'attivazione e assegnazione di contratti di formazione nell'a.a. 2021/2022. Tra di esse è stata accreditata per la prima volta dopo molti anni la scuola di "Nefrologia". Si assiste, tuttavia, a un importante decremento dei contratti di formazione specialistica: da 427 contratti attribuiti per l'a.a. 2020/2021 si passa a 313 contratti attribuiti per l'a.a.2021/2022.

Con riguardo ai **master di I e II livello**, nell'a.a. 2022/2023, sono stati attivati 67 corsi di master, di cui 36 di I livello e 31 di II livello; di questi, 10 sono master di nuova istituzione, mentre 57 sono rinnovi di master già attivati.

Da segnalare l'attivazione di cinque master tenuti interamente in lingua inglese per rispondere alle nuove esigenze del mondo del lavoro.

Per quanto attiene alla formazione degli insegnanti (percorso PF24) gli iscritti all'edizione 2022 sono rimasti sostanzialmente invariati rispetto a quelli dell'edizione 2021: 2.014 contro i 2.015 dello scorso anno.

**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 2022 si assiste infatti ad un ampliamento dell'offerta di titoli doppi /congiunti - tre in più rispetto ai 28 già esistenti - e ad un incremento degli accordi quadro di Ateneo stipulati, pari a 37 rispetto ai 31 del 2021<sup>20</sup>. Aumentano anche i corsi di studio in lingua inglese: dai 14 dell'a.a. 2020/2021 e dai 16 dell'a.a. 2021/2022, si passa a ben 18 corsi nell'a.a. 2022/2023. Analoghe considerazioni per le *Summer/Winter School*, che hanno raggiunto un numero di partecipanti non lontano da quello antecedente alla pandemia.

Da valutare positivamente è anche la mobilità internazionale studentesca: nonostante la medesima abbia subito una lieve contrazione rispetto all'anno 2021/2022, si registra un significativo miglioramento rispetto al 2020.

In ripresa anche il programma *Visiting Fellow*<sup>21</sup>: il numero dei *Visiting Fellow* è risalito da 66 nel 2021 a 99 nel 2022, in linea con i valori registrati prima della pandemia<sup>22</sup>.

Sono state inoltre intensificate le azioni finalizzate ad aumentare l'attrattività dell'Ateneo nei confronti degli studenti stranieri<sup>23</sup>. Per quest'ultimi, nel 2022 sono stati aggiunti a quelli esistenti, due nuovi servizi:

- un servizio che vede la presenza di un tutor per coloro che sono interessati ad un corso di studio in lingua inglese e che li orienta già prima dell'arrivo a Pisa, supportandoli per le questioni pratico-logistiche e interfacciandosi con i dipartimenti per monitorare la loro performance accademica;
- il servizio "*Chat with our students and staff*", per studenti selezionati dall'Ufficio internazionale e già iscritti a Unipi; i suddetti studenti, nella propria lingua di origine, attraverso una piattaforma on line, realizzano prodotti multimediali e curano alcuni social per promuovere l'Ateneo e orientare i colleghi internazionali ad esso interessati.

---

<sup>19</sup> Dei 25 corsi di dottorato attivati, cinque sono istituiti con gli Atenei di Firenze, Siena e Siena stranieri. Nel 2022 sono state inoltre sottoscritte specifiche convenzioni per la gestione in forma associata di 11 dottorati con le Università di Siena, Firenze e Camerino.

<sup>20</sup> Come evidenza il Bilancio Unico di Ateneo per l'esercizio 2022 a p.65, il numero degli accordi quadro stipulati dall'Ateneo nel 2022 è "più in linea con il numero medio degli anni precedenti: 31 nel 2021 e 46 nel 2020, a dimostrazione della ripresa dei contatti internazionali". Anche per la sezione dedicata all'internazionalizzazione e la cooperazione universitaria, i dati e le informazioni contenute nella presente relazione sono reperibili nel Bilancio Unico di Ateneo per l'esercizio 2022, p. 64 e ss.

<sup>21</sup> Il programma è volto a incentivare studiosi di università o istituzioni estere, dall'elevata qualificazione scientifica, a trascorrere un periodo (1-12 mesi) nel nostro Ateneo per svolgere attività di studio e ricerca, al fine di favorire una positiva collaborazione e uno scambio di idee scientifiche, oltre a rafforzare la competitività a livello nazionale e internazionale.

<sup>22</sup> Ciò è evidenziato nel Bilancio Unico di Ateneo per l'esercizio 2022 a p.92. È opportuno evidenziare che il numero dei visiting fellow unitamente alla proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero, sono i due indicatori scelti dall'Ateneo nell'ambito della programmazione triennale 2021-2023.

<sup>23</sup> Il Bilancio Unico di Ateneo per l'esercizio 2022 precisa che "nell'a.a. 2021/2022, gli studenti con titolo estero immatricolati ad un corso di studio dell'Ateneo sono stati 411, di cui 344 con cittadinanza estera".

Ad essi si affianca un ulteriore servizio avviato nel novembre 2022, ossia l'attivazione della procedura per il riconoscimento dei titoli esteri di dottorato. Da segnalare che l'Università di Pisa è stata una delle prime - se non la prima - in Italia ad avviare tale procedura, fino a tale momento gestita a livello ministeriale.



Sul versante performance da segnalare l'obiettivo della Direzione Generale – Ufficio per le relazioni internazionali per il miglioramento del processo di immatricolazione degli studenti internazionali (OPN n. 817 allegato al PIAO 2022-2024).

Da evidenziare, sempre nel settore dell'internazionalizzazione:

- l'Alleanza Europea *Circle U*. la cui adesione risale al 2020: nel 2022 si sono realizzate 5 *Summer School*, 3 *National Conferences*, numerosi seminari e workshop e, infine, è stata costituita una squadra di lavoro la cui finalità è quella di far sì che l'Università di Pisa diventi partner effettiva e quindi assegnataria di un budget europeo<sup>24</sup>;
- l'inaugurazione di un *branch* dell'Università di Pisa a Tashkent, in Uzbekistan, finalizzato al Corso di Studio in *Geology*.

Con riguardo al settore della COOPERAZIONE INTERNAZIONALE, l'Università di Pisa ha proseguito nella sua attività di sviluppo delle azioni di cooperazione tramite progetti finanziati da programmi nazionali ed europei. I progetti gestiti nel 2022 sono stati 9, finalizzati a aumentare gli scambi di studenti e docenti, la cooperazione in materia di formazione e ricerca dei talenti e a favorire la creazione di partenariati, collaborazioni e alleanze.

Sempre ai fini dello sviluppo dell'azione di cooperazione, è continuata l'attività di implementazione delle collaborazioni su tematiche specifiche con grandi associazioni, network e agenzie nazionali ed internazionali (UNIMED, UNHCR, IOM, AICS, Regione Toscana e Rete Scholars at Risk), a cui si sono aggiunte azioni specifiche per accogliere studenti e studiosi in fuga dai loro paesi per l'emergenza afghana e ucraina.

#### STUDENTI E LAUREATI

Per l'Università di Pisa lo studente ha un ruolo centrale.

Di talché punta al miglioramento continuo dei servizi agli studenti, anche al fine di limitare il fenomeno degli abbandoni. Nella stessa direzione va il potenziamento dei servizi di tutorato e di orientamento, in ingresso, in itinere e in uscita.

Nel 2022, al pari di quanto accaduto nel 2021, l'organizzazione dei servizi rivolti agli studenti è stata influenzata dalla necessità di bilanciare la graduale ripresa della didattica in presenza con il perdurare della pandemia: le attività delle Segreterie Studenti si sono svolte in *back office*, le attività connesse alle immatricolazioni si sono svolte *on line* - ma con la possibilità di ritiro della Carta dello studente della Toscana in presenza - e le prove concorsuali per l'accesso ai corsi a numero programmato, seppur in presenza, sono state espletate nel rispetto del distanziamento sociale e delle protocolli di sicurezza contro il Covid-19<sup>25</sup>.

Il suddetto bilanciamento è stato realizzato anche con riguardo alla manifestazione "Open Days di orientamento alla scelta universitaria" ossia la principale iniziativa svolta dall'Ateneo nell'ambito delle attività di orientamento in ingresso: se nel 2021 la suddetta manifestazione si era tenuta in modalità telematica, nel 2022 si è optato per una modalità mista, anche al fine di garantirne la più ampia partecipazione. Ad essa si sono affiancate le varie partecipazioni a saloni di orientamento organizzati anche fuori Pisa e lo svolgimento dei Percorsi per le Competenze Trasversali e l'Orientamento (PCTO), con riferimento ai quali vengono stipulate convenzioni con istituti superiori convenzionati<sup>26</sup>.



È stata mantenuta l'attività di orientamento in itinere, la cui funzione principale consiste nel contrasto all'insuccesso formativo. Specifiche iniziative si sono peraltro tradotte in obiettivi di performance per l'anno 2022 (v. per tutti OPN 798 della Direzione Area di Medicina).

<sup>24</sup> V. Bilancio Unico di Ateneo per l'esercizio 2022, p. 65.

<sup>25</sup> Ciò è riportato anche nella sez. Servizi e condizione studentesca del Bilancio unico di Ateneo per l'esercizio 2022, p. 55 e ss.

<sup>26</sup> I percorsi per le competenze trasversali ed orientamento (PCTO, ex Alternanza Scuola Lavoro) rappresentano una metodologia didattica integrata che, attraverso conoscenze teoriche e esperienza pratica, permette di arricchire la preparazione degli studenti al fine di permettere loro maggiore consapevolezza circa le attitudini personali e favorendone così le scelte rispetto al futuro percorso di studi, grazie anche a progetti in linea con l'indirizzo di studi. Nel 2022 il numero degli istituti superiori convenzionati con l'Ateneo per lo svolgimento di PCTO è arrivato a 76.

La vera novità del 2022 consiste nella realizzazione di eventi collettivi volti alla prevenzione del disagio studentesco, che si sono affiancati ai seminari sulla gestione dell'ansia da esame e sul metodo di studio. Quest'ultimi si sono svolti in modalità telematica e hanno registrato la partecipazione di circa 1.330 studenti<sup>27</sup>.

Anche nel 2022 è stato attivato il "servizio di tutorato alla pari", affidato agli studenti e studentesse iscritti ai corsi di laurea del singolo dipartimento; i medesimi supportano didatticamente gli studenti e mettono a disposizione la propria esperienza per dare informazioni su corsi, esami, piani di studio e servizi dedicati alla comunità studentesca. Al suddetto servizio, si è affiancato il Servizio di Ascolto e consulenza psicologica che ha rafforzato l'attività di supporto psicologico per gli studenti aventi momenti di difficoltà durante il percorso di studio attraverso colloqui individuali, percorsi di gruppo e seminari dedicati.

**Passando all'attività di intermediazione tra domanda e offerta di lavoro**, sono proseguite le attività funzionali a consolidare e sviluppare i servizi di orientamento al lavoro (cd. orientamento in uscita).

In continuità con il 2021, anche nel 2022 le attività di consulenza di carriera individuale si sono svolte in modalità virtuale tramite le piattaforme Teams o Skype. Per gli eventi di recruiting day, invece, vi è stato un ritorno in presenza, pur nel mantenimento dell'opzione telematica; ciò ha facilitato una maggior presenza delle aziende che, durante la pandemia, era andata riducendosi.

È proseguito, con successo, il ciclo di Career Labs, laboratori interattivi tesi a sviluppare le competenze e a favorire l'occupabilità, che hanno registrato un trend in continua crescita nel triennio: 107 nel 2022, 100 nel 2021 e 62 nel 2020. Analogo successo per i Career Days di Ateneo di giugno, che si sono svolti per la prima volta nel palazzo la Sapienza, ai quali hanno partecipato 36 aziende in presenza e 9 da remoto e dove si sono svolto 166 colloqui conoscitivi<sup>28</sup>.

Tra le varie iniziative di orientamento in uscita, meritano di essere segnalate:

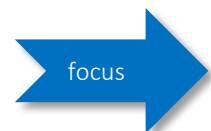
- il "Pharma Day" svoltosi presso il Centro congressi Le Benedettine, realizzato in collaborazione con l'Unione Industriale Pisana e al quale hanno aderito aziende del settore farmaceutico legate al nostro territorio (Pharmnutra, Farmigea, Grifols, Menarini Group - Laboratori Guidotti S.p.A., Takeda, Eli Lilly) e dove sono stati svolti 166 colloqui conoscitivi;
- Il "Recruiting Day STMicroelectronics", organizzato presso la Scuola di Ingegneria con la partecipazione di oltre 130 studenti/laureati e lo svolgimento di 100 colloqui.

È stato inoltre ripristinato il tradizionale appuntamento "Aperitivi con gli Alumni" dedicato a laureati dell'Università di Pisa con percorsi di carriera originali.



A conferma del ruolo centrale dello studente e per garantire al medesimo il diritto allo studio, l'Ateneo, anche per l'anno accademico 2022/2023, 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 confermando l'importo massimo per studenti regolari a 2.400,00 euro<sup>29</sup>.

Sempre al fine di garantire il diritto allo studio, tenuto anche conto del particolare contesto socio-economico venutosi a creare per effetto della pandemia, l'Ateneo è intervenuto con diverse iniziative quali l'emanazione del bando per l'erogazione di contributi per circa 0,55 ME, riservati a studentesse e studenti in condizioni di difficoltà economica dovute all'emergenza sanitaria.



Nella stessa direzione va la possibilità, prevista dall'anno accademico 2022-2023, di iscriversi contemporaneamente a due corsi di laurea, secondo quanto previsto dalla legge 12 aprile 2022, n. 33 e dai successivi decreti attuativi.

L'Ateneo dedica poi una attenzione particolare alle politiche per l'inclusione, con particolare riferimento agli studenti fragili, con disabilità e con disturbi specifici dell'apprendimento. Sono pertanto proseguite nel 2022 le azioni volte al rafforzamento di servizi già attivi, quali, tra gli altri, il servizio di ascolto e consulenza psicologica e il servizio USID<sup>30</sup>.

<sup>27</sup> V. Bilancio Unico di Ateneo per l'esercizio 2022, p. 57

<sup>28</sup> Il dato è reperito sempre dal Bilancio unico di Ateneo per l'esercizio 2022, p. 61.

<sup>29</sup> V. Regolamento sulla contribuzione per l'anno accademico 2022/2023.

<sup>30</sup> Si vedano al riguardo le azioni C.3 del diagramma di Gantt relativo alla programmazione triennale "Aprirsi nella tradizione".

Lo sportello sui disturbi specifici di apprendimento (DSA) ha registrato un forte aumento degli studenti supportati, che superano ad oggi le 600 unità.

L'unità di Servizi per l'Inclusione delle persone con Disabilità (USID) ha continuato a supportare gli studenti con disabilità nel loro percorso universitario fornendo, tra gli altri, servizi di tutoring didattico e specializzato, il servizio di accoglimento e trasporto e il servizio di interpretariato della lingua italiana dei segni.

I servizi di sostegno e consulenza per gli studenti con disabilità o DSA, sono svolti anche per la Scuola S. Anna e la Scuola Normale Superiore, a seguito della stipula di apposita convenzione.

L'attenzione dell'Ateneo verso gli studenti in parola è dimostrata anche dal riconoscimento agli studenti con disturbi specifici dell'apprendimento (DSA) certificati dal Servizio Sanitario nazionale o da enti accreditati, di una riduzione del 20% del contributo annuale dovuto dagli iscritti regolari, in relazione alla situazione ISEE del nucleo familiare di appartenenza<sup>31</sup>.

Come è evidente dall'analisi effettuata, l'Ateneo mette in atto numerose azioni per prevenire e limitare il fenomeno degli abbandoni. Il trend, anche se in leggero miglioramento, continua ad essere al di sopra della media nazionale (nel 2021/22 29,2% contro 24,3%). Anche relativamente al numero dei laureati in corso si registra una tendenza positiva (dal 36,1% del 2016 al 47,4% del 2022), ma comunque al di sotto della media nazionale (dal 49,0% del 2016 al 62,0% del 2022)<sup>32</sup>.

L'emergenza sanitaria ha impattato anche sugli sbocchi occupazionali di laureati e dottorati, per monitorare i quali l'Ateneo ha aderito dal 2015 ad **Alma Laurea**.

Nel giugno 2023 è stata presentata la XXV indagine sulla condizione occupazionale dei laureati a 1, 3 e 5 anni dalla laurea. È possibile così fare una comparazione del posizionamento del nostro Ateneo sia nei confronti della media nazionale, sia nei confronti di sé stesso.

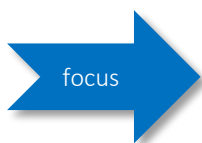
Dall'analisi dei dati, che per ragioni di attendibilità viene circoscritta ai risultati dell'inserimento occupazionale ad un anno dal conseguimento del titolo, si riscontra un incremento di 3,7 punti percentuali del tasso di occupazione nel 2022 rispetto all'indagine dell'anno precedente (56,9% nell'indagine 2022 ai laureati nel 2021, 53,1% nell'indagine 2021, 48,5% nell'indagine 2020, 54,0% nell'indagine 2019, 53,1% nell'indagine 2018).

Il tasso di occupazione supera per la prima volta i valori registrati nel periodo pre-pandemico ed è tornato a crescere più della media nazionale (+0,8% nell'indagine 2022, -0,4% nell'indagine 2021, +0,5% nell'indagine 2020, +0,5% nell'indagine 2019, +0,2% nell'indagine 2018), superando di 0,4% la media nazionale (56,5%)<sup>33</sup>.

La media del voto di laurea (105,6) è aumentata di 0,8 punti rispetto all'anno precedente (104,8), pur restando di 1,6 punti superiore alla media nazionale (104, in crescita di 0,5 punti).

### 3.2 Ricerca

Come già evidenziato nella Relazione sulla performance 2021, il settore della ricerca, unitamente all'internazionalizzazione, è quello che maggiormente ha risentito degli effetti della pandemia. Preso atto di ciò, 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.



L'Ateneo ha colto l'opportunità offerta dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)<sup>34</sup> essendo coinvolto in qualità di ente affiliato in 4 Centri Nazionali<sup>35</sup> e, in qualità di spoke e di affiliato,

<sup>31</sup> Trattasi della novità più significativa introdotta dal Regolamento sulla contribuzione per l'anno accademico 2022/2023.

<sup>32</sup> Rif. indicatori ANVUR iA24 e iA2

<sup>33</sup> I dati provengono da AlmaLaurea.

<sup>34</sup> 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.

<sup>35</sup> Trattasi di:

CN1 - HPC, 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.

Le attività di ricerca di questi CN coinvolgono 17 strutture dipartimentali dell'Università di Pisa e l'impegno diretto di circa 150 professori, ricercatori e altro personale di ricerca reclutato ad hoc.

in 4 Partenariati Estesi<sup>36</sup>. È altresì coinvolto, in qualità di co-proponente, in tre infrastrutture di Ricerca<sup>37</sup> e partecipa al 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 Science<sup>38</sup>.

Nel quadro di attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)<sup>39</sup>, ad agosto 2022 è stato emanato l’avviso pubblico per la presentazione di proposte progettuali da parte di giovani ricercatori per l’assegnazione, entro il quarto trimestre del 2022, di almeno 300 borse di ricerca. Su 7 proposte progettuali presentate dall’Università di Pisa ne sono state finanziate ben 6<sup>40</sup>.

Nell’ambito del Piano Nazionale Complementare (PNC) – con cui l’Italia integra 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.

Positivi i dati sui progetti di ricerca europei vinti dall’Università di Pisa nel 2022 (con bando chiuso nel 2022): 23 progetti, di cui cinque in qualità di coordinatori.

Ciò è il risultato delle azioni volte a potenziare la ricerca e incentivare la partecipazione dei ricercatori ai bandi (call) di Horizon 2020, il programma di finanziamento europeo conclusosi nel 2021, ora sostituito dal Programma Quadro Europeo per la Ricerca e l’Innovazione Horizon Europe 2021-2027. Per le suddette finalità nel 2022 è stato nuovamente emanato il “bando incentivi di ateneo per la presentazione di proposte Horizon Europe e Oltre (BIHO 2022)” che ha portato all’assegnazione di 46 contributi<sup>41</sup>.

L’Ateneo sostiene anche le attività di networking funzionale a favorire e potenziare la competitività internazionale dell’Ateneo e a rafforzarne la presenza in tavoli e consessi europei. Tale sostegno avviene attraverso più azioni quali, l’emanazione del bando Net4UNIPI e la partecipazione ai corsi e ai momenti informativi di APRE

Sono poi proseguite le collaborazioni di ricerca con Istituti internazionali come il Massachusetts Institute of Technology (MIT)<sup>42</sup>; nel 2022 hanno preso avvio cinque importanti progetti finanziati con la X call for proposal.

Sul versante della Ricerca nazionale, anche per l’anno 2022 è proseguito il sostegno dell’Ateneo alle attività di ricerca, sia attraverso l’investimento diretto di una quota del proprio bilancio (Fondi di ateneo, bando PRA), sia attraverso l’impulso e il sostegno dato ai propri ricercatori per la partecipazione ai bandi nazionali e regionali di finanziamento della ricerca, emanati dal Ministero dell’Università e della Ricerca (MUR), da Enti pubblici e da altri Ministeri e dalla Regione Toscana. Per quanto riguarda i progetti di ricerca di Ateneo (PRA), ad ottobre 2022 hanno preso avvio i 78 progetti risultati assegnatari del finanziamento disposto dall’Ateneo a conclusione della procedura selettiva bandita (bando PRA 2022-2023)<sup>43</sup>. Sono invece ancora in corso le procedure di valutazione delle proposte progettuali presentate in risposta al bando PRIN 2022.

Per quanto invece attiene alla ricerca in ambito regionale, la Regione Toscana ha sostenuto l’Ateneo finanziando due borse di studio nell’ambito del progetto di ricerca “Diseguaglianze socio-economiche nel territorio della Regione Toscana:

---

<sup>36</sup> 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.

<sup>37</sup> Trattasi di:

SEE LIFE (StrEnghEning the Itallan InFrastructure of Euro-bioimaging)

So Big Data

Einstein telescope (ETIC)

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

<sup>38</sup> Le attività di ricerca dell’Ecosistema dell’Innovazione (EI) coinvolgono 15 strutture dipartimentali dell’Università di Pisa.

<sup>39</sup> 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).

<sup>40</sup> I risultati raggiunti nel settore ricerca nell’anno 2022, riportati nella presente relazione, sono ripresi dalla Relazione sui risultati delle attività di ricerca, di formazione e di trasferimento tecnologico nonché sui finanziamenti ottenuti da soggetti pubblici e privati per il 2022.

<sup>41</sup> Il Bando BIHO è stato introdotto per la prima volta nel 2017.

<sup>42</sup> Il Progetto ha l’obiettivo di facilitare gli scambi di docenti e ricercatori e le attività di ricerca in tutte le aree scientifiche, con particolare attenzione ai settori dell’Energia, dell’ICT, e delle Scienze della Vita.

<sup>43</sup> V. Bilancio Unico di Esercizio per l’esercizio 2022, p. 73.



dinamiche di resilienza e politiche per promuovere il cambiamento” (DISSET), presentato dai dipartimenti di Economia e Management e Scienze Politiche<sup>44</sup>.

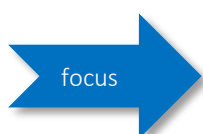
Da segnalare i 47 contratti di ricerca a tempo determinato di tipo A: 38 (di cui 3 proroghe) su tematiche green e 9 su temi dell'innovazione attivati nell'ambito delle risorse assegnate dal MUR all'Università con il d.m. 1062/2021 (PON “Ricerca e Innovazione” 2014-2020, Azioni IV.4 e IV.6).

Parimenti significativo è il Progetto “Per una Giustizia giusta: Innovazione ed efficienza negli uffici giudiziari”, finanziato nel 2022 a seguito della sottoscrizione, nel gennaio 2021, di un Protocollo d'intesa con l'Università degli Studi della Toscana, quale capofila di un partenariato costituito dall'Università di Pisa e altri 10 atenei<sup>45</sup>.



**Passando al potenziamento delle infrastrutture di ricerca e al sostegno alle ricerche multidisciplinari, come già segnalato, l'Ateneo ha effettuato cospicui investimenti in attrezzature scientifiche per il potenziamento del Centro di Ateneo per l'integrazione della strumentazione dell'Università di Pisa (CISUP)<sup>46</sup>. Con riguardo a ciò, sul versante della performance, merita di essere segnalato l'obiettivo del Centro medesimo di redazione di uno studio di fattibilità per la definizione di un sistema finalizzato alla rilevazione dei costi unitari relativi all'utilizzo interno delle attrezzature scientifiche del CISUP (OPN n. 858 allegato al PIAO 22-24).**

Nel 2022 si sono conclusi i progetti relativi ai Dipartimenti di Eccellenza 2018-2022. In particolare, il 20 dicembre 2022 è stato effettuato dal MUR il monitoraggio finale relativamente ai progetti dipartimentali di sviluppo dei dipartimenti di Civiltà e Forme del sapere e Ingegneria dell'informazione, che erano stati selezionati tra i Dipartimenti di eccellenza per il quinquennio 2018-2022.



**A maggio del 2022 stata pubblicata dal MUR la graduatoria dei 350 dipartimenti ammessi alla selezione sulla base del valore dell'indicatore standardizzato di performance dipartimentale (ISPD); l'Università di Pisa è stata presente con ben 14 dipartimenti, 4 in più rispetto alla precedente edizione<sup>47</sup>.**

A fine 2022 sono stati ammessi al finanziamento per il quinquennio 2023-2027 ben 7 progetti di sviluppo dei Dipartimenti dell'Ateneo: Biologia; Civiltà e Forme del Sapere, Filologia, Letteratura e Linguistica, Fisica, Ingegneria dell'informazione, Matematica e Scienze Veterinarie.

Un cenno va fatto ai Cluster<sup>48</sup>: confermate le adesioni dell'Ateneo al Cluster Agrifood Nazionale (CL.A.N.), al Cluster Tecnologico Nazionale Blue Italian Growth (BIG) e al Technological Innovation in Cultural Heritage (TICHE). Il 2022 segna invece la nuova adesione al Cluster tecnologico nazionale ENERGIA (“CTNENERGIA”) e al Cluster “SPRING - Sustainable Processes and Resources for Innovation and National Growth” oltre che all'Osservatorio Nazionale delle Politiche Locali del Cibo.

**L'Università di Pisa mira anche a incentivare l'attività di diffusione dei risultati della ricerca** - attraverso la concessione di contributi per l'organizzazione di convegni e per la pubblicazione di atti di convegno - e l'attività comunicativa e promozionale della ricerca. Ne consegue che, anche nel 2022, è stata organizzata la “Notte dei Ricercatori in Toscana”: l'iniziativa, tenutasi il 30 settembre, promuove la diffusione della cultura scientifica e valorizza la ricerca universitaria pisana. E' realizzata in collaborazione con le Università di Firenze e Siena e il supporto della Regione Toscana e con la partecipazione della Scuola Normale di Pisa, della Scuola Superiore S. Anna, dell'IMT di Lucca, dell'Università per Stranieri di Siena e degli Enti di Ricerca (Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR) Area di Pisa, dell'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare (INFN), dell'Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia (INGV), di Ego Virgo e dell'Istituto Nazionale di Astrofisica (INAF)).

Da segnalare come il miglioramento della qualità della ricerca si persegue attraverso un processo fondato sull'autovalutazione e valutazione della ricerca. Il processo di valutazione della qualità della ricerca è stato avviato a fine anno 2019 con l'emanazione da parte dell'ANVUR delle “Linee guida per la Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR 2015-2019)<sup>49</sup>.”

<sup>44</sup> V. Relazione sui risultati delle attività di ricerca, cit. p. 14.

<sup>45</sup> Il progetto si inserisce nell'ambito dell'Azione 1.4.1 del PON 1 promossa dal Ministero della Giustizia. Per maggiori dettagli v. Relazione sui risultati delle attività di ricerca, cit.p. 12.

<sup>46</sup> Nel 2022 si registra un notevole incremento della voce in Bilancio “Attrezzature scientifiche”, dovuto principalmente all'acquisto di attrezzature scientifiche da parte del CISUP, in linea con quanto stabilito nella programmazione triennale dal titolo “Aprirsi nella tradizione”. Si vedano al riguardo le azioni B.3 del diagramma di Gantt relativo alla programmazione triennale “Aprirsi nella tradizione”.

<sup>47</sup> V. <https://www.mur.gov.it/aree-tematiche/universita/programmazione-e-finanziamenti/dipartimenti-di-eccellenza>

<sup>48</sup> I Cluster sono gruppi di soggetti pubblici e privati che funzionano sul territorio nazionale al fine di coordinare e rafforzare il collegamento tra mondo della ricerca e mondo dell'impresa nel settore della ricerca e del trasferimento tecnologico.

<sup>49</sup> d.m. 1110/2019 alla quale è seguita una integrazione con d.m. 444/2020.

La VQR 2015-2019 è stata effettuata nel 2021, con ritardo di un anno in ragione della pandemia, e i primi esiti si sono avuti nell'aprile 2022.



Come emerge dalla Relazione sui risultati delle attività di ricerca dell'Ateneo del 2022, l'Università di Pisa ha conferito per la VQR 4.534 prodotti, pari al 100% dei prodotti attesi, collocandosi nelle prime posizioni di tutti gli indicatori rispetto al proprio quintile dimensionale.

Da ultimo è importante evidenziare come la politica di investimento della ricerca operata dall'Università di Pisa ne ha determinato il miglioramento, dal 2017, nei principali ranking internazionali (Arwu, QS World, The World e Impact) in tutte le classifiche, sia generaliste che by subject.

### 3.3 Terza missione/Impatto sociale

Con l'espressione Terza Missione si intende il complesso delle attività con le quali le Università entrano in contatto diretto con la società e le relative ricadute (ossia l'impatto) che l'attività di didattica e di ricerca hanno sul contesto socio-culturale ed economico in cui le università operano. Alla Terza Missione - qualificata da ANVUR come una responsabilità istituzionale a cui ogni ateneo risponde in modo differenziato in funzione delle proprie specificità e delle proprie aree disciplinari e del contesto socio-culturale ed economico di riferimento<sup>50</sup> - sono, pertanto, riconducibili le attività istituzionali volte alla diffusione della conoscenza e della cultura, all'innovazione ed al trasferimento tecnologico, ai rapporti con il territorio, alla tutela della salute.

Per ANVUR la Terza Missione si declina in due assi principali: missione di valorizzazione economica della conoscenza (attraverso la trasformazione della conoscenza prodotta dalla ricerca in conoscenza utile a fini produttivi) e missione culturale e sociale, mediante la produzione di beni pubblici che aumentano il benessere della società.<sup>51</sup>

Con riguardo alle attività volte a supportare ed incentivare l'innovazione e al 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 dal medesimo, al potenziamento del network di relazioni e collaborazioni con i diversi attori dell'ecosistema e alla valorizzazione del proprio portafoglio brevettuale.

Nel 2022 sono state depositate 7 nuove domande di brevetto, in calo rispetto al trend dell'ultimo triennio (12 del 2021 e 2020, 14 del 2019). Tuttavia, già nei primi mesi del 2023, il numero delle domande di brevetto è tornato a salire, in linea con quanto stabilito nell'ambito della programmazione triennale 2021-2023<sup>52</sup>.

Si mantiene invece in crescita il trend delle Aziende che portano il marchio "Azienda spin off dell'Università di Pisa", che salgono a 35 nel 2022<sup>53</sup>. Delle 35 aziende spin off, 22 sono iscritte nel Registro delle imprese dedicato alle Start Up innovative. Nel 2022 sono anche state avviate attività di promozione delle Spin-Off: Start Cup Toscana 2022, tenutosi a Siena il 24 ottobre, e il Premio Nazionale dell'Innovazione 2022, tenutosi all'Aquila l'1 e il 2 dicembre. È poi proseguita l'intensa attività promozionale della cultura dell'imprenditorialità e dell'innovazione e di valorizzazione di idee progettuali: nel

---

<sup>50</sup> Così la qualifica l'ANVUR nelle "Linee guida per la compilazione della Scheda Unica Annuale Terza Missione e Impatto Sociale SUA-TM/IS per le Università".

<sup>51</sup> Il primo asse, che può essere esemplificato con il termine "Valorizzazione della ricerca", comprende:

- ✓ Gestione della proprietà industriale (brevetti e privative vegetali);
- ✓ Imprese spin-off;
- ✓ Attività conto terzi;
- ✓ Strutture di intermediazione (uffici di trasferimento tecnologico, uffici di placement, incubatori, parchi scientifici, consorzi e associazioni per la Terza Missione).

Il secondo asse, che può essere esemplificato con il termine "Produzione di beni pubblici", comprende:

- ✓ Gestione del patrimonio e attività culturali (scavi archeologici, poli museali, attività musicali, immobili e archivi storici, biblioteche ed emoteche storiche, teatri e impianti sportivi);
- ✓ Attività per la salute pubblica (sperimentazione clinica, studi non interventistici ed empowerment, strutture a supporto);
- ✓ Formazione continua, apprendimento permanente e didattica aperta (formazione continua, Educazione Continua in Medicina, certificazione delle competenze, Alternanza Scuola-Lavoro, MOOC);
- ✓ Public Engagement.

Trattasi delle aree di valutazione Terza Missione/Impatto sociale delle Università individuate dalle Linee guida per la compilazione della Scheda Unica Annuale Terza Missione e Impatto Sociale SUA-TM/IS per le Università"

<sup>52</sup> Il progetto presentato nell'ambito della programmazione triennale 2021-2023 prevede, tra le azioni, il reclutamento di giovani ricercatori, per dare concreto sostegno allo sviluppo di ricerche mirate al trasferimento tecnologico e di conoscenza e l'adozione di iniziative volte a stimolare lo sviluppo di tecnologie innovative coperte da brevetto (p.e. bando per dimostratori tecnologici). Si vedano al riguardo le azioni B.2 del diagramma di Gantt relativo alla programmazione triennale "Aprirsi nella tradizione".

<sup>53</sup> Le Aziende con il marchio "Azienda spin off dell'Università di Pisa" erano 34 nel 2021 e 32 nel 2020.

2022 è stata attivata la quinta edizione del Progetto Contamination Lab (CLab)<sup>54</sup>, organizzato in seminari e attività di laboratorio e strutturato in due percorsi formativi: PhD+ e CYB+. Da evidenziare che il CLab ha avuto visibilità nell'ambito del Maker Faire Rome, dal 20 al 22 ottobre 2022, al quale hanno partecipato i tre progetti vincitori dell'edizione 2022 del CLab.

Parimenti proseguita è l'attività dell'Ateneo per la valorizzazione di brevetti attraverso la partecipazione al Bando Proof of Concept (PoC) PNRR 2022 e l'attività di valorizzazione dei risultati della ricerca e delle proprie competenze in ambito formativo (sviluppo di collaborazioni con le imprese) attraverso la partecipazione al Bando Spark ,in ambito life sciences.

Nel 2022 è stato poi emanato il Bando Dimostratori tecnologici a valere sui fondi PRO3, quale strumento di finanziamento che intende supportare i gruppi di ricerca dell'Università di Pisa nella realizzazione delle attività necessarie per permettere il passaggio delle tecnologie brevettate dall'Ateneo da uno stadio iniziale di sviluppo ad uno sufficientemente evoluto da consentire l'ingresso nel mondo delle imprese.

È poi ripresa la partecipazione a fiere ed eventi in presenza. Sono però state mantenute le attività online dell'Ateneo - sia in veste di promotore che partner - a eventi e webinar per la valorizzazione della ricerca, in ragione della maggior facilità nelle relazioni con gli investitori e nei rapporti con il mondo industriale.

Come evidenziato, rientrano nella Terza Missione anche quelle attività volte a valorizzare e rafforzare il ruolo dell'Ateneo come polo di diffusione della cultura e promotore di attività culturali e del bene pubblico.

Comunicare, produrre, valorizzare e diffondere la cultura e la conoscenza scientifica, compresa quella musicale, attraverso l'utilizzo privilegiato di strumenti tecnologici innovativi è l'obiettivo del Centro di Ateneo per l'Innovazione e la Diffusione della Cultura (CIDIC), costituito dal 1° marzo 2021 e organizzato in 4 poli (Musicale, Editoriale, della Comunicazione e Multimediale).

L'anno 2022 ha visto un rilancio delle attività del Polo Musicale, dopo la fase di stasi della pandemia: sono stati realizzati eventi musicali di rilievo quali il Concerto di Primavera 2022 - realizzato dall'Orchestra dell'Università di Pisa al Teatro Verdi - e il Concerto in occasione del primo anniversario dalla scomparsa della prof. ssa M. A. Galanti - realizzato dal Coro dell'Università di Pisa nella Chiesa di Santa Caterina d'Alessandria di Pisa.

Intensa è stata l'attività del Polo Editoriale Pisa University Press, che ha potenziato la sua attività di pubblicazione di volumi e fascicoli di riviste, ha curato la realizzazione di alcuni cicli di podcast, ha organizzato numerose presentazioni sul territorio ed è stata presente con un proprio stand a diversi Saloni dell'Editoria.

Parimenti il Polo della Comunicazione, che ha sviluppato numerosi progetti di comunicazione attraverso borse di studio dedicate e la creazione di siti specifici (es. la creazione del sito <https://pnrr.unipi.it/> per i progetti Unipi finanziati dal PNRR e del sito <https://alumni.unipi.it/> per la costruzione di una comunità di ex studenti), in attuazione dell'OPN 873 allegato al PIAO 2022-2024.

Sono state altresì potenziate le attività del Polo Multimediale<sup>55</sup>: oltre 150 eventi e circa 50 spot, interviste e brevi reportage.

Il CIDIC ha anche organizzato molteplici iniziative: la Costituzione italiana in lingua ucraina<sup>56</sup>, il Laboratorio di cultura costituzionale<sup>57</sup>, l'evento Ne parliamo in Sapienza - Confronti su temi di attualità all'Università di Pisa<sup>58</sup>.

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

Per quanto attiene al Sistema Museale, dall'inizio del 2022, dopo il calo durante la pandemia, si è registrata una forte ripresa delle visite: dai 54.875 visitatori del 2020, si è passati a 82.206 visitatori e a ben 174.866 nel 2022.

---

<sup>54</sup> 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 ad 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 team di lavoro, capacità di comunicazione e negoziazione, sviluppo dello spirito critico e creativo).

<sup>55</sup> Trattasi di consulenza, progettazione, produzione, post-produzione e distribuzione di prodotti multimediali; digitalizzazione di documenti e archivi; organizzazione e gestione coordinata di laboratori multimediali; organizzazione e gestione coordinata di archivi digitali e mediateche.

<sup>56</sup> Trattasi della stampa di un certo numero di copie cartacee della Costituzione italiana tradotta in ucraino da distribuire gratuitamente ai provveditorati che ne faranno richiesta. L'iniziativa è stata effettuata con la collaborazione dell'Ufficio Scolastico Regionale della Toscana. Nel 2022 sono state distribuite oltre 1000 copie. Il testo della Costituzione italiana tradotto in ucraino è stato messo anche a disposizione in open access, quindi liberamente scaricabile.

<sup>57</sup> Il Laboratorio è realizzato all'interno del progetto "L'educazione civica per tutti", nell'ambito delle attività in collaborazione previste dalla Convenzione tra il CIDIC e la Fondazione Livorno e prevede lezioni sul diritto costituzionale.

<sup>58</sup> Trattasi di quattro 'conversazioni' su temi di attualità svoltesi ad ottobre nell'Aula Magna Nuova e aperte alla cittadinanza.

Numerosi sono stati gli eventi culturali ed espositivi organizzati, così come le iniziative educative. Alla modalità in presenza, tornata come prevalente, si è affiancata, per alcune attività, quella “da remoto” per una più ampia partecipazione degli utenti alle iniziative<sup>59</sup>.

È proseguita la politica museale sensibile all’inclusione attraverso la realizzazione di progetti per persone con disabilità di diverso tipo, così come l’attività di digitalizzazione delle collezioni e di valorizzazione del patrimonio storico-museale (**si veda OPN n. 840 allegato al PIAO 2022-2024**).

Le varie attività che lo SMA organizza per valorizzare i propri musei e coinvolgere un pubblico sempre più ampio e diversificato, in collegamento con il territorio e la società civile, contribuiscono a potenziare le azioni di “public engagement” in particolare attraverso l’organizzazione di manifestazioni culturali e laboratori per le scuole e per le famiglie (**si veda OPN n. 900 allegato al PIAO 2022-2024**).

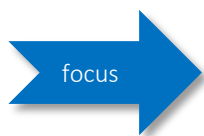
Per quanto invece riguarda il Sistema Bibliotecario, i servizi resi dal medesimo e destinati sia agli studenti universitari che agli utenti esterni, come è evidente, si concretizzano in attività di divulgazione della cultura.

Da segnalare, per il 2022, la ripresa dei servizi bibliotecari in modalità pre-pandemica, l’aumento del patrimonio librario<sup>60</sup> e l’introduzione di un sistema automatizzato di registrazione dell’accesso e della presenza degli utenti nelle sale di consultazione delle biblioteche (**si veda OPN n. 835 del PIAO 2022-2024**).

Parimenti significativa la partecipazione dello SBA per il terzo anno consecutivo a “Bright. La notte dei ricercatori” in Toscana con l’allestimento di un proprio stand e alla mostra “La Commune” nei locali della Biblioteca di Storia e Filosofia con l’esposizione di materiali e libri dello SBA sull’argomento.

Sempre più significativa per l’Ateneo nel suo complesso è l’attività di **Public Engagement**, intendendo con tale dizione l’insieme di attività organizzate istituzionalmente dall’Ateneo o dalle sue strutture senza scopo di lucro con valore educativo, culturale e di sviluppo della società e rivolte a un pubblico non accademico.

Anche nel 2022 l’Ateneo ha puntato a potenziare le suddette attività, anche favorendo collaborazioni con enti pubblici e privati: organizzazione di concerti, mostre, esposizioni e altri eventi di pubblica utilità aperti alla comunità, attività educative per le scuole, Open Day etc.



È da considerarsi a regime il sistema di monitoraggio del PE, nato nel 2021 per monitorare e valorizzare questo tipo di attività<sup>61</sup> e che nel 2022 ha registrato oltre 400 iniziative.

**La politica dell’Ateneo è volta ovviamente anche ad intensificare i rapporti con il territorio.** Centrale è il ruolo dell’Università per lo sviluppo socio-culturale del territorio circostante. Parimenti centrale è il ruolo della medesima 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. Con le Scuole suddette, peraltro, l’Ateneo ha sottoscritto una convenzione per la realizzazione di uno sportello di ascolto e assistenza contro la violenza e discriminazione di genere (CUG).

Altrettanto forti i legami con gli enti pubblici territoriali, in primis con il Comune di Pisa, in ragione del condiviso interesse alla valorizzazione e sviluppo della città. E’ proseguita fino a luglio 2022 la collaborazione, tra il Comune e l’Università di Pisa, per l’attuazione di un protocollo sottoscritto nel 2016 avente la finalità di sviluppare una progettualità condivisa su ambiti diversi (diffusione delle conoscenze, sostegno al trasferimento tecnologico e valorizzazione del patrimonio museale e edilizio) e avente quali obiettivi comuni le politiche di accoglienza degli studenti e inserimento lavorativo dei laureati, il sostegno all’imprenditoria giovanile, l’introduzione di processi produttivi avanzati, la diffusione della cultura e dello sport, la mobilità cittadina, la pianificazione urbanistica e l’ottimizzazione dei rispettivi patrimoni immobiliari.

---

<sup>59</sup> Ci si riferisce, ad esempio, ai laboratori didattici.

<sup>60</sup> Nel 2022 sono state inserite in catalogo 22.614 copie acquistate o donate. Tutto il patrimonio librario di Ateneo è disponibile nel catalogo online di Ateneo.

<sup>61</sup> Si veda Box di approfondimento - Obiettivo di sistema B – Promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del paese che trova corrispondenza negli Assi strategici di ateneo TM1 “supportare ed incentivare il trasferimento tecnologico; TM3 potenziare le attività di public engagement).

Sempre sul versante dei rapporti dell'Università con il territorio, è opportuno segnalare il Protocollo Internet Festival<sup>62</sup> per l'edizione 2022/2023/2024 e il Protocollo di Intesa per la promozione internazionale della città di Pisa e del suo territorio.

L'Università di Pisa mira allo sviluppo della società ma nel rispetto della sostenibilità. A partire dall'adesione alla Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile (RUS), l'Ateneo ha fatto propria e rilanciato la cultura della sostenibilità, con riguardo alla quale ha un ruolo centrale la Commissione per la Sostenibilità di Ateneo (**CoSA**), costituita nel 2019. La medesima ha perseguito, anche nel 2022, varie iniziative per favorire la transizione dell'Ateneo ad un modello più sostenibile dal punto di vista sociale, ambientale ed economico, in linea con gli obiettivi dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite.

**In particolare, nel 2022 sono state realizzate le seguenti azioni nei seguenti ambiti:**

- **Mobilità:** in un'ottica di sempre maggior sviluppo della mobilità sostenibile è stato predisposto e somministrato alla popolazione universitaria il Piano Spostamento Casa Lavoro che ha avuto una buona riuscita, viste le 11.000 e più risposte. In questo sondaggio si è deciso di includere anche gli studenti, non obbligatori, in quanto incidono molto sulla mobilità cittadina.
- **Biodiversità:** al fine di sensibilizzare la componente studentesca riguardo al ruolo della Biodiversità in ambito urbano è stato effettuato un concorso fotografico aperto agli studenti con la premiazione di due vincitori e l'allestimento di due mostre contenenti le foto dei partecipanti. È da segnalare, poi, l'iniziativa Climbing for climate: ogni anno la Commissione organizza un'escursione di una giornata, in collaborazione col CAI, sui monti pisani aperta alla popolazione universitaria.
- **Cultura della sostenibilità:** sono state svolte le seguenti attività:
  - Istituzione di premi per tesi di laurea magistrale e tesi di dottorato innovative sui temi della sostenibilità.
  - Istituzione della "lezione zero" di 3 CFU opzionali sugli obiettivi dell'agenda 2030;
  - Promozione dello sviluppo di progetti didattici sulla sostenibilità rivolti alle scuole.
- **Macroarea Emissioni,** si è provveduto alla piantumazione di nuove alberature (all'incirca 700 nuovi alberi) nelle parti boschive di proprietà di UniPI.
- **Macroarea Energia:** si segnala la messa a regime di due nuovi impianti fotovoltaici, che si aggiungono agli altri già presenti oltre ad aver provveduto a fornire la certificazione verde all'Ateneo relativamente ai consumi energetici, in base ai dati scaturiti da un lavoro svolto dalla Commissione. Inoltre, si è provveduto, nelle manutenzioni ordinarie, alla sostituzione delle lampadine ordinarie con quelle a LED e all'affissione nelle strutture universitarie di cartelli per sensibilizzare lo spegnimento dei condizionatori e delle luci.
- **Macroarea Green Public Procurement:** è stata firmata una convenzione tra Ateneo e Tribunale di Pisa per l'inserimento di lavoratori socialmente utili; in particolare si è iniziato con tre persone adibite alla pulizia di alcune zone esterne dell'Ateneo.
- **Macroarea Cibo, acqua e salute:** nell'anno di riferimento, in seguito a una procedura a evidenza pubblica, sono stati installati diversi erogatori di acqua potabile nelle strutture universitarie (in primis nei poli didattici) al fine di diminuire il consumo di acqua nella plastica. Tale installazione proseguirà nelle strutture che ne faranno richiesta, previo sopralluogo. Sono, poi, state predisposte delle aree smoke-free in vari Poli ed è stata quasi completata la segnaletica orizzontale.
- **Macroarea Rifiuti:** la Commissione ha lavorato per incentivare la raccolta differenziata: si è provveduto per es. alla consegna alle strutture universitarie di altri contenitori (ne sono stati richiesti altri 800).

Per concludere sulla tematica relativa agli impatti dell'Ateneo sul territorio, uno piccolo spazio va dedicato alle attività finalizzate alla tutela della salute in ragione della inscindibilità dell'attività didattica, di ricerca e assistenziale che connota l'area medica attraverso l'Azienda Ospedaliero-Universitaria Pisana (AOUP), che integra in due grandi poli ospedalieri le competenze e i servizi dell'Azienda Sanitaria locale e dell'Ateneo. Lo scopo essenziale dell'Azienda integrata è lo svolgimento unitario e coordinato delle funzioni di assistenza, didattica e ricerca in modo da migliorare il servizio pubblico di tutela della salute, accrescere la qualità dei processi formativi degli operatori, sviluppare l'innovazione tecnologica e le risorse cliniche e biomediche. Nel complesso universitario pisano un'altra importante funzione di tutela della salute pubblica è svolta dall'Ospedale veterinario.

---

<sup>62</sup> L'Internet Festival è un evento dedicato al tema della Rete e della Rivoluzione digitale, organizzato da Fondazione Sistema Toscana ossia una fondazione partecipativa no profit, creata nel 2005 da Regione Toscana e Monte dei Paschi per promuovere il sistema territoriale toscano con strumenti di comunicazione multimediale integrata. Trattasi di una piattaforma di incontri, laboratori e seminari, spettacoli e performance volti alla diffusione della Rete grazie all'intervento di ricercatori, esperti, amministratori, top user, influencer, artisti e appassionati. Sono promotori dell'IF, tra gli altri, Regione Toscana, Comune di Pisa, CNR, Provincia di Pisa, Camera di Commercio Toscana Nord-Ovest, Scuola Normale Superiore di Pisa, Scuola di Studi Superiore Sant'Anna.



## SEZIONE 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE e ANTICORRUZIONE

### Sottosez. 2A: VALORE PUBBLICO

#### 1. Metodo di analisi e categorie di performance

##### 1.1 Le attività oggetto di verifica

La sezione relativa al ciclo di performance deve dare 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 2022 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.**

Giova ricordare che l'analisi deve svolgersi in un contesto organizzativo che preveda metriche validate ex ante e conosciute dai destinatari: per l'Università di Pisa il riferimento è al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), approvato dal CdA, previo parere del NdV, con delibera 101/2019 e confermato dal CdA per il 2021 e 2022 con delibere 442/2020 e 126/2022.

Il Sistema intende collegare alla misurazione dei risultati inerenti agli obiettivi annuali, sia con lo scopo di attuazione degli obiettivi strategici, sia di consolidamento/miglioramento delle normali attività di linea, istituzionali e gestionali, la verifica dell'efficacia dei processi "core" di ogni struttura. Del resto tra questi ultimi e gli obiettivi annuali inerenti al funzionamento la contiguità è del tutto fisiologica.

In questo senso, durante il 2022 sono proseguiti i lavori per definire i cruscotti di misurazione e valutazione della performance organizzativa di struttura, POS (v. infra § 1.4). È stata licenziata dalla competente Commissione rettorale una versione dei relativi cruscotti (Direzioni, Dipartimenti, Centri e Sistemi), riguardo alla quale è stato richiesto un parere al NdV; l'Organo ha risposto con nota della Presidente del 18/07/2022 prot. n. 93368/2022, apprezzando l'impianto generale e identificando alcune caratteristiche per le quali ha richiesto alla Commissione rettorale ulteriore approfondimento.

Il cambio di governance ha poi inserito un momento di sospensione delle attività, che sono attualmente in corso di riassunzione nell'ambito di un più generale obiettivo del DG 2023 sull'aggiornamento del SMVP.

Il nuovo sistema PIAO, con il suo alto livello di integrazione, rappresenta un ulteriore passo nel superamento della vecchia prospettiva di misurazione della performance, incentrata sugli obiettivi annuali, focalizzandosi espressamente anche su quelle che sono le **attività "normali", core process della struttura**, 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). L'introduzione del concetto di valore pubblico (VP) può rappresentare un ulteriore punto di collegamento, nella logica unitaria della creazione di valore aggiunto per le varie parti interessate (esterne ed interne).

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, garantendo l'autonomia delle università ed al contempo una significativa correlazione positiva tra i primi ed i secondi (v. anche articolo 5 d.lgs. 150/2009 e rec. modifiche).

La trama che lega tale sistema può appunto essere vista con la prospettiva della creazione delle dimensioni di VP, proprie degli enti universitari.



In sintesi, tale logica acquista indubbia e centrale rilevanza con la nuova normativa inerente al PIAO<sup>63</sup> 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, lavoro agile...), 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.

<sup>63</sup> (Articolo 6, comma 5, del d.l. 80/2021, convertito, con modificazioni, dalla l. 113/2021 e relativo regolamento di delegificazione)



Il tassello che ancora manca - anche per la perdurante assenza di linee guida nazionali dedicate all'università - è un sistema di indicatori che, andando oltre quelli relativi ai livelli di efficacia/efficienza attesi, inizino a quantificare lo sviluppo delle aree di valore pubblico correlato (indicatori di impatto); il dibattito è comunque aperto e vivace a livello nazionale.



Per il ciclo 2022 si è utilizzato il cruscotto POI (v. sotto) per iniziare un esercizio di associazione espressa di dimensioni di VP ad indicatori già disponibili. Per il 2023 è previsto di estendere tale approccio a maggior gruppo di indicatori, partendo da quelli del nuovo Piano strategico 2023-28, attualmente in via di definizione.

Il SMVP fa riferimento ad una **POI** (performance organizzativa di istituzione), ad una **POS** (performance organizzativa di struttura) e ad una **PID** (performance individuale del singolo dipendente). In modo collegato alla categoria di inquadramento del singolo, sulla PID incidono entrambi i livelli di performance organizzativa.

Per l'applicazione a regime dei cruscotti POS, così come poc'anzi segnalato, sarà necessario attendere i risultati dell'obiettivo DG 931/23. Dunque, anche per il 2022, la performance individuale del personale contrattualizzato è stata valutata considerando la POS di ogni struttura equivalente al valore medio di tutti gli obiettivi operativi del ciclo (sia OPN che OPA – obiettivi operativi autonomamente individuati dalle strutture).



Per avere il quadro della performance (in senso ampio) dell'Ateneo, anno 2022, è opportuna una lettura congiunta della presente relazione (così come articolata in ragione del PIAO 2022-24), e delle relazioni sulla gestione presenti nella documentazione del Bilancio consuntivo 2022, 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.

Il processo di determinazione della POI e la ricognizione dei risultati relativi agli obiettivi strategici ed operativi 2022 (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.

## 1.2 Performance organizzativa di istituzione e concetto di valore pubblico

La struttura del cruscotto non è stata sostanzialmente variata rispetto alla versione semplificata 2020<sup>64</sup>. Le finalità della POI sono molteplici:

- a) **politica:** rendicontazione verso gli stakeholder, sia interni che – soprattutto – esterni;
- b) **politico/gestionale:** permettere ai rispettivi vertici di avere contezza di come “vanno le cose”, secondo un modello conosciuto, nella prospettiva di attivare azioni correttive e/o di miglioramento e di poter valutare il loro risultato ed impatto dopo un tempo adeguato (a questi fini spesso l'esercizio annuale è breve ...);
- c) **tecnica:** l'attivazione del meccanismo di valutazione individuale annuale del Direttore Generale e dei dirigenti amm.vi e tecnici.

Tali esigenze, si è inizialmente ritenuto, avrebbero potuto trovare una sintesi in un modello non complesso, attivabile con dati/informazioni possibilmente già reperibili all'interno del sistema-ateneo o in DB ministeriali. In questa linea era opportuno cominciare con **un limitato numero di indicatori numerici**, che dessero una prima idea del valore attribuibile ad un indice sintetico di performance di istituzione (POI)<sup>65</sup>. **Il CdA ha identificato già per il 2020 il NdV come soggetto incaricato di valutare l'andamento degli indicatori del cruscotto.**

<sup>64</sup> Ciò anche se alcuni indicatori, nella loro configurazione originaria, hanno rivelato difficoltà applicative, soprattutto per la disponibilità tempestiva dei dati.

<sup>65</sup> In questo contesto un ruolo indubbiamente importante è stato svolto anche dal NdV, per due ordini di ragioni:

- a) in quanto la POI è un sottosistema del SMVP, quindi oggetto di parere vincolante da parte dell'Organo;
- b) l'articolo 7 comma 2 del d.lgs. 150 recita che “la funzione di misurazione e valutazione delle performance è svolta a) dagli Organismi indipendenti di valutazione della performance di cui all'articolo 14, cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso...”

Tanto premesso da subito è emersa l'opportunità – a fini di accuratezza valutativa – di andare oltre il mero dato numerico inserito nella griglia, inserendo **info aggiuntive, ove utili per la sua corretta contestualizzazione ed interpretazione**; accanto alla valutazione numerica assegnata dal Nucleo sul singolo indicatore, si sono poi rivelate particolarmente importanti per il CdA le motivazioni di corredo, che l'Organo ha ritenuto talvolta di esplicitare.



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 nelle varie dimensioni di valore pubblico. Il cruscotto POS sarà utile per entrare più nel dettaglio del valore pubblico generato dalle varie tipologie di struttura organizzativa interna.

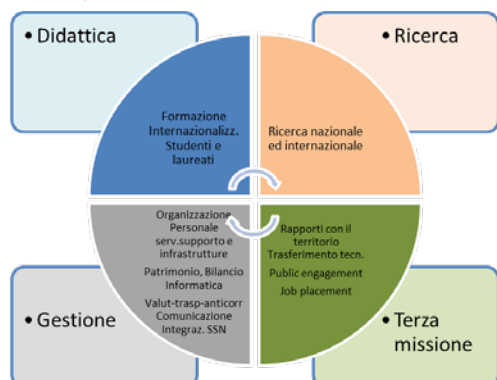


Il cruscotto POI fornisce un quadro generale, ma non ancora adeguatamente correlato all'attuazione delle strategie dell'Ateneo: appare necessario introdurre prossimamente nel modello indicatori che fotografino il quantum di effettiva realizzazione degli obiettivi strategici del nuovo PS, anche nell'ottica della verifica di effettiva creazione di valore pubblico. **In prospettiva, è del tutto evidente un significativo grado di naturale sovrapposibilità dei cruscotti di monitoraggio e verifica del PS e della POI.**

### 1.3 Il dettaglio del cruscotto POI semplificato e l'indice sintetico 2022

Esso è composto da 20 indicatori, tutti di peso corrispondente al 5% del totale del modello. Aree strategiche: didattica (25); ricerca (25); terza missione (20); gestione (30) per un totale di 100 punti attribuibili.

Fig. 1 Aree Strategiche modello POI



Al momento non si è ritenuto di andare oltre un primo utilizzo degli indicatori POI, ai fini di una associazione al gruppo di dimensioni VP già indicate nel PIAO 2022-24. Come appena sopra notato, il nuovo PS potrà essere strumento più accurato per valutare per ogni area e livello gli impatti delle scelte di indirizzo e azione dell'Ateneo.

Tab.1 Cruscotto POI versione 2022: le dimensioni di VP al momento associabili

Area Strategica	Indicatore	Target	Possibili dimensioni di VP correlate, per cui UNIPL...	Associazioni SGDs 2030
Didattica	Numero di immatricolati	Trend positivo o stabile dell'ultimo triennio rapportato a quello nazionale	provvede 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	<b>Obiettivo 4. Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti</b>
	Percentuale di iscritti al I anno delle lauree magistrali che hanno conseguito la triennale in altro ateneo (iA4)	Trend positivo o stabile ultimo triennio	promuove l'integrazione della rete dell'alta formazione, anche a livello internazionale;	

Area Strategica	Indicatore	Target	Possibili dimensioni di VP correlate, per cui UNIPL...	Associazioni SGD 2030
	Percentuale di laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale del corso (iA2)	Trend positivo o stabile ultimo triennio	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	<b>Obiettivo 4. Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti</b>
	Numero CdS internazionali (tenendo conto del cambio di definizioni MUR)	Trend positivo o stabile ultimo triennio	promuove l'integrazione della rete dell'alta formazione, anche a livello internazionale;	
	Soddisfazione complessiva per il corso di insegnamento BS2 (questionari studenti 2018/19)	Media di ateneo > 3 e per nessun CdS < 2,5	provvede 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	<b>Obiettivo 4. Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti</b>
Ricerca	Qualità delle pubblicazioni dei neoassunti <sup>66</sup>	Trend positivo o stabile ultimo triennio	elabora, sviluppa e trasmette conoscenze e competenze;	
	Numero medio di citazioni per docente normalizzato per "faculty area" (come da definizione ranking QS)	Trend positivo o stabile ultimo triennio	- elabora, sviluppa e trasmette conoscenze e competenze; - promuove e sostiene la ricerca di base ed applicata;	
	Ricavi per ricerca da progetti nazionali, internazionali e da enti privati	Trend positivo o stabile ultimo triennio	genera valore economico;	
	Proporzione di immatricolati ai Corsi di dottorato che si sono laureati in altro Ateneo IT o estero	Trend positivo o stabile ultimo triennio	promuove l'integrazione della rete dell'alta formazione, anche a livello internazionale;	
	Chiamate dirette dall'estero	Trend positivo o stabile ultimo triennio	promuove l'integrazione della rete dell'alta formazione, anche a livello internazionale;	
Terza missione	Numero brevetti e spin-off	Trend positivo o stabile ultimo triennio	promuove il trasferimento e la valorizzazione delle conoscenze, l'innovazione e il trasferimento tecnologico	<b>Obiettivo 8. Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti</b>
	Public engagement: numero di eventi organizzati, anche online, di natura culturale e formativa rivolti alla cittadinanza, nonché di job placement	Trend positivo o stabile ultimo triennio	- 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 dei territori, nel rispetto dei principi di sostenibilità ambientale e sociale; - crea occasioni di impiego garantendo sinergia tra il mondo universitario e quello delle imprese;	<b>Obiettivo 8. Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti</b>
	Numero iniziative formative post-laurea (corsi alta formazione, master di II livello etc. organizzati anche in collaborazione con ordini/associazioni etc.)	Trend positivo o stabile ultimo triennio	promuove il trasferimento e la valorizzazione delle conoscenze di alta qualificazione nel contesto dello sviluppo economico e culturale dei territori;	<b>Obiettivo 4. Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti</b>

<sup>66</sup> Indicatore rivisto rispetto alla formulazione iniziale, che è stata ritenuta migliorabile.

Area Strategica	Indicatore	Target	Possibili dimensioni di VP correlate, per cui UNIPL...	Associazioni SGDs 2030
	Rapporto tra il fatturato dell'attività scientifica su commissione e il totale del personale docente strutturato	Trend positivo o stabile ultimo triennio	concorre alla produzione di beni pubblici per la società;	<b>Obiettivo 8. Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti</b>
Gestione	Indicatore di sostenibilità economico finanziaria e Indicatore spese di personale	>1; < 80%	attua una virtuosa gestione delle risorse pubbliche;	
	Punteggio ateneo nel ranking CENSIS	Trend positivo o stabile ultimo triennio	concorre ad incrementare la qualità del sistema universitario nazionale;	<b>Obiettivo 4. Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti</b>
	Valutazione degli studenti sulla qualità dei servizi	Media > 2.5	fornisce servizi adeguati a facilitare alla vita della comunità universitaria;	<b>Obiettivo 4. Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti</b>
	Efficienza della Direzione edilizia nell'utilizzo delle risorse assegnate: percentuale dei costi/investimenti sostenuti rispetto al budget messo a disposizione	Trend positivo o stabile ultimo triennio	attua una virtuosa gestione delle risorse pubbliche;	
	Sviluppo dell'infrastruttura digitale: percentuale dei servizi amministrativi erogabili in smart working	Trend positivo	fornisce servizi adeguati a facilitare alla vita della comunità universitaria;	<b>Obiettivo 4. Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti</b>
	Risultati questionari benessere organizzativo docenti e PTA: valutazione di sintesi tramite media delle domande significative per la soddisfazione	Miglioramento complessivo rispetto a questionari precedenti	si occupa delle esigenze della comunità universitaria e della qualità del lavoro;	<b>Obiettivo 8. Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti</b>

Rispetto al verificarsi delle situazioni di fatto attese/auspicate per i vari indicatori il Nucleo ha riassunto in:

- 1- situazione totalmente non verificata
- 2- situazione in prevalenza non verificata
- 3- situazione in prevalenza verificata
- 4- situazione totalmente verificata

L'indice sintetico POI 2022, come proposto dal Nucleo è di **87,5/100**. Il CdA lo ha confermato, apportando peraltro limitate variazioni sulle valutazioni di dettaglio relative a due indicatori dell'area gestionale, come risulta dalla "nota di aggiornamento" all'allegato A-POI 2022.

#### 1.4 La definizione in corso dei cruscotti POS

Come poc'anzi ricordato i lavori di definizione del cruscotto POS sono rimasti in *stand-by* nell'autunno 2022, principalmente per la necessità di analizzare le osservazioni fatte dal NdV<sup>67</sup> e per i necessari tempi di riassunzione, derivanti dall'intervenuto cambio di governance.

Giova in ogni modo ricordare che, a suo tempo, la Commissione rettorale, aveva dato un chiaro messaggio, a tutti i responsabili di struttura, sulle caratteristiche complessive e lo spirito dell'operazione: cercare di costruire assieme uno strumento (cruscotto) per quanto possibile **oggettivamente basato**, utile per un monitoraggio dei principali **servizi forniti/**

<sup>67</sup> Parere NdV sui possibili cruscotti POS definiti dalla competente Commissione rettorale, deliberato il 14 luglio 2022 (da ricordare che i cruscotti di verifica sono decisamente differenziati per dipartimenti, centri-sistemi e direzioni, proprio in ragione delle diverse missioni delle strutture).

**risultati ottenuti** (ed in prospettiva **impatti realizzati** nell’ottica della creazione di “valore pubblico”, come sottolineato nella nuova normativa sul PIAO).



I cruscotti servono per una (auto)valutazione della performance organizzativa, con l’identificazione di PF/PD e, contemporaneamente, ad acquisire esperienze sulla gestione di informazioni, in campi che confinano con i modelli di accreditamento MUR (AVA3)

Il NdV ha evidenziato che il “sistema POS, come sviluppato dalla Commissione appare interessante, soprattutto per l’occasione di far emergere PF/PD dell’operare delle strutture”; **per l’Organo l’utilizzo dell’indice POS per la PID del personale tecnico-amm-bibliotecario necessita invece di ulteriore riflessione**, soprattutto per evitare la percezione da parte del personale che una parte significativa (35% secondo l’attuale SMVP) della propria performance individuale sia legata a risultati (positivi o negativi che siano), per il raggiungimento dei quali aveva scarse leve di controllo.

Il sistema è comunque notevolmente complesso, dovendo misurare performance di strutture differenziate sotto molti profili e con molteplici set di indicatori; una sua attuazione equilibrata per il NdV necessita di (evidente) sostegno a livello politico e di attività rilevanti di supporto operativo, da presidiare con proporzionate risorse, sia in fase di test che a regime (altrimenti potrebbe rivelarsi fallimentare).

Il previsto momento autovalutativo evita inutili rigidità, ma introduce un aspetto discrezionale, che deve accompagnarsi a adeguata motivazione della sua espressione numerica secondo la scala proposta (v. approccio utilizzato dal Nucleo per la POI). Il NdV sottolinea, infine, quanto sia importante, pur in presenza di sistemi di indicatori ricchi ed articolati, l’individuazione di una loro suddivisione rispetto ad aree ritenute fondamentali e strategiche, in modo da garantire un miglioramento puntuale, anche tramite verifiche frequenti e incisive.

Nell’ambito dell’obiettivo 931/23 del DG sull’aggiornamento del SMVP si terrà adeguatamente conto delle considerazioni dell’Organo, **anche impostando momenti di verifica, integrabili nelle attività di audit che il NdV attiverà nell’ottica del modello AVA3.**

In ultimo, ma non per importanza, l’aggiornamento della mappatura di dettaglio dei processi interni alle strutture, che è ripartita nel 2023 – obiettivo 933/23 del DG – potrà essere di massima importanza per il miglioramento dei cruscotti.



## Sottosez. 2B: PERFORMANCE

### 2.Gli obiettivi strategici ed operativi

#### 2.1 Le metriche generali di misurazione dei risultati

Il PIAO 2022-24 si riferisce primariamente alla declinazione annuale in obiettivi operativi degli obiettivi strategici pluriennali (STR 22-24, delibera CdA 302/2021 del 16/7/2021). 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 altri obiettivi operativi, che hanno carattere autonomo (OPA), nel senso che nascono da loro determinazioni interne, in ordine es. al miglioramento di certi servizi. Gli OPA possono (o meno) consistere in attività comunque correlabili ad un STR, 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.2 Obiettivi Strategici e punti di misura

Tipologie di aggregazione di attività	Responsabilità Decisionale/attuativa	Punti di misura & valutazione	Logica	Note
Obiettivi Strategici	Rettore, Organi di ateneo, 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'Ob.Str.) 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

A quanto esposto in tabella si aggiungono, a partire dal 2020, le metriche di valutazione della performance organizzativa del cruscotto POI.

#### 2.2 Il Piano strategico di Ateneo e l'aggiornamento 2022-24

Il Piano strategico di Ateneo è stato approvato con delibera 371 del 29/11/2018. Il suo schema si articola nelle tre missioni, ognuna suddivisa in assi strategici/obiettivi-azioni. Per ogni asse sono individuati anche una serie di indicatori di controllo. Le attività tecnico/gestionali ed amministrative trovano spazio nel paragrafo 7 "Comunità".

Il processo di **riesame degli obiettivi strategici** è stato avviato a seguire l'emanazione del DM 289 del 25 marzo 2021, concernente le Linee generali di indirizzo della programmazione delle università 2021-2023 e gli indicatori per la valutazione dei risultati e costituisce, come è noto, il primo step della calendarizzazione annuale del ciclo della performance.

Proseguendo sul percorso avviato a partire dal ciclo 2019 e, conformemente a quanto previsto dal Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMVP)<sup>68</sup>, il processo di riesame annuale delle politiche - che porta alla definizione degli obiettivi strategici da perseguire nel triennio successivo - è stato avviato a fine maggio 2021 ed ha avuto il suo culmine nell'incontro tenutosi per via telematica il 3 giugno 2021, coordinato dal Prorettore vicario, cui hanno partecipato esponenti del vertice politico e gestionale (prorettori/ delegati, direttore generale/ dirigenti) Il processo è stato condotto anche con il coinvolgimento dei direttori di dipartimento, nelle persone dei rappresentanti dei sei settori culturali presenti in Senato Accademico<sup>69</sup>.

<sup>68</sup> Il Sistema di Misurazione e valutazione della Performance (SMVP) è pubblicato sul sito di Ateneo, nella sezione amministrazione trasparente, al seguente link <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/2804-sistema-di-misurazione-e-valutazione-della-performance>

<sup>69</sup> Si veda delibera del Senato Accademico 14 novembre 2019, n. 246

Il riesame condotto non ha portato a radicali mutamenti nell'assetto degli obiettivi strategici, ma ha consentito di rimodularne alcuni, in modo da assicurare coerenza con le linee di indirizzo ministeriali e tenere conto degli indirizzi emersi dal Consiglio di Amministrazione in sede di approvazione della mappa degli strategici 2021-23.<sup>70</sup> Gli aggiornamenti riguardano per la quasi totalità singole azioni, sono poi modificate le descrizioni di un asse e di due obiettivi strategici.

**Nel complesso si è perseguita continuità e coerenza nelle politiche.** Si segnala che, proseguendo nell'operazione di razionalizzazione degli obiettivi strategici, in linea con le raccomandazioni dell'ANVUR e del Nucleo di valutazione, il numero è rimasto contenuto: dai 28 del PI 2020-22 ai 33 di quello 2021-23, numero mantenuto anche per il 2022-24.

**Tab.3 Obiettivi strategici e missioni associati al PIAO 2022 – 2024**

Descrizione Obiettivo Strategico	Didattica	Ricerca	Terza missione	Gestione
STR01 - Miglioramento continuo dell'efficacia/efficienza delle attività didattiche e delle metodologie di insegnamento (anche in relazione alle diverse condizioni degli studenti).				
STR02 - Razionalizzazione, sostenibilità ed innovazione dell'offerta didattica.				
STR03 - Promozione e sostegno dell'internazionalizzazione della didattica (incoming - outgoing, iscritti stranieri e con titolo estero, incremento del numero degli insegnamenti affidati a docenti stranieri, titoli congiunti).				
STR04 - Miglioramento dell'assetto immobiliare (acquisizioni, riqualificazioni, alienazioni) e della dotazione strumentale tecnica dell'Ateneo, a supporto di didattica, ricerca e gestione.				
STR05 - Miglioramento continuo dei servizi per gli studenti e in particolare: orientamento in ingresso e in itinere, facilitazioni per la frequenza e contribuzione progressiva/differenziata per tipologia di iscrizione.				
STR06 - Qualità e accreditamento dell'Ateneo e dei Corsi di studio (L, LM, CdD, Sc. Specializzazione).				
STR07 - Qualità, promozione e sostegno della ricerca; collaborazioni con altri atenei, anche esteri (accordi per lo sviluppo di progetti congiunti).				
STR08 - Miglioramento delle attività di programmazione, monitoraggio e valutazione delle attività istituzionali dell'Ateneo e delle Strutture.				
STR09 - Networking tra enti/imprese e finanziamenti per la ricerca: acquisizione di ruoli guida dell'Ateneo; potenziamento della partecipazione a bandi competitivi e a progetti europei ed internazionali.				
STR10 - Internazionalizzazione della ricerca, accordi per lo scambio di docenti, ricercatori, dottorandi, cotutele di Dottorato, Dottorati internazionali.				
STR11 - Promozione e sostegno all'alta formazione dottorale e ai giovani ricercatori.				
STR12 - Promozione e sostegno della ricerca applicata in collaborazione con le imprese, della capacità brevettuale e l'imprenditorialità (spin-off).				
STR13 - Incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholder, sia interni sia esterni.				
STR14 - Promozione del ruolo dell'Ateneo come polo di diffusione della cultura in senso ampio.				
STR15 - Valorizzazione del potenziale di laureandi e laureati per favorire l'occupabilità.				
STR16 - Promozione della comunicazione di Ateneo: interna, esterna (dialogo con la città, il territorio) ed internazionale				
STR17 - Valorizzazione del patrimonio storico-artistico di ateneo, anche come elemento di promozione dell'immagine e delle attività dell'Università.				
STR18 - Miglioramento dei processi di sviluppo in ambito biomedico e integrazione con l'AOUP.				

<sup>70</sup> Si veda delibera CdA n. 340/2020 del 18 settembre 2020

Descrizione Obiettivo Strategico	Didattica	Ricerca	Terza mis- sione	Gestione
STR19 - Incremento e valorizzazione dei rapporti con il territorio, anche per sintonizzare l'offerta didattica con le competenze richieste da imprese e professioni.				
STR20 – Incrementare il coinvolgimento dell'Ateneo in reti internazionali di università e organizzazioni no-profit, e in progetti di cooperazione internazionale e cooperazione allo sviluppo.				
STR21 - Miglioramento, condivisione e semplificazione dei servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica, ricerca e al trasferimento tecnologico.				
STR22 - Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione).				
STR23 - Promozione delle pari opportunità per l'accesso ai ruoli dell'Ateneo, ai finanziamenti per la ricerca, agli incarichi di responsabilità (trasparenza ed imparzialità dei processi di valutazione).				
STR24 - Revisione e miglioramento della regolamentazione interna di Ateneo (a partire da codice etico e di comportamento).				
STR25 - Equilibrio di bilancio e miglioramento del sistema di contabilità economico patrimoniale ed analitica.				
STR26 - Ottimizzazione delle politiche di reclutamento del personale docente e tecnico amministrativo - gestione ed integrazione organizzativa.				
STR27 - Miglioramento continuo del nuovo apparato organizzativo.				
STR28 - Capitalizzazione, condivisione, regolamentazione, semplificazione, miglioramento e valorizzazione dell'infrastruttura e dei servizi Informatici a supporto delle missioni istituzionali e dei servizi amministrativi, bibliotecari e tecnici.				
STR29 - Ridurre le emissioni di CO2 dell'Ateneo.				
STR30 - Incrementare la cultura della sostenibilità.				
STR31 - Ridurre la produzione di rifiuti, in particolare di plastica.				
STR32 - Promuovere il consumo sostenibile e la salute.				
STR33 - Incoraggiare la mobilità sostenibile.				

Il SMVP fornisce una diretta indicazione per l'identificazione di indicatori direttamente correlati agli obiettivi strategici<sup>71</sup>, i quali, come detto, dovranno trovare una loro collocazione in fasce di rilevanza, sulla base di un modello di "pesatura" dedicato. **La redazione del nuovo Piano Strategico può incidere certamente nel definire tali – delicate – tematiche.**

### 2.3 I Piani strategici dei Dipartimenti

Operazione collegata riguarda i dipartimenti, che si sono tutti dotati di Piani strategici, formalmente approvati dai rispettivi Consigli, in coerenza con le politiche di Ateneo declinate dal Piano strategico 2018-22, tenendo conto – in modo differenziato - degli aggiornamenti successivi, deliberati nei vari anni dal CdA.

Come già notato, in questa area è stato molto importante il lavoro svolto negli scorsi anni dal Presidio, in accordo con il NdV<sup>72</sup>, per agevolare la redazione e adeguata pubblicazione dei PS nei siti dei singoli Dipartimenti.

Tuttavia, ad una recente ricognizione, il quadro di aggiornamento dei Piani strategici originariamente adottati dalle strutture e lo stato della loro pubblicazione web appaiono non omogenei. **La prossima pubblicazione del nuovo Piano Strategico 2023-28 di Ateneo sarà un'occasione per un reset del sistema.**

Unitamente a ciò giova ricordare l'impulso che proverrà dal nuovo taglio del modello AVA3, che enfatizza i requisiti di sede e gli aspetti di capacità strategico previsionale.

<sup>71</sup> V. anche Piano strategico 2018-22 e presenza in esso di molti indicatori, ma non direttamente collegati a target numerici.

<sup>72</sup> Il Nucleo ha rilevato tale necessità in occasione dei numerosi audit svolti presso i Dipartimenti nel corso degli ultimi 2 anni. Nella relazione annuale 2019 l'Organo affermava che "il Piano strategico di ateneo 2018-2022 non è stato affiancato in maniera sistematica degli indispensabili documenti programmatici dei dipartimenti. Il NdV sottolinea l'estrema ed urgente necessità di definire, a livello di ciascun dipartimento, un sistema di politiche, di obiettivi strategici ed operativi, di indicatori e di valori target, e di tempistiche, in modo coordinato con quelli definiti a livello di Ateneo".

Non ultima la revisione del SMVP – prevista per il 2023 – dovrà favorire un’operatività (leggi obiettivi operativi e processi “di linea”) di ogni singola struttura sintonizzata, sia sul proprio PS che, parimenti, calandoli nel singolo contesto, sui valori, indirizzi ed obiettivi strategici di Ateneo.

### 3.Obiettivi 2022: schemi di riepilogo delle pianificazioni

#### 3.1 Gli obiettivi operativi 2022

Come già ricordato, il Piano integrato della performance 2022/24 contiene anche l’aggiornamento degli obiettivi strategici che l’Ateneo intende perseguire nel triennio. Il CdA, nella seduta del 27 maggio 2022 ha approvato il Piano Integrato (delibera n. 218/2022), e nella stessa seduta sono stati approvati gli OPN 2022.

Gli obiettivi specifici del Direttore Generale sono stati assegnati dal CdA nella seduta del 28 aprile 2022 (delibera n.177/2022).

Si ricorda 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 (per il 2022 si possono citare quelli sulle azioni di sviluppo del capitale umano (personale T/A), sulle condizioni abilitanti per lo svolgimento del lavoro agile nella fase post emergenziale, sul PIAO ed il consolidamento e sviluppo del sistema di monitoraggio delle attività rientranti nella Terza Missione)

Il DG ha dato avvio alle operazioni di definizione obiettivi ed inserimento nell’applicativo informatico U-GO con note del 17/2 (direzioni) e 28/2 2022 (dipartimenti, centri e sistemi)<sup>73</sup>. Le rendicontazioni intermedie sono state redatte a luglio 2022, mentre le definitive sono iniziate a novembre 2022 e terminate a gennaio 2023. 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 le caratteristiche degli obiettivi ed il loro stato di attuazione, come risultante dalle informazioni inserite del SW di monitoraggio dai vari Responsabili operativi.

**Tab.4 Riepilogo obiettivi strategici con OPN associati e OPA**

Cod.	Denominazione Obiettivo Strategico	OPN	OPA
STR01	Miglioramento continuo dell’efficacia/efficienza delle attività didattiche e delle metodologie di insegnamento (anche in relazione alle diverse condizioni degli studenti).	1	
STR02	Razionalizzazione, sostenibilità ed innovazione dell’offerta didattica.	2	
STR03	Promozione e sostegno dell’internazionalizzazione della didattica (incoming - outgoing, iscritti stranieri e con titolo estero, incremento del numero degli insegnamenti affidati a docenti stranieri, titoli congiunti).	1	
STR04	Miglioramento dell’assetto immobiliare (acquisizioni, riqualificazioni, alienazioni) e della dotazione strumentale tecnica dell’Ateneo, a supporto di didattica, ricerca e gestione.	4	
STR05	Miglioramento continuo dei servizi per gli studenti e in particolare: orientamento in ingresso e in itinere, facilitazioni per la frequenza e contribuzione progressiva/differenziata per tipologia di iscrizione.	2	
STR06	Qualità e accreditamento dell’Ateneo e dei Corsi di studio.	2	
STR07	Qualità, promozione e sostegno della ricerca; collaborazioni con altri atenei, anche esteri (accordi per lo sviluppo di progetti congiunti).	2	
STR08	Miglioramento delle attività di programmazione, monitoraggio e valutazione delle attività istituzionali dell’Ateneo e delle Strutture.	1	
STR09	Networking tra enti/impres e finanziamenti per la ricerca: acquisizione di ruoli guida dell’Ateneo; potenziamento della partecipazione a bandi competitivi e a progetti europei ed internazionali.	-	

<sup>73</sup> 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 2022

Cod.	Denominazione Obiettivo Strategico	OPN	OPA
STR10	Internazionalizzazione della ricerca, accordi per lo scambio di docenti, ricercatori, dottorandi, cotutele di Dottorato, Dottorati internazionali.	-	
STR11	Promozione e sostegno all'alta formazione dottorale e ai giovani ricercatori.	1	
STR12	Promozione e sostegno della ricerca applicata in collaborazione con le imprese, della capacità brevettuale e l' imprenditorialità (spin -off).	-	
STR13	Incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholder, sia interni sia esterni.	2	
STR14	Promozione del ruolo dell'Ateneo come polo di diffusione della cultura in senso ampio.	3	
STR15	Valorizzazione del potenziale di laureandi e laureati per favorirne l'occupabilità.	-	
STR16	Promozione della comunicazione di Ateneo: interna, esterna (dialogo con la città, il territorio) ed internazionale	1	
STR17	Valorizzazione del patrimonio storico-artistico di ateneo, anche come elemento di promozione dell'immagine e delle attività dell'Università.	-	
STR18	Miglioramento dei processi di sviluppo in ambito biomedico e integrazione con l'AOUN.	-	
STR19	Incremento e valorizzazione dei rapporti con il territorio, anche per sintonizzare l'offerta didattica con le competenze richieste da imprese e professioni.	-	
STR20	Incrementare il coinvolgimento dell'Ateneo in reti internazionali di università e organizzazioni no-profit, e in progetti di cooperazione internazionale e cooperazione allo sviluppo.	-	
STR21	Miglioramento, condivisione e semplificazione dei servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica, ricerca e al trasferimento tecnologico.	1	
STR22	Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione).	31	
STR23	Promozione delle pari opportunità per l'accesso ai ruoli dell'Ateneo, ai finanziamenti per la ricerca, agli incarichi di responsabilità (trasparenza ed imparzialità dei processi di valutazione).	-	
STR24	Revisione e miglioramento della regolamentazione interna di Ateneo (a partire da codice etico e di comportamento).	1	
STR25	Equilibrio di bilancio e miglioramento del sistema di contabilità economico patrimoniale ed analitica.	7	
STR26	Ottimizzazione delle politiche di reclutamento del personale docente e tecnico amministrativo - gestione ed integrazione organizzativa.	1	
STR27	Miglioramento continuo del nuovo apparato organizzativo.	3	
STR28	Capitalizzazione, condivisione, regolamentazione, semplificazione, miglioramento e valorizzazione dell'infrastruttura e dei servizi	7	
STR29	Ridurre le emissioni di CO2 dell'Ateneo.	-	
STR30	Incrementare la cultura della sostenibilità.	-	
STR31	Ridurre la produzione di rifiuti, in particolare di plastica.	-	
STR32	Promuovere il consumo sostenibile e la salute.	-	
STR33	Incoraggiare la mobilità sostenibile.	-	
Totale OPN		73	
Totale OPA			56
Totale complessivo		129	

I 73 OPN collegati alle linee strategiche sono distribuiti come da fig.4 (anche per gli obiettivi autonomamente identificati dalle strutture il riferimento gestionale è prevalente), da considerare in ogni modo che anche gli obiettivi associati alle tre missioni spesso hanno per oggetto attività di supporto e facilitazione.

Fig. 2



### 3.2 La numerosità per il 2022



Un risultato significativo appare la sensibile diminuzione del numero totale di obiettivi operativi, passando dai 219 del 2019, ai 163 del 2020, fino ai 142 del 2021 e ai 129 del 2022. Tale situazione assume però connotati di positività solo se si accompagna ad un aumento della massa critica (sia in termini di significatività delle azioni programmate che di coinvolgimento del personale della/e struttura/e) dei singoli obiettivi, cosa che non sempre appare essersi verificata.

La tabella seguente riporta la numerosità di obiettivi 2022 per singola struttura, suddivisi tra OPN e OPA.

Tab. 5

Strutture descrizione	OPA	OPN	Totale OBI
Centro di Ricerca "E. Piaggio"	2	-	2
Centro di Ricerche Agro-ambientali "E. Avanzi"	4	3	7
Centro di Servizi Polo Universitario "Sistemi Logistici" - Livorno	-	1	1
Centro Interdisciplinare Scienze per la Pace (C.I.S.P.)	1	1	2
Centro Linguistico	-	1	1
Centro per l'integrazione della Strumentazione Scientifica dell'Università di Pisa (CISUP)	-	2	2
Centro per l'Innovazione e la Diffusione della Cultura (CIDIC)	2	1	3
Dipartimento di Biologia	4	1	5
Dipartimento di Chimica e Chimica Industriale	2	1	3
Dipartimento di Civiltà e Forme del Sapere	2	1	3
Dipartimento di Economia e Management	1	1	2
Dipartimento di Farmacia	1	1	2
Dipartimento di Filologia, Letteratura e Linguistica	1	1	2
Dipartimento di Fisica	4	2	6
Dipartimento di Giurisprudenza	-	1	1
Dipartimento di Informatica	-	1	1
Dipartimento di Ingegneria Civile e Industriale	1	1	2
Dipartimento di Ingegneria dell'Energia, dei Sistemi, del Territorio e delle Costruzioni	3	1	4
Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione	2	1	3
Dipartimento di Matematica	1	1	2
Dipartimento di Medicina Clinica e Sperimentale	2	-	2
Dipartimento di Patologia Chirurgica, Medica, Molecolare e dell'Area Critica	-	1	1
Dipartimento di Ricerca Traslazionale	-	1	1



Strutture descrizione	OPA	OPN	Totale OBI
Dipartimento di Scienze Agrarie, Alimentari e Agro-ambientali	2	2	4
Dipartimento di Scienze della Terra	1	1	2
Dipartimento di Scienze Politiche	-	1	1
Dipartimento di Scienze Veterinarie	1	1	2
Direzione Area di Medicina	-	3	3
Direzione del Personale	2	2	4
Direzione Edilizia	1	1	2
Direzione Finanza e Fiscale	1	4	5
Direzione Gare, Contratti e Logistica	1	2	3
Direzione Generale	2	8	10
Direzione Infrastrutture Digitali	-	4	4
Direzione Legale	2	2	4
Direzione Servizi per la Didattica e gli Studenti	2	3	5
Direzione Servizi per la Ricerca e il Trasferimento Tecnologico	2	1	3
Rettorato	1	-	1
Museo di Storia Naturale	2	2	2
Scuola Interdipartimentale di Ingegneria	1	-	1
Sistema Bibliotecario di Ateneo (S.B.A)	-	3	3
Sistema Informatico di Ateneo (S.I.A)	-	3	3
Sistema Museale di Ateneo (S.M.A)	2	5	7
Totale complessivo	56	73	129

Considerato il numero totale di strutture dell'Ateneo che propongono obiettivi di performance, si rileva un valore mediano di tre e medio sostanzialmente analogo. La struttura con maggior numero in assoluto di obiettivi è la Direzione Generale (10 obiettivi) ma è una situazione particolare, dipendente dalla configurazione degli uffici afferenti e la presenza degli obiettivi assegnati direttamente dal CdA al DG. Seguono lo SMA ed il Dipartimento di Fisica, rispettivamente con 7 e 6 obiettivi. Ovviamente variazioni in più o in meno del numero di obiettivi possono derivare dalla numerosità del personale afferente e dalle caratteristiche specifiche della struttura (grado di frammentazione operativa). Gli obiettivi "multimisura" relativi all'area anticorruzione sono circa il 40% del totale.



Le caratteristiche della distribuzione pongono i presupposti per una seria riflessione sull'opportunità di attivare azioni di supporto, rivolte a migliorare la capacità progettuale complessiva delle strutture stesse.

### 3.3 Le pianificazioni iniziali: risorse mobilitate

Le pianificazioni iniziali devono riportare informazioni utili per una adeguata comprensione del merito delle singole iniziative:

- 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.

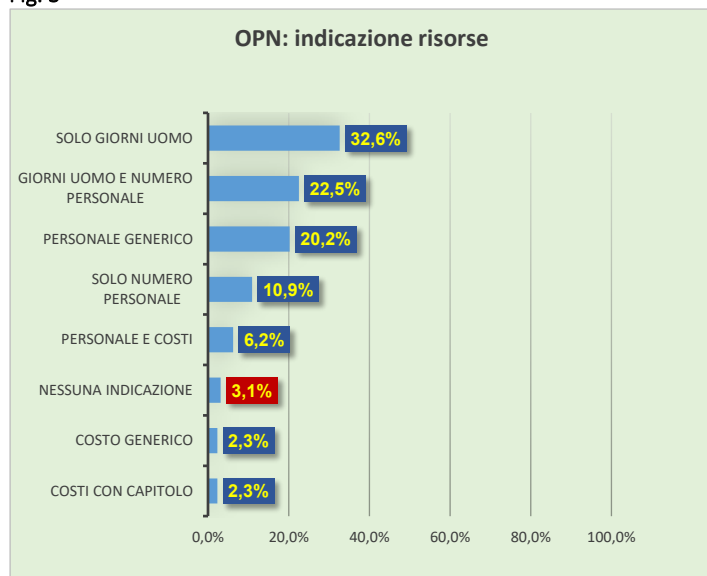
La Direzione Generale ha continuato nel corso del 2022 a sensibilizzare i responsabili di obiettivo sull'importanza di dar conto nella pianificazione delle risorse da mobilitare; inoltre, la consulenza erogata dall'Ufficio programmazione e valutazione a tutte le strutture è orientata a favorire una pianificazione trasparente e completa delle iniziative operative.

Giova ricordare che sia gli obiettivi che i processi di linea (in primis) richiedono risorse. Questo si vede con chiarezza dai costi associati ai primi ed il riepilogo, stratificato per singolo obiettivo strategico-azione, inserito nel bilancio preventivo.



In attuazione dell'OPN 794 si è migliorato il collegamento obiettivi strategici-bilancio; infatti, la percentuale di risorse collegate rispetto al totale (budget economico + budget degli investimenti) è passata dal 13,90% del bilancio di previsione 2021, al 30,43 nel bilancio di previsione 2022<sup>74</sup>.

Fig. 3



La situazione, pur muovendosi verso un assetto più chiaro, sotto questi profili presenta ancora significative differenze di approccio e capacità previsionale tra le varie strutture; permane evidente la necessità di uno sforzo di omogeneizzazione e miglioramento. Al di là dei numeri, necessita, per gli obiettivi che dichiarano solamente risorse di personale, di poterne valutare l'impatto sui processi di ordinaria gestione mentre, ove si espongono somme a bilancio, quest'ultimo dovrà raccordarsi con l'indicazione fornita per i corrispondenti obiettivi strategici.

A livello di consuntivo, anche per l'esercizio 2022, 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, obiettivi strategici, assi e aree strategiche del PS 2018-22; le somme sono poi state consolidate in un unico prospetto, riepilogativo dei risultati della rilevazione (All.1 STR-BIL22), del quale si riporta di seguito una tabella di sintesi.

Tab. 6 Risorse utilizzate correlate ad azioni previste dagli obiettivi strategici (costi/investimenti) - consuntivo anno 2022 – livello di aggregazione → Assi strategici

AREE STR PIANO 2018-22	Denominazione Assi	Allocazione su cons. 2022
DIDATTICA	D1: Mantenere la pluralità dell'offerta didattica	854.716 €
	D2: Potenziare l'internazionalizzazione	4.214.478 €
	D3: garantire la sostenibilità dell'offerta didattica	29.591.230 €
	D4: Rafforzare la qualità e l'efficacia della didattica	618.469 €
<b>DIDATTICA Totale</b>		<b>35.278.894 €</b>
GESTIONE	ATR-PAT: Performance anticorruzione trasparenza	2.574 €
	ATR-PSS: Promuovere uno sviluppo sostenibile (agenda 2030)	81.890 €
	ATR-SEF Garantire la sostenibilità economico-finanziaria	3.428 €
	C1: Attuare una trasparente politica di reclutamento e avanzamento del personale, che valorizzi il merito	140.682 €
	C2: Favorire il benessere organizzativo	669.282 €
	C3: Potenziare i servizi agli studenti	8.782.059 €
	C4: Mantenere e valorizzare il patrimonio immobiliare	17.674.202 €
	C5: Sviluppare l'infrastruttura digitale	5.045.521 €
<b>GESTIONE Totale</b>		<b>32.399.638 €</b>

<sup>74</sup> (Il tutto è da una tabella di dettaglio puntata sull'associazione tra missioni-assi-obiettivi strategici e budget costi investimenti correlato).

AREE STR PIANO 2018-22	Denominazione Assi	Allocazione su cons. 2022
RICERCA	R1: Promuovere, sostenere e valutare la ricerca	10.278.234 €
	R2: Potenziare la partecipazione a bandi competitivi, anche comunitari	810.806 €
	R3: Sostenere l'alta formazione dottorale e i giovani ricercatori	15.842.159 €
	R4: Diffondere i risultati della ricerca	
<b>RICERCA Totale</b>		<b>26.931.199 €</b>
TERZA MISSIONE	TM1: Supportare e incentivare il trasferimento tecnologico	304.779 €
	TM2: Investire in strutture di intermediazione	299.963 €
	TM3: Potenziare le attività di Public Engagement	529.216 €
	TM4: Valorizzare il patrimonio culturale	110.970 €
<b>TERZA MISSIONE Totale</b>		<b>1.244.928 €</b>
<b>Totale complessivo</b>		<b>95.854.658 €</b>

Per il 2022 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 2022, di effettuare la consuntivazione delle risorse effettivamente utilizzate per la realizzazione degli obiettivi strategici di Ateneo.

**A fronte di una somma complessiva da "riclassificare" di 341.237.601€, sono state individuate risorse correlabili per 95.854.658 €, pari al 28% del totale.**

### 3.4 Il personale effettivamente coinvolto nell'attuazione degli obiettivi operativi 2022

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

Da alcuni anni la politica della Direzione Generale è nel senso di favorire il più ampio coinvolgimento del personale TA, sia delle strutture dirigenziali, che delle altre strutture di primo livello (dipartimenti 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. Ad esempio, 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 2022 è stata reiterata l'indicazione del Direttore Generale, per l'inserimento di personale nelle fasi solo in maniera mirata; ove questo non sia possibile meglio evitare forzature a rischio di perdita di credibilità del sistema (la valutazione individuale sarà poi fatta utilizzando POS e comportamenti organizzativi).

La tabella che segue riporta i valori assoluti e percentuali del personale coinvolto nelle attività correlate al sistema obiettivi 2022. 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 Ospedaliera<sup>75</sup>.

**Tab. 7 Personale formalmente coinvolto in obiettivi operativi - anno 2022**

CATEGORIA	Numero unità di personale coinvolto	Popolazione teorica cui sono attribuibili obiettivi 2022	% personale coinvolto		
			2022	2021	2020
B	193	222	87%	90,2%	94,7%
C	776	868	89,5%	91,2%	92%
D	401	423	95%	94,3%	90,6%
EP	76	79	96,2%	93,1%	100%
DIRIGENTI	9	8+1**	100%	100%	100%
<b>Totale</b>	<b>1.455</b>	<b>1.601</b>	<b>91%</b>	<b>92%</b>	<b>92,4%</b>

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

<sup>75</sup> Il conteggio della popolazione teorica è al netto del personale: cessato per qualsiasi causa prima del 01/02/2022 - assente tutto l'anno 2021. Non sono parimenti considerati (in quanto attualmente fuori dal sistema obiettivi) n° 18 tecnologi e 45 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.

Rispetto all'anno precedente la % 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 2022 stratificata per sede di lavoro è riportata in tab.7 bis. Emerge un coinvolgimento significativo, riguardante in buona sostanza tutte le categorie di personale e la maggioranza delle sedi.

**Tab. 7 bis**

Personale di categoria:	Afferenza organizzativa	Numero unità di personale coinvolto	Totale unità personale TA	% personale coinvolto
B	AC	53	70	75,7%
	SIST.	27	27	100%
	CEN	38	42	90,5%
	DIP	75	83	90,4%
B Totale		193	222	87%
C	AC	307	363	84,6%
	SIST.	109	111	98,2%
	CEN	55	58	94,8%
	DIP	304	336	90,5%
C Totale		776	868	89,5%
D	AC	114	116	98,3%
	SIST.	61	61	100%
	CEN	29	30	96,7%
	DIP	197	216	91,2%
D Totale		401	423	94,8%
EP	AC	31	32	96,9%
	SIST.	16	17	94,1%
	CEN	6	6	100%
	DIP	23	24	95,8%
EP Totale		76	79	96,2%
DIRIGENTE	AC	9	8+1	100%
Tot complessivo	1.455		1.601	91 %

Legenda sede lavoro:

AC	Direzioni e Staff
SIST	Sistemi
CEN	Centri interdipartimentali
DIP	Dipartimenti

La tabella 8 – analogamente allo scorso anno - rappresenta la titolarità di ruoli all'interno della pianificazione dei 129 obiettivi operativi censiti per il 2022.

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). Per 44 obiettivi il Dirigente di riferimento è uno dei titolari delle Direzioni (mentre in 85 casi, che riguardano le strutture di missione, è un docente); la responsabilità di obiettivo si radica in prevalenza sul personale di categoria EP, mentre i D sono in maggioranza nella responsabilità di fase.

**Tab. 8 Ruoli rivestiti dal personale TAB delle varie categorie**

Ruolo/categoria	Dirigente riferimento	EP di riferimento	Partecipanti almeno una fase	Responsabile fase	Responsabile obiettivo
Dirigenti	44		5	7	7
Docenti	85		-	-	12
B			192	2	
C			764	60	
D			350	284	32
EP		105	43	101	78*
Tot.	129	105	1.355	454	129

**NB: in 24 progetti non è previsto un EP di Riferimento (ruolo sostanzialmente associabile a facilitatore di processo)**

\*di cui 1 convenzionato AOUP

Interessanti i casi nei quali Responsabile operativo è un docente; si tratta di obiettivi relativi ai Dipartimenti/Centri, con oggetto attività varie, anche di diretto supporto a didattica e ricerca o di natura tecnica.

**Tab. 8 bis Obiettivi con docenti RO**

Tipo	N°	Titolo	Struttura di riferimento
OPA	851	Ricognizione strumentazione tecnica e di servizio.	Dipartimento di Ingegneria dell'Energia, dei Sistemi, del Territorio e delle Costruzioni
OPA	863	Supporto all'attività didattica dipartimentale.	Dipartimento di Biologia
OPN	865	Supporto all'attività di ricerca dipartimentale.	Dipartimento di Biologia
OPA	867	Supporto al funzionamento e al mantenimento dei beni mobili e immobili dipartimentali.	Dipartimento di Biologia
OPA	869	Riorganizzazione dei processi della Scuola di Ingegneria in periodo pandemico.	Scuola Interdipartimentale di Ingegneria
OPA	883	Dematerializzazione della modulistica informativa per accesso ai laboratori.	Centro di Ricerca "E.Piaggio"
OPA	887	Istituire offerte formative specificamente dedicate agli obiettivi di sostenibilità dell'agenda 2030	Centro Interdisciplinare Scienze per la Pace (c.i.s.p.)
OPN	893	Obiettivo multimisura: dall'analisi al trattamento del rischio di processo.	Centro Interdisciplinare Scienze per la Pace (c.i.s.p.)
OPN	896	Obiettivo multimisura: dall'analisi al trattamento del rischio di processo.	Sistema Museale di Ateneo (s.m.a.)
OPN	902	Obiettivo multimisura: attuazione della strategia di prevenzione dell'Ateneo	Sistema Informatico di Ateneo
OPN	904	Obiettivo multimisura: dall'analisi al trattamento del rischio di processo.	Centro Linguistico (CLI)
OPA	927	Coordinamento dell'installazione di una strumentazione TG-GC-MS (analizzatore termogravimetrico interfacciato con gascromatografo con rivelatore a spettrometria di massa).	Dipartimento di Chimica e Chimica Industriale

#### 4. Alcuni *topic* di approfondimento sugli obiettivi operativi 2022

Sono di seguito riportate alcune informazioni, riguardati una breve selezione tra gli obiettivi di maggior rilievo/innovativi, formalizzati sull'applicativo informatico U-GO, per il ciclo 2022. In § 5.1 è riportato il dettaglio dei risultati degli obiettivi assegnati dal CdA al DG.

Un elemento importante, anche in relazione al recente cambio di governance, è la disponibilità di informazioni il più possibile esaurienti per i decisori politici: in questo senso l'obiettivo **804/2022** della **Direzione Finanza e Fiscale** "Implementazione di un sistema di rilevazione di informazioni condiviso tra le varie Direzioni coinvolte al fine di aggiornare i dati necessari per il calcolo degli indicatori ministeriali". Più in dettaglio, il risultato dell'obiettivo è un file strutturato, suddiviso in diversi fogli, da far compilare ai diversi uffici coinvolti, che raccolgono informazioni in relazione a: - Spese di personale; - Tasse studentesche; - Fitti passivi; - FFO assegnazione; - PRO 3; - Indicatore Spese Personale; - Indicatore Indebitamento. Ogni direzione (Direzione Finanza e fiscale, Personale, Legale, Didattica e Servizi agli studenti, Sistema Informatico Ateneo) provvederà in autonomia ad inserire i dati di propria competenza su tale risorsa condivisa.

In tutt'altro settore appare interessante il risultato ottenuto dall'obiettivo **819/2022** della **Direzione Didattica e Servizi agli studenti** "Partecipazione a progetti dottorali innovativi su tematiche di specifica attualità che prevedano, tra l'altro, un significativo finanziamento di borse di dottorato aggiuntive", che, come dichiarato dalla struttura, "ha raggiunto la finalità di gestire in modo tempestivo ed efficace tutti gli aspetti peculiari, individuati a seguito di un'attenta analisi, dei nuovi progetti relativi al Dottorato Nazionale in Intelligenza Artificiale e al progetto Ministeriale per i dottorati PON. Tale finalità è stata realizzata attraverso la creazione e gestione di appositi canali informativi rivolti all'utenza, tramite la definizione e la stipula di accordi con enti esterni per il finanziamento delle borse, nonché con una particolare cura rivolta alle fasi di immatricolazione e gestione degli specifici atti di carriera. A tali fini è stato molto utile l'aver incentivato la comunicazione con altri atenei, tramite appositi canali, finalizzata allo scambio di informazioni e alla condivisione di buone pratiche".

La corretta rendicontazione dei progetti di ricerca è elemento dirimente e deve essere gestita secondo procedure ben strutturate; a questo proposito la **Direzione Ricerca** ha attivato l'obiettivo **827/2022** "U-Web Timesheet: nuova applicazione web per la registrazione del tempo del personale impegnato nei progetti di ricerca", la web app U-Web Timesheet è operativa ed utilizzabile – su base volontaria – da docenti dell'Ateneo coinvolti in progetti di ricerca finanziati da terzi.

Altro punto “sensibile” delle attività gestionali è quello relativo ai procedimenti di gara, la **Direzione Gare, Contratti e Logistica** ha continuato – in linea con l’obiettivo 691/2021- le azioni relative alla “transizione al digitale dei processi di gara” (**OPN 821/2022**). I risultati dichiarati per il 2022, secondo anno dell’obiettivo pluriennale, sono stati a) completamento servizi software per la gestione della fase 2 del processo di acquisto (“Progettazione dell’appalto e della gara”), con relativi test di prova; b) definizione dei metadati della fase 3 del processo (“Svolgimento della gara”); c) implementazione e perfezionamento degli strumenti della fase 1 “Programmazione”. La struttura ha reso disponibile una relazione ad hoc, con evidenze puntuali di quanto realizzato nel corso dell’anno, link agli strumenti software approntati e considerazioni sul “valore pubblico” creato. Tutti gli obiettivi appena citati sono funzionali allo sviluppo di settori ritenuti strategici dall’Ateneo e, al contempo, concorrono alla produzione di valore pubblico. Anche in tal senso, la nuova normativa sul PIAO richiede una riflessione su quanto realizzato, relativamente a tematiche trasversali di particolare significatività, quali obiettivi di semplificazione, digitalizzazione, di incremento di efficienza ed accessibilità dell’amministrazione. Lo schema che segue propone, per il 2022, una prima ricognizione sintetica degli obiettivi attivati.

**Schema 2**

Tipologia OBI	Cod. OBI22	Titolo obiettivo	Struttura responsabile
semplificazione	883	Dematerializzazione della modulistica informativa per accesso ai laboratori	Centro di Ricerca E. Piaggio <sup>***</sup>
	906	Avvio procedura Cineca PICA per selezioni pubbliche a tempo determinato	Direzione del Personale
	807	Realizzazione portale web consultazione codici gestionali SIOPE Università	Direzione Finanza e Fiscale
	804	Implementazione di un sistema di rilevazione di informazioni condiviso tra le varie Direzioni coinvolte al fine di aggiornare i dati necessari per il calcolo degli indicatori ministeriali	Direzione Finanza e Fiscale
	898	Dotiamoci di un elenco di operatori economici per l’affidamento dei lavori	Direzione Edilizia
	798	Orientarsi tra i servizi della scuola di medicina	Direzione Area di Medicina
	824	Azioni di comunicazione efficace con le Strutture: focus periodici in materia di affidamenti diretti di contratti pubblici	Direzione Gare, Contratti e Logistica
digitalizzazione	926	Servizi audio/video/graphic-design sulla base delle diverse esigenze di Ateneo ('in presenza' - 'online' - 'blended' - 'offline'). Razionalizzazione degli archivi digitali attualmente in essere.	Cidic - Centro per l'innovazione e la Diffusione della Cultura
	856	Documentazione procedurale e potenziamento del patrimonio informativo del SIA.	Sistema Informatico di Ateneo
	871	Transizione digitale.	Sistema Informatico di Ateneo
	828	Sperimentazione della digitalizzazione del processo delle sessioni di laurea	Direzione Servizi per la Didattica e Gli Studenti
	821	Sviluppo della transizione al digitale dei processi di gara (obiettivo pluriennale)	Direzione Gare, Contratti e Logistica
	890	Implementazione della comunicazione interna sui processi attraverso il sito istituzionale e altri sistemi digitalizzati.	Dipartimento di Ingegneria dell'Energia, dei Sistemi, del Territorio e delle Costruzioni
	921	Progettazione nuovo front office integrato multicanale per corsi post-laurea e servizi agli studenti	Direzione Servizi per la Didattica e Gli Studenti
	835	Automazione della registrazione degli accessi e della prenotazione del posto nelle sale di consultazione delle biblioteche mediante il ricorso all’infrastruttura e ai servizi informatici a supporto dei servizi bibliotecari.	Sistema Bibliotecario di Ateneo (s.b.a.)
efficienza e tempi procedure	803	Efficientamento delle mailing-list di Ateneo	Rettorato
	810	Revisione anagrafica del Sistema di protocollo informatico Titulus - Amministrazione centrale.	Direzione Generale
	888	Riorganizzazione sistema informatico CIRAA	Centro di Ricerche Agro-ambientali E. Avanzi <sup>***</sup>
	869	Riorganizzazione dei processi della Scuola di Ingegneria in periodo pandemico	Scuola Interdipartimentale di Ingegneria
	890	Implementazione della comunicazione interna sui processi attraverso il sito istituzionale e altri sistemi digitalizzati.	Dipartimento di Ingegneria dell'Energia, dei Sistemi, del Territorio e delle Costruzioni
	817	Miglioramento del processo di immatricolazione degli studenti internazionali	Direzione Generale
	901	Automazione del processo di controllo del Test di verifica della preparazione iniziale degli studenti imm. al corso di Laurea in Matematica nell’a.a. 2022/23	Dipartimento di Matematica
	827	U-Web Timesheet: nuova applicazione web per la registrazione del tempo del personale impegnato nei progetti di ricerca	Direzione Servizi per la Ricerca e il Trasferimento Tecnologico



## 5.1 risultati di performance per singolo obiettivo

Passando alla parte relativa ai risultati generali degli obiettivi operativi 2022, vengono di seguito tabellate le percentuali di raggiungimento, come da autovalutazioni condotte dai relativi Responsabili operativi ed approvate dalle rispettive figure dirigenziali.

**Tab.9 Riepilogo Obiettivi: autovalutazioni delle percentuali di raggiungimento**

Cod. Strategico	Denominazione Obiettivo Strategico	100%	<100% e >/= 80	<80%
nr	OBIETTIVI OPERATIVI AUTONOMI	55	1	-
STR01	Miglioramento continuo dell'efficacia/efficienza delle attività didattiche e delle metodologie di insegnamento (anche in relazione alle diverse condizioni degli studenti).	1		
STR02	Razionalizzazione, sostenibilità ed innovazione dell'offerta didattica.	2	-	-
STR03	Promozione e sostegno dell'internazionalizzazione della didattica (mobilità incoming - outgoing, iscritti stranieri e con titolo estero, incremento del numero degli insegnamenti affidati a docenti stranieri, titoli doppi o congiunti).	1	-	-
STR04	Miglioramento dell'assetto immobiliare (acquisizioni, riqualificazioni, alienazioni) e della dotazione strumentale tecnica dell'Ateneo, a supporto di didattica, ricerca e gestione.	4	-	-
STR05	Miglioramento continuo dei servizi per gli studenti e in particolare: orientamento in ingresso e in itinere, facilitazioni per la frequenza e contribuzione progressiva/differenziata per tipologia di iscrizione.	2	-	-
STR06	Qualità e accreditamento dell'Ateneo e dei Corsi di studio.	1	1	-
STR07	Qualità, promozione e sostegno della ricerca; collaborazioni con altri atenei, anche esteri (accordi per lo sviluppo di progetti congiunti, anche per la mobilità docenti e ricercatori).	2	-	-
STR08	Miglioramento delle attività di programmazione, monitoraggio e valutazione delle attività istituzionali dell'Ateneo e delle Strutture.	1	-	-
STR11	Promozione e sostegno all'alta formazione dottorale e ai giovani ricercatori.	1	-	-
STR13	Incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholder, sia interni sia esterni.	2	-	-
STR14	Promozione del ruolo dell'Ateneo come polo di diffusione della cultura in senso ampio.	3	-	-
STR16	Promozione della comunicazione di Ateneo: interna, esterna (dialogo con la città e il territorio) ed internazionale.	1	-	-
STR21	Miglioramento, condivisione e semplificazione dei servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica, ricerca e al trasferimento tecnologico.	1	-	-
STR22	Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione).	28	1	-
STR24	Revisione e miglioramento della regolamentazione interna di Ateneo (a partire da codice etico e di comportamento).	1	1	-
STR25	Equilibrio di bilancio e miglioramento del sistema di contabilità economico patrimoniale ed analitica.	7	-	-
STR26	Ottimizzazione delle politiche di reclutamento del personale docente e tecnico amministrativo - gestione ed integrazione organizzativa.	1	-	-
STR27	Miglioramento continuo del nuovo apparato organizzativo e delle modalità di lavoro.	3	-	-
STR28	Capitalizzazione, condivisione, regolamentazione, semplificazione, miglioramento e valorizzazione dell'infrastruttura e dei servizi informatici a supporto delle missioni istituzionali e dei servizi amministrativi, bibliotecari e tecnici.	7	-	-
	TOTALE	125	4	-

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 (**26 OPN e 18 OPA, quindi più di 1/3 del totale**), nei quali i Responsabili di obiettivo, al fine di fornire migliore evidenza di quanto realizzato, si sono avvalsi della possibilità fornite dall'applicativo informatico U-GO di effettuare l'upload di specifica documentazione.



La distribuzione delle percentuali di raggiungimento dei target attiva anche per il 2022 il punto di attenzione per l'Ateneo, riguardante la verifica di quanto i target individuati per i singoli obiettivi fossero effettivamente sfidanti.

Deve essere comunque ricordato che, anche per il PIAO 2023-25, l'azione della Direzione Generale volta a favorire la formulazione di **obiettivi ambiziosi e di più ampio respiro**, risulta chiaramente dagli indirizzi contenuti nelle note 16478/2023 del 7 febbraio 2023 per le direzioni e 21878/2023 del 16 febbraio 2023 per dipartimenti, centri e sistemi. Per l'anno 2022 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 CdA, che ha provveduto con delibera n. 381/2022 del 23 settembre 2022. Il dettaglio è riportato nella tabella seguente.

Tab.9 bis OPN rimodulati

Id OPN	Obiettivo strategico	Titolo OPN 2022	Sintesi/motivazione della richiesta di rimodulazione
22-829	C5-PISTR28 Capitalizzazione, condivisione, regolamentazione, semplificazione, miglioramento e valorizzazione dell'infrastruttura e dei servizi informatici a supporto delle missioni istituzionali e dei servizi amministrativi, bibliotecari e tecnici.	<b>Espansione Green DataCenter</b>	Una volta completata la procedura amministrativa ci sono incognite sui tempi di reperibilità e di consegna dei materiali necessari alla costruzione, a causa del periodo post-pandemico e della guerra in Ucraina, che hanno conseguenze pesanti sulla logistica dei materiali. Per tali ragioni si ritiene di rimodulare la tempistica realizzativa, indicata nella situazione finale attesa (obiettivo e fase 6), nel corso del primo semestre 2023, con eventuale formalizzazione di un obiettivo operativo 2023 di follow-up.
22-871	C5-PISTR28 Capitalizzazione, condivisione, regolamentazione, semplificazione, miglioramento e valorizzazione dell'infrastruttura e dei servizi informatici a supporto delle missioni istituzionali e dei servizi amministrativi, bibliotecari e tecnici.	<b>Transizione digitale</b>	Le fasi 4 e 5 sono state rimodulate per rispondere ad esigenze non preventivabili al momento della definizione degli obiettivi. Esigenze che hanno richiesto una diversa allocazione delle risorse interne del SIA, inizialmente previste per la realizzazione delle fasi. In particolare: - in merito alla fase 4, le risorse allocate inizialmente per la messa in funzione dell'infrastruttura di firma sono state riallocate su altre attività a priorità maggiore. Questo ha comportato la necessità di procedere ad una rimodulazione degli obiettivi della fase. <b>Di concerto con il presidente del SIA, la percentuale di rilascio (pari al 95%) della firma digitale prevista inizialmente dalla fase è stata rimodulata all'80%.</b> In merito alla fase 5, nel corso del 2022, è emersa la necessità di rivedere significativamente il funzionamento degli applicativi come Agenda Didattica in vista dell'inizio del nuovo anno accademico. Il carico operativo legato alla revisione delle procedure di importazione dei dati in Agenda Didattica e tutte le attività correlate hanno assorbito una parte significativa dell'Unità Sviluppo. Si ritiene quindi necessario, d'accordo con il Presidente del SIA, rimodulare gli obiettivi della fase sostituendoli con la revisione e il consolidamento delle applicazioni relative alla didattica, in particolare, Agenda Didattica, rimandando eventualmente la realizzazione di "Nasone" (un sistema neutrale di presentazione domande e raccolta risposte per gli utenti di Unipi) al 2023.

L'argomento "rimodulazioni" introduce una riflessione sull'opportunità da parte della Direzione Generale di attivare audit "intermedi" sull'attività codificata 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.

## 5.1 I risultati degli obiettivi assegnati dal CdA al Direttore Generale per il 2022

Gli obiettivi sono stati assegnati al DG con delibera CdA n° 177 del 28/04/2022, su proposta del Rettore<sup>76</sup>.

<sup>76</sup> 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.

Per tali obiettivi la normalità è caratterizzata dalla collaborazione di un pool più o meno ampio di Direzioni/Strutture (analogamente a quello che già avviene tipicamente nei casi di obiettivi delle strutture dipartimentali con coordinamento centrale), ad impulso e garanzia di operazioni di miglioramento particolarmente rilevanti, in accordo con le linee politiche generali dell'Ateneo.

Seguono gli schemi di riepilogo.

#### Schema 3A

STR riferi-mento	GST27 Miglioramento continuo del nuovo apparato organizzativo.
Titolo	Azioni di sviluppo del capitale umano (personale tecnico-amministrativo) – OPN 916
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. Non a caso lo sviluppo del capitale umano rappresenta uno dei pilastri su cui si fonda la ripresa del paese attraverso il PNRR. In tale direzione è orientata anche la contrattazione collettiva nazionale, attualmente in discussione, nel rispetto dell'atto di indirizzo quadro per il rinnovo contrattuale del triennio 2019-2021 del personale delle università e degli enti di ricerca. 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, adozione ridefinizione assetti organizzativi. Punto di partenza per poter agire in maniera informata è misurare, in maniera sistematica, lo stato del clima organizzativo interno. Dall'analisi del clima interno si possono individuare i punti di forza e di debolezza di un'organizzazione passando così alla conseguente definizione di un piano di interventi migliorativi da realizzare. La finalità del presente obiettivo è quella di assicurare un monitoraggio del benessere organizzativo - con un meccanismo di rilevazione sistematica del benessere organizzativo - corredato dall'analisi dei risultati e dalla definizione di un piano di interventi migliorativi che l'Ateneo andrà a adottare. La situazione iniziale si caratterizza, allo stato, di un meccanismo di rilevazione sistematica del benessere organizzativo. La prima indagine fu condotta nel 2015, ma al report ed alla analisi dei dati non fece seguito il piano di interventi correttivi. Così anche per la seconda indagine, condotta nel 2018. In entrambi i casi l'indagine ha interessato anche la componente docente, data la peculiare composizione del personale strutturato in un ateneo. Ai fini del presente obiettivo il riferimento è al personale tecnico-amministrativo, sfera d'intervento del Direttore generale. Nel 2018, al fine di assicurare una azione coordinata tra le varie componenti, è stato costituito anche Tavolo tecnico sul benessere organizzativo, azione promossa dal CUG. Al tavolo, infatti, partecipano anche rappresentanze del CUG, del Nucleo nelle sue funzioni di OIV, del servizio prevenzione e protezione, oltre alle direzioni interessate
Target	1) Acquisizione, attraverso la somministrazione del questionario, così come varato dal Tavolo sul benessere organizzativo, di una fonte importante di informazioni. Questo può essere raggiunto attraverso una risposta al questionario di circa il 50% del personale TA (in caso di % < sarà valutato come procedere) 2) redazione di un report finale contenente l'aggregazione dei dati emersi dal questionario e relativa analisi, con identificazione dei punti di forza e di debolezza (PF e PD). 3) definizione di un piano di interventi migliorativi, comprensivo di un cronoprogramma di massima, volti a superare e/o contenere le maggiori criticità rilevate
Risorse	Il progetto non prevede risorse direttamente esportabili a bilancio. Il questionario rientra nelle competenze del Tavolo sul benessere organizzativo. Operativamente sono coinvolte 2 unità di personale della Direzione del Personale, area Interventi Formativi e Iniziative in Tema di Welfare e 3 persone del SIA, per l'informatizzazione del questionario e la successiva elaborazione dei risultati.
Indicatore sintetico	1) % dei rispondenti su totale personale TA 2) Analisi dati e piano di interventi migliorativi (S/N)
Strutture interessate	Le strutture interessate alla collaborazione sono la Direzione del Personale ed il SIA, a cui si aggiungono le competenze di ampio spettro, rappresentate nel Tavolo sul benessere.
Rendicontazione finale	A valle della somministrazione, sulla base delle indicazioni del Tavolo sul benessere organizzativo, sono stati realizzati due cruscotti PBI, per docenti e personale TAB. Sono state svolte le necessarie analisi e si è giunti ad un primo report sintetico, con le stratificazioni del campione di rispondenti e le medie delle valutazioni per singola sezione del questionario, ciò sia per i docenti che per il personale TAB). I due report sono stati comunicati al personale ad inizio agosto con note del DG. Successivamente il Tavolo ha continuato con un'analisi di maggior dettaglio, scendendo alle valutazioni per singolo item ed analizzando le risposte aperte. Ciò ha dato luogo a dicembre 2022 all'approvazione da parte del Tavolo di due report estesi (docenti e personale TAB), comprensivi di alcune possibili azioni di miglioramento. I report

	sono attualmente in carico al CIDIC per l'ottimizzazione della presentazione grafica. Appena così rivisti è schedulata la presentazione agli Organi e la trasmissione al personale.
Indicatore sintetico di risultato	Trasmissione del primo report al personale in termini. Approvazione del report esteso in termini.
% raggiungimento (autovalutazione)	100%

### Schema 3B

STR riferimento	GST22 Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione).
Titolo	PIAO: attuazione della nuova metodologia di pianificazione in UNIPI – OPN 917
Descrizione	Al di là del Piano integrato performance, anticorruzione, trasparenza che l'Ateneo adotta a decorrere dal triennio di programmazione 2016-2018, in applicazione delle linee guida ANVUR, le ulteriori filiere di programmazione e pianificazione che dovranno confluire nel PIAO, attualmente seguono canali circoscritti ai propri ambiti direzionali. Vi è quindi la necessità di una efficace attuazione della nuova normativa PIAO, che richiede il confluire di alcune importanti filiere di pianificazione in un documento unico, in una logica integrata. Si rileva inoltre, al momento, ancora un quadro di incertezza a livello di ordinamento generale non essendo ancora perfezionato l'iter di adozione del regolamento ministeriale con cui vengono individuati ed abrogati gli adempimenti relativi ai vari documenti programmatori assorbiti nel PIAO, e si sconta l'assenza di linee guida da parte dell'ANVUR, dedicate al sistema universitario. La programmazione all'interno delle università si svolge tradizionalmente su vari profili concorrenti, ma non sempre adeguatamente coordinati (es. v. obiettivi di coordinamento tra programmazione di performance e di bilancio – OPN anni 2020 e 2021). In tema è intervenuto un sostanzioso mutamento di scenario normativo, delineato per effetto del D.L. 80/2021, convertito nella L. 113/2021, in materia di adempimenti obbligatori di natura programmatica, con l'introduzione del Piano integrato attività e organizzazione - PIAO, la cui adozione è fissata, in prima applicazione per effetto del più recente decreto "milleproroghe" 2022, al 30 aprile 2022. A regime il PIAO dovrà essere adottato entro il 31 gennaio di ogni anno. Si tratta di un unico documento di programmazione, in cui dovranno confluire le programmazioni in tema di performance, anticorruzione e trasparenza, organizzazione e capitale umano, lavoro agile, digitalizzazione, pari opportunità, eguaglianza di genere... il tutto coordinato con il ciclo di bilancio. Per dare attuazione della normativa è stato costituito ad inizio anno dal Direttore generale, un Gruppo di lavoro trasversale, composto dai responsabili dei vari settori che rappresentano le varie filiere programmatiche. Il GdL è coordinato dal Direttore stesso, coadiuvato dall'Ufficio per la Programmazione e la Valutazione. I lavori di elaborazione del PIAO sono in corso, per consentire la presentazione del documento nei termini previsti dalla normativa. Si tratta di una innovazione notevole in ambito programmatico che indirizza ad una programmazione integrata, non più circoscritta solo al piano performance e anticorruzione, ma che si estende a ricomprendere altri ambiti programmatici, tra loro anche eterogenei, e di notevole rilievo. La ratio che vi sottende è intuitivamente desumibile, così come la complessità del processo. A ciò si aggiunga lo stato di incertezza generale in cui si calano i lavori, dovuti al fatto che a fine marzo ancora non è perfezionato l'iter per l'adozione del regolamento ministeriale con cui dovranno essere individuati ed abrogati gli adempimenti relativi ai vari documenti programmatori che vengono assorbiti nel PIAO, né per l'emanazione del decreto ministeriale di adozione del Piano tipo, né infine, sono pervenute indicazioni da parte dell'ANVUR per accompagnare gli atenei nel percorso di transizione dal Piano integrato (performance, anticorruzione, trasparenza), al PIAO. Immediatamente a seguire questa prima fase applicativa si renderà necessario da parte della direzione generale, assumere le opportune iniziative non solo per monitorare l'attuazione del piano all'interno dell'operatività di tutte le strutture interessate, ma anche per adottare le misure organizzative necessarie affinché i vari piani programmatici vengano elaborati in modo funzionale al PIAO, compreso il temperamento di tutte le scansioni temporali delle filiere di programmazione convergenti nel PIAO.
Target	1) Presentazione in termini del PIAO al CdA per l'approvazione entro i termini stabiliti dalla normativa generale 2) Individuazione delle iniziative da intraprendere e/o misure organizzative da adottare per consentire una più agevole conduzione del processo di elaborazione del PIAO a regime, anche ai fini

	finalizzazione vari piani in ottica PIAO (a partire dal triennio 2023-2025 con adozione entro gennaio 2023) 3) Report di monitoraggio sull'attuazione del PIAO per l'annualità 2022 all'interno dell'operatività di tutte le strutture interessate (entro ottobre 2022).
Risorse	Si tratta del personale del gruppo di lavoro costituito ad hoc, per un numero complessivo stimabile in 200 giorni FTE
Indicatore sintetico	1) Avvenuta presentazione istruttoria in CdA (S/N) 2) Avvenuta adozione delle iniziative, anche in termini di misure organizzative ove ritenuto necessario, per consentire una più agevole conduzione del processo di elaborazione del PIAO a regime 3) Avvenuta redazione del report di monitoraggio con PF e PD (S/N) per successiva adozione misure organizzative
Strutture interessate	Staff della Direzione Generale, in particolare: Ufficio per la Programmazione e valutazione, PO Trasparenza e anticorruzione, PO Organizzazione, PO Organi Collegiali, Direzione Personale, Direzione Finanza e Fiscale, Sistema Informatico di Ateneo.
Rendicontazione finale	Le attività della prima fase sono ampiamente descritte nella rendicontazione intermedia, dove viene dato conto della costruzione del primo PIAO UNIPi, nel contesto di una complessa situazione normativa e, più in generale, della carenza di chiari indirizzi da parte dell'ANVUR, dedicati espressamente all'applicazione del nuovo strumento di pianificazione relativamente al settore universitario. Il d.m. 30 giugno 2022, n. 132 ha definito il contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione, facendo emergere la necessità di un forte coordinamento tra le filiere programmatiche confluite nel PIAO. Le attività di monitoraggio sono state fatte sostanzialmente sugli obiettivi di performance inseriti sul portale U-GO. Al momento non sono state adottate modifiche organizzative direttamente legate alle innovazioni derivanti dalla strutturazione del PIAO. Un elemento innovativo è senz'altro la focalizzazione sul valore pubblico prodotto dall'Ateneo. A questo proposito è in corso una ricognizione delle attività di TM, che continuerà nel 2023, che potrebbe portare ad una modifica organizzativa, con la costituzione di una struttura centrale di supporto e costante monitoraggio.
Indicatore sintetico di risultato	Avvenuta presentazione istruttoria PIAO 22-24; monitoraggio attività previste nel PIAO relativamente al complesso degli obiettivi di performance. Eventuali azioni organizzative ancora da individuare/valutare.
% raggiungimento (autovalutazione)	94%

### Schema 3C

STR riferimento	GST18 - Miglioramento delle attività di programmazione, monitoraggio e valutazione delle attività istituzionali dell'Ateneo e delle Strutture.
Titolo	Consolidamento e sviluppo del sistema di monitoraggio delle attività rientranti nella Terza Missione (TM).- OPN 919
Descrizione	Il presente obiettivo rappresenta il naturale follow -up dell'obiettivo assegnato al Direttore generale per l'anno 2021, avente ad oggetto la progettazione e implementazione di un sistema di monitoraggio delle attività di public engagement (PE) svolte dall'Ateneo e dalle sue strutture nell'ambito della terza missione. Tale sistema di monitoraggio, dopo una fase di sperimentazione generale avviata a metà novembre 2021, dal 1° gennaio 2022 è a regime. Il sistema funge anche da registrazione eventi ai fini della pubblicizzazione sul sito di Ateneo. L'obiettivo che ci si propone di perseguire per l'anno 2022 ha una duplice finalità: a) consolidare il sistema apportando ulteriori affinamenti (definizione e attivazione del flusso informatico per realizzare il sistema dei solleciti alla fase di rendiconto delle attività); b) sviluppare il sistema al fine di ricomprendere nel monitoraggio ulteriori attività svolte nell'ambito della terza missione, che sfuggono al monitoraggio attuale (es. per quanto concerne il PE, monitorare anche la partecipazione di singoli componenti della comunità accademica ad eventi non promossi dall'Ateneo ma organizzati da altri enti e/o istituzioni), ma anche ulteriori iniziative di TM che, pur non traducendosi in un evento, sono comunque di rilievo per l'Ateneo. A questa ulteriore finalità (lett. b-seconda parte) si intende addivenire mediante una preliminare fase di ricognizione ed analisi dei sistemi di monitoraggio delle iniziative di TM attualmente in uso in altri atenei che sarà propedeutica per ampliare, in maniera sinergica, l'attuale sistema di monitoraggio anche ad altre tipologie di attività ricadenti nell'ambito della TM, allo stato non contemplate, ma comunque di rilievo. Ci si riferisce p.e. agli scavi archeologici o alle forme di collaborazione tra Università ed Impresa che non si esplicano/traducano in uno specifico evento (p.e. contratti formalizzati con aziende, contratti conto terzi/di consulenza con imprese, contratti

	di ricerca con imprese, contratti quadro con organizzazioni, convenzioni di innovazione, etc.) La ricognizione delle esigenze delle strutture dipartimentali/centri e sistemi e la definizione delle informazioni di dettaglio da censire costituirà il focus di questa parte di obiettivo, per la conseguente redazione di uno studio di fattibilità per lo sviluppo del sistema di rilevazione delle attività di TM. Il tutto in ottica di progettazione pluriennale. Da un punto di vista comunicativo risulterà fondamentale informare e sensibilizzare internamente sull'importanza e il valore aggiunto reciproco, per ricercatori e società, che deriva dal disporre di un sistema di monitoraggio il più possibile trasparente e sviluppato
Target	1) Costituzione apposito Gruppo di Lavoro con funzioni di raccordo tra Direzioni coinvolte e Strutture (dipartimenti/Centri di Ateneo/Sistemi) con funzioni di monitoraggio, ma anche propositive e propulsive, sulle attività rientranti nella TM 2) Sviluppo del sistema attuale di rilevazione eventi PE nel senso di monitorare anche la partecipazione di docenti a eventi di PE organizzati da altri enti e/o istituzioni 3) Utilizzo a regime per tutto il 2022 delle schede di inserimento e rendicontazione eventi PE, TT e JP e produzione di reportistica dedicata. 4) Analisi delle nuove esigenze emerse rispetto alle attività di TM attualmente non monitorate e redazione di studio di fattibilità di sviluppo dell'attuale sistema di monitoraggio sulla base esigenze prioritarie manifestate dalle strutture
Risorse	La realizzazione dell'obiettivo richiede impiego di personale interno (DA QUANTIFICARE)
Indicatore sintetico	1) Formale costituzione GdL 2) Avvio censimento partecipazione di docenti a eventi di PE organizzati da altri enti e/o istituzioni 3) Produzione reportistica in termini (S/N) 4) Studio di fattibilità in termini (S/N)
Strutture interessate	Direzione Servizi per la ricerca e il trasferimento tecnologico, Ufficio per la Programmazione e la valutazione, Sistema Informatico di Ateneo, CIDIC- Polo della comunicazione. Sono inoltre chiamati a collaborare tutte le Strutture di Ateneo (Dipartimenti, Centri, Sistemi, Direzioni)
Rendicontazione finale	Le attività si sono svolte come programmato, con costituzione di apposito Gruppo di Lavoro, avente funzioni di raccordo tra Direzioni coinvolte e Strutture (dipartimenti/Centri di Ateneo/Sistemi) con funzioni di monitoraggio, ma anche propositive e propulsive, sulle attività rientranti nella TM. Il sistema attuale di rilevazione eventi PE è stato sviluppato nel senso di monitorare anche la partecipazione di docenti a eventi di PE organizzati da altri enti e/o istituzioni. I form prodotti sono stati disponibili per tutto il 2022, con schede di inserimento e rendicontazione eventi PE, TT e JP per un numero totale di 558. Il cruscotto PBI dedicato era già operativo alla data della rendicontazione intermedia, è stato poi ulteriormente potenziato (in allegato lo scarico .pdf di un report generale). Sono state svolte le previste analisi delle nuove esigenze emerse rispetto ad attività di TM diverse da eventi e attualmente solo parzialmente monitorate, con la creazione di un primo draft di modulo raccolta dati per le varie tipologie di attività. A questi fini è stato creato un sottogruppo di lavoro, comprendente la responsabile del TTO, due segretari di Dipartimento, una risorsa del SIA; nel periodo luglio - dicembre 2022 il sottogruppo ha svolto incontri con i referenti delle Terza Missione di 20 strutture, tra centri e dipartimenti, di tutte le aree scientifiche. L'obiettivo avrà un follow-up nel 2023.
Indicatore sintetico di risultato	GdL regolarmente costituito; form PE su eventi UNIPI e partecipazione docenti ad eventi di altre organizzazioni operativo; cruscotto PBI di monitoraggio operativo; analisi per monitoraggio di altre attività avviate
% raggiungimento (autovalutazione)	100%

### Schema 3D

STR riferimento	GST27- Miglioramento continuo del nuovo apparato organizzativo e delle modalità di lavoro
Titolo	Lavoro agile nella fase post emergenziale. - OPN 920
Descrizione	Il presente obiettivo rappresenta la naturale prosecuzione di quello del 2021 "condizioni abilitanti lo svolgimento del lavoro agile nella fase post emergenziale. La finalità dell'obiettivo, a seguire l'analisi delle condizioni abilitanti il ricorso al lavoro agile in modalità ordinaria, che ha caratterizzato quello del



	<p>2021, è quella di porre in essere le condizioni affinché, a conclusione della fase transitoria avviata con la sottoscrizione dell'accordo con la componente sindacale data il 23 marzo 2022 e, comunque, con la sottoscrizione del CCNL di comparto relativo al triennio 2019-2021, il lavoro agile entri a far parte come modalità ordinaria di organizzazione del lavoro. Ciò ovviamente nel rispetto della disciplina che la legge ha demandato alla contrattazione collettiva nazionale, che disciplinerà a regime l'istituto per gli aspetti non riservati alla contrattazione collettiva integrativa. Le attività consisteranno quindi nel completamento della mappatura attività per i Centri di Ateneo e Sistemi; monitoraggio sull'attuazione dell'accordo transitorio sottoscritto il 23 marzo 2022; attivazione dei percorsi formativi del personale, in primo luogo di chi ricopre posizioni di responsabilità; ripresa in esame della disciplina del lavoro agile per gli aspetti demandati alla contrattazione collettiva. La situazione iniziale è data dall'output dell'obiettivo 2021 e dal citato accordo sottoscritto in via transitoria con la componente sindacale a conclusione della fase emergenziale a far data dal 31 marzo 2022. Sul primo versante sono state condotte le attività volte a dotare l'Ateneo delle condizioni abilitanti per lo svolgimento del lavoro agile in modalità ordinaria. In particolare: 1) è stata portata a termine la mappatura delle attività lavorabili a distanza di tutte le Direzioni e dei Dipartimenti, attivando anche interlocuzioni dirette con le strutture 2) è stato definito il piano formativo da somministrare al personale (destinatari: responsabili a vario livello e personale adibito a tale modalità lavorativa); è stata effettuata la ricognizione e l'acquisizione in quota parte della dotazione tecnologica necessaria per l'espletamento dell'attività da remoto.</p>
Target	<p>1) Completamento mappatura attività lavorabili a distanza per Centri di Ateneo e Sistemi (S/N) 2) Espletamento attività formativa, come prevista nel Piano di formazione nell'anno (S/N) 3) Monitoraggio sull'applicazione dell'accordo transitorio sottoscritto con la componente sindacale, con report dedicato di fine anno Ripresa in esame della disciplina sul lavoro agile a seguire la sottoscrizione del CCNL di comparto 2019 – 2021, per gli aspetti che saranno demandati alla contrattazione collettiva integrativa con formulazione nuova ipotesi di accordo da sottoporre alla componente sindacale (in presenza del nuovo CCNL sottoscritto).</p>
Risorse	<p>I costi per l'erogazione dell'attività formativa ai responsabili e per la dotazione informatica sono già stanziati a bilancio di previsione 2022. È previsto poi l'impiego di personale interno</p>
Indicatore sintetico	<p>Effettiva realizzazione in termini dei quattro punti del target.</p>
Strutture interessate	<p>Direzione del Personale. È richiesta inoltre la collaborazione dei Centri di Ateneo e Sistemi per la mappatura delle attività espletabili in lavoro agile, con il contributo dell'Ufficio per la Programmazione e Valutazione e della PO organizzazione.</p>
Rendicontazione finale	<p>Le attività si sono svolte nei termini analiticamente specificati nelle rendicontazioni di fase: 1) completamento mappatura attività lavorabili a distanza per Centri di Ateneo e Sistemi 2) Espletamento attività formativa, come prevista nel Piano di formazione nell'anno 2022; 3) Monitoraggio sull'applicazione dell'accordo transitorio sottoscritto con la componente sindacale, con report dedicato di fine anno (allegato). La sistemica ripresa in esame della disciplina sul lavoro agile non è stata possibile in ragione della mancata sottoscrizione del CCNL di comparto 2019 – 2021. Alla quarta fase viene assegnata una % figurativa del 100% al fine di evitare effetti negativi sul personale coinvolto.</p>
Indicatore sintetico di risultato	<p>Effettiva realizzazione di tre punti su quattro pianificati, il quarto è bloccato dall'assenza del nuovo CCNL (come peraltro era stato già previsto in fase di pianificazione iniziale).</p>
% raggiungimento (autovalutazione)	<p>100%</p>

## 6.La performance individuale

Le informazioni oggetto della presente relazione sono utilizzate – in base al vigente SMVP - per la valutazione della performance individuale di tutto il personale TAB, compreso quello dirigenziale; esse state rese disponibili al Nucleo di Valutazione interna (NdV), nella sua funzione di Organismo di Valutazione Interna (OIV), per la prevista validazione e la proposta di valutazione del Direttore Generale, ex articolo 14 comma 4 e del d.lgs. 150/2009.

Le schede individuali di valutazione sono state predisposte di conseguenza secondo i parametri del SMVP, rimanendo anche per il 2022 la situazione transitoria, per la quale la POS viene calcolata mediante la media delle percentuali di raggiungimento di tutti gli obiettivi di performance di ogni struttura.

Le schede sono file .pdf e - transitoriamente per il 2022 - sono ancora in prevalenza stampate e sottoscritte con le modalità degli scorsi anni. Si conta di transitare velocemente a modalità di accettazione con firma elettronica (come già fatto per il 2021 dal SIA).

Tanto premesso tecnicamente, la problematica di merito che emerge riguardo a questa tipologia di valutazione è la consolidata tendenza della relativa distribuzione di frequenza a polarizzarsi stabilmente verso i valori massimi, come si può vedere dagli istogrammi che seguono.

Pur non essendo ancora il ritorno delle schede dalle strutture completa (**ma significativa, 88% sul totale del personale valutabile**), la succitata caratteristica della distribuzione di frequenza emerge chiaramente anche per il 2022, sia per il personale B-C-D (senza inc.), che per il personale D (con inc.) ed EP.

Fig.4a Distribuzione valutazioni PID 2022

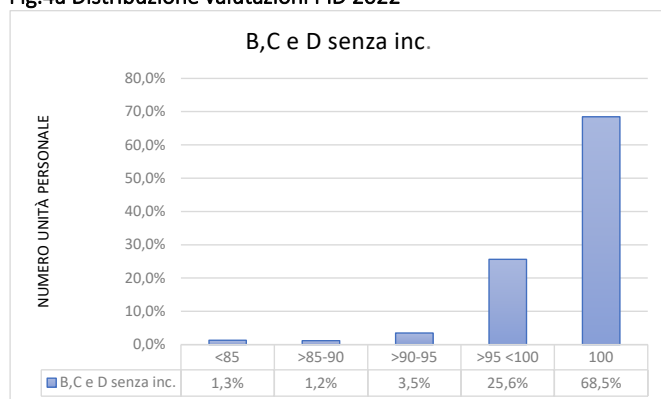
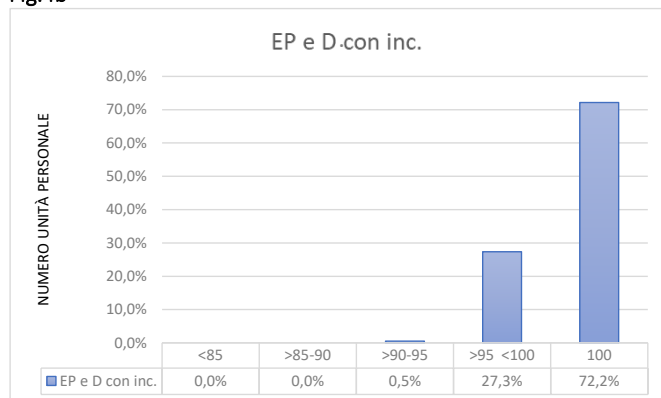


Fig.4b



Tale assetto è oggetto di attenzione, nell'ambito delle operazioni di aggiornamento del SMVP. Una ipotesi già presa in considerazione è quella di utilizzare per la retribuzione di risultato delle **"fasce di merito"**, così – **evitando immediati effetti economici per il personale** - da incoraggiare una **maggiore accuratezza/differenziazione** dell'assegnazione dei punteggi PID da parte dei valutatori.

## 7. Attività svolte materia di digitalizzazione e semplificazione – Sistema Informatico di Ateneo

Le attività di transizione digitale e di semplificazione sono proseguite, nel percorso cominciato a partire dal 2016 e si sono concentrate lungo tre assi principali:

- Miglioramento dei servizi digitali di Ateneo;
- Revisione dei processi digitali al fine di strutturare procedure operative per utenti e amministratori;
- Adeguamento dei sistemi digitali al quadro normativo.

### 7.1 Miglioramento dei servizi digitali di Ateneo

Nel corso del 2022 le attività si sono concentrate sul processo di migrazione della firma elettronica e dei software relativi come, ad esempio, il libro firma. Il raggiungimento del fine vita degli apparati HSM ha richiesto una totale reingegnerizzazione del sistema di firma elettronica in esecuzione presso il *datacenter* di San Piero a Grado, pur mantenendo il livello di gestione del servizio che, **nel corso del 2022, ha superato un'attività di audit di Aruba, il fornitore dei certificati di firma.**

La nuova architettura è stata progettata per funzionare con nuovi apparati HSM certificati ed ha portato a rivedere interamente il processo di emissione dei certificati di firma elettronica, inclusa l'emissione che è passata da un processo di riconoscimento interno, effettuato dalle segreterie dei dipartimenti da personale nominato, ad un riconoscimento basato su SPID, o mediante riconoscimento a distanza effettuato da un operatore abilitato. **La nuova architettura di firma ha semplificato significativamente le procedure di emissione dei certificati di firma qualificata in modo da consentire la realizzazione di procedimenti amministrativi interamente dematerializzati** basati, ove opportuno, anche su firme digitali qualificate. La nuova architettura di firma infine ha consentito l'implementazione della funzione di firma grafica che può essere apposta attraverso un'interfaccia Web.

**Nel corso del 2022 il libro firma ha consentito la firma di oltre 110.000 documenti, a testimonianza del percorso di digitalizzazione amministrativa svolta a partire dal 2016.**

Lo sviluppo dell'identità digitale non si è limitata alla procedura di firma digitale, si è iniziato anche il processo di sostituzione dei badge del personale tecnico amministrativo di Ateneo per passare da una modalità di rilevazione delle presenze basata su lettori di bande magnetiche a sensori di prossimità NFC (basati su standard MIFARE). Grazie ai nuovi badge il livello di sicurezza (in particolare in relazione al GDPR) è significativamente aumentato, inoltre la stessa tessera può essere utilizzata sia per la rilevazione delle presenze che per il controllo degli accessi per l'accesso a strutture di Ateneo chiuse, se la tessera è abilitata.

L'impiego degli strumenti di automazione dei flussi di lavoro ha consentito la dematerializzazione di numerosi processi a supporto delle attività dell'ufficio brevetti, dell'ufficio gare, e della registrazione delle attività di public engagement. Utilizzando queste tecnologie è stato anche sviluppato anche il nuovo registro dei Collaboratori Esperti Linguistici (CEL) per il Centro Linguistico divenuto operativo nel mese di settembre.

### 7.2 Revisione dei processi digitali al fine di strutturare procedure operative per utenti e amministratori

La cessazione della fase emergenziale pandemica ha cambiato la struttura dei servizi digitali e la nuova centralità ha incrementato di un fattore dieci il numero di utenti che necessitano supporto per l'uso degli strumenti digitali. Per migliorare il supporto agli utenti è stato avviato un processo di documentazione delle procedure necessarie alla gestione dei sistemi informatici secondo il formato di check-list, e sono state realizzate check-list dedicate agli utenti per semplificare l'uso di servizi digitali.

**La revisione delle procedure è stata supportata dal nuovo regolamento per l'uso delle risorse informatiche di Ateneo approvato dagli Organi** e che ha consentito di iniziare il processo di revisione della modulistica usata per tracciare l'allocazione delle risorse informatiche, a partire dal rilascio delle credenziali di Ateneo.

### 7.3 Adeguamento dei sistemi digitali al quadro normativo

L'attuazione delle "linee guida per la formazione, gestione e conservazione documentale" di AgID ha fornito l'occasione di rivalutare l'organizzazione della gestione documentale, del funzionamento delle postazioni di lavoro e dell'uso degli strumenti utilizzati dal personale.

Nel corso del 2022 sono state effettuate le prime sperimentazioni per la gestione dell'archivio (corrente, e di deposito) basata su *cloud storage*, un sistema di automazione basato su *workflow* e un modello di gestione degli accessi. La sperimentazione ha consentito di **definire la struttura dell'archivio di deposito (OB TD.1 del PIAO)** e di testare l'applicazione di

metadati e l'automazione nella movimentazione dei fascicoli dall'archivio corrente all'archivio di deposito e successivamente in conservazione. L'analisi non si è limitata ai meccanismi tecnici, ma si è avviato il processo di analisi degli eventi documentali che possano essere utilizzati per monitorare lo stato di attuazione dei processi amministrativi, generando opportuni eventi che possano poi essere aggregati in appositi cruscotti (OB TD.5 del PIAO).

È iniziata la revisione dei manuali di gestione documentale e di conservazione (OB TD.2 del PIAO), in particolare nel mese di ottobre è stato firmato il cosiddetto massimario di scarto, allegato al piano di conservazione. La revisione del massimario ha consentito di avviare le procedure necessarie all'analisi degli archivi di Ateneo al fine di individuare una strategia per l'attuazione dello scarto.

La modalità di lavoro agile, emergenziale prima, e come modalità ordinaria dell'erogazione della prestazione lavorativa ha portato ad una riflessione sull'organizzazione delle postazioni di lavoro. In particolare, si è ritenuto opportuno, al fine di ottimizzare l'uso degli spazi, di passare a postazioni di lavoro basate su portatili con docking station connesse a monitor, mouse e tastiera. Nel corso dell'anno sono state consegnate tutte le postazioni portatili disponibili (OB TD.4 del PIAO) ritirando i computer fissi sostituiti. Contestualmente sono state promosse corsi di formazione sull'uso di strumenti di produttività nel contesto del lavoro collaborativo basato sul cloud (OB TD.3 del PIAO), in particolare su strumenti di comunicazione come PowerPoint e Sway, su Word, anche alla luce della generazione di documenti accessibili e in formato PDF/A, e sull'analisi dati basata su Excel e PowerBI.

## 8. Attività svolte dal Comitato Unico di Garanzia (CUG) in attuazione del Piano di Azioni Positive (PAP) e dal Gender Equality Plan (GEP) 2022/2024

La pianificazione strategica per l'eguaglianza di genere, obiettivo 5 dell'Agenda 2030 dello Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite, definita dal Comitato Unico di Garanzia (CUG) attraverso il Piano di Azioni Positive (PAP) e dal Gender Equality Plan (GEP) 2022/2024, ha individuato 6 aree strategiche d'intervento fissando una serie di obiettivi (v. allegato CUG1) per il raggiungimento dei quali il Comitato ha previsto una serie di iniziative.

Dall'attività di monitoraggio è stato possibile evincere come il CUG abbia operato in linea con quanto programmato. Vi è stato, infatti, un flusso costante di azioni articolate che, armonizzate tra di loro, hanno consentito di raggiungere gli obiettivi, fissati in partenza, in tutte e sei le aree strategiche pur manifestandosi una certa criticità in relazione, in particolare, ad uno di essi, meglio illustrato in seguito.

Nel contesto della prima area strategica, **“Equilibrio vita privata e cultura dell'Organizzazione”**, il CUG aveva pianificato una serie di interventi volti a sviluppare politiche di conciliazione per la costruzione di un ambiente lavorativo improntato al benessere organizzativo e a definire misure a sostegno alle care activities. Il Comitato, tra le molte iniziative attuate, ha collaborato all'indagine qualitativa promossa dal **“Tavolo per il benessere organizzativo di Ateneo”**, e ha erogato nel 2022 la cifra di 45.985 euro come contributo per i campi estivi per il personale docente e ricercatore, il personale tecnico-amministrativo e la componente studentesca. Questo importo è stato riconfermato per il 2023 con l'aggiunta di uno stanziamento di ulteriori 10.000 euro come contributo per i servizi di cura e assistenza.

In linea con quanto stabilito nel PAP e nel GEP, il Comitato ha poi individuato per ciascuna struttura la figura del/della delegato/a del direttore/presidente/dirigente per le questioni di genere e le pari opportunità con la finalità di fungere da trait d'union tra le varie strutture di Ateneo e il CUG stesso per la diffusione dei contenuti riferiti ai suoi ambiti di competenza. L'organo ha articolato una serie di incontri con i/de delegati/e, così come specificato nell'allegato, anche nel contesto dei Consigli di Dipartimento oltre ad aver elaborato una varietà di materiali informativi a disposizione dei/le delegati/e come kit informativi, linee guida, schede e video.

Per quanto concerne la seconda area strategica, **“Equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e negli organi decisionali”**, il Comitato aveva programmato una serie di iniziative per favorire il cambiamento strutturale e il processo partecipativo trasversale a tutti i livelli di Ateneo. In questo senso sono state redatte specifiche linee guida per garantire l'equilibrio di genere nelle nomine e nelle designazioni. Inoltre, sono state avanzate alla governance di Ateneo due proposte: la modifica della disciplina elettorale affinché, in caso di parità, si sostituisca il principio dell'alternanza con quello della preferenza del genere sottorappresentato; la revisione dei regolamenti e dello statuto di Ateneo per l'adozione di un linguaggio maggiormente inclusivo. Sono state realizzate una serie di pubblicazioni quali il Toolkit **“La parità di genere: il quadro delle principali fonti nazionali e sovranazionali”** e il volume **“Queer transnationalities: towards a history of LGBTQ+ rights in the post-soviet space”**.

La terza area strategica, **“Uguaglianza di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera”**, ha sfissato l'obiettivo di favorire le pari opportunità nelle carriere suggerendo che si arrivi ad attribuire una premialità ai Dipartimenti che effettivamente chiamate dirette del genere sottorappresentato. Il CUG, nel quadro di questo ambito d'intervento, ha proseguito

il monitoraggio delle carriere attraverso il Bilancio di Genere realizzato dal Gruppo di Lavoro ad esso dedicato grazie anche al supporto dell'Ufficio per l'Eguaglianza e le Differenze.

La quarta area strategica, **“Integrazione della dimensione di genere nella ricerca e nei programmi degli insegnamenti”**, ha presentato le maggiori criticità. Secondo la programmazione era stata prevista la realizzazione del Progetto “Il CUG nelle scuole” che prevedeva il coinvolgimento di una scuola elementare, una media e una superiore a cui destinare un incontro annuale ciascuna per diffondere una cultura del rispetto e della valorizzazione delle differenze. La mancata realizzazione di tale obiettivo è connessa alla difficoltà di relazionarsi con le scuole, dovuta alla resistenza rispetto a iniziative che non rientrino nel quadro dei programmi ministeriali. In attuazione con quanto pianificato, invece, è stata l'elaborazione del progetto per l'istituzione di un Centro interdisciplinare di studi di genere che ha visto la partecipazione di 29 docenti provenienti da 9 Dipartimenti.

Quanto pianificato nella quinta area strategica, **“Contrasto alla violenza di genere comprese le molestie sessuali”**, è stato pienamente realizzato con la costituzione dello Sportello interuniversitario pisano contro la violenza di genere in collaborazione con il CUG della Scuola Normale Superiore e il CUG della Scuola Superiore Sant'Anna.

Lo Sportello, proprio per promuovere una cultura contro la violenza di genere e di rispetto dei diritti della persona, ha organizzato una rassegna cinematografica, dal titolo “Un altro genere di cinema”, che ha riscosso un grande successo in termini di partecipazione anche ai dibattiti che si sono svolti dopo la fine delle proiezioni.

Infine, la sesta ed ultima area strategica, **“Attività di disseminazione e comunicazione”**, è trasversale all'intera strategia e, in linea con quanto stabilito, ha accompagnato la realizzazione di mostre, spettacoli e presentazioni di volumi.

È importante da ultimo segnalare che è in corso di definizione e successiva pubblicazione il Bilancio di Genere 2023(BdG)<sup>77</sup>, redatto dal gruppo di lavoro dedicato<sup>78</sup>, sulla base delle Linee Guida per il Bilancio di Genere negli Atenei Italiani, pubblicate dalla CRUI nel 201.

---

<sup>77</sup> Il BdG fa riferimento al triennio 2020, 2021 e 2022.

<sup>78</sup> Il Gruppo di Lavoro per la redazione del BdG è stato nominato con d.r. n. 293/2023 del 10 febbraio 2022 e risulta così composto:

- Prof.ssa Nadia Pisanti, Associata presso il Dipartimento di Informatica, Coordinatrice;
- Prof.ssa Renata Pepicelli, Associata presso il Dipartimento di Civiltà e forme del sapere, delegata per le attività “Gender Studies and Equal Opportunities” e membro del C.U.G.;
- Prof. Mauro Sylos Labini, Ordinario presso il Dipartimento di Scienze politiche;
- Dott. Francesco Giorgelli, Vicepresidente del C.U.G., personale tecnico amministrativo, area tecnica;
- Dott.ssa Alessandra La Spina, coordinatrice presso Sistema Informatico di Ateneo, personale tecnico amministrativo, area tecnica;
- Dott.ssa Francesca Pecori - Assistente operativa al Gruppo di lavoro, personale tecnico-amministrativo, area amministrativa.

## Sottosez. 2C: RISCHI CORRUTTIVI E TRASPARENZA

La presente sezione della relazione espone i risultati raggiunti rispetto a quanto posto in programmazione nella sottosezione del PIAO dedicata all'aggiornamento 2022-24 del Piano triennale per la prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza (PTPCT).

I risultati complessivi della pianificazione sono stati esposti, come previsto dalla norma<sup>79</sup>, nella relazione annuale del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT), pubblicata nell'[apposita sottosezione del sito Amministrazione trasparente](#)<sup>80</sup> secondo lo schema predisposto dall'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC).

In questa sede, pur facendo riferimento ai dati e alle valutazioni già esibite, si propongono alcuni approfondimenti su assetti che hanno successivamente portato alle soluzioni programmatiche per il triennio successivo 2023-25.

### 1. Il processo di programmazione

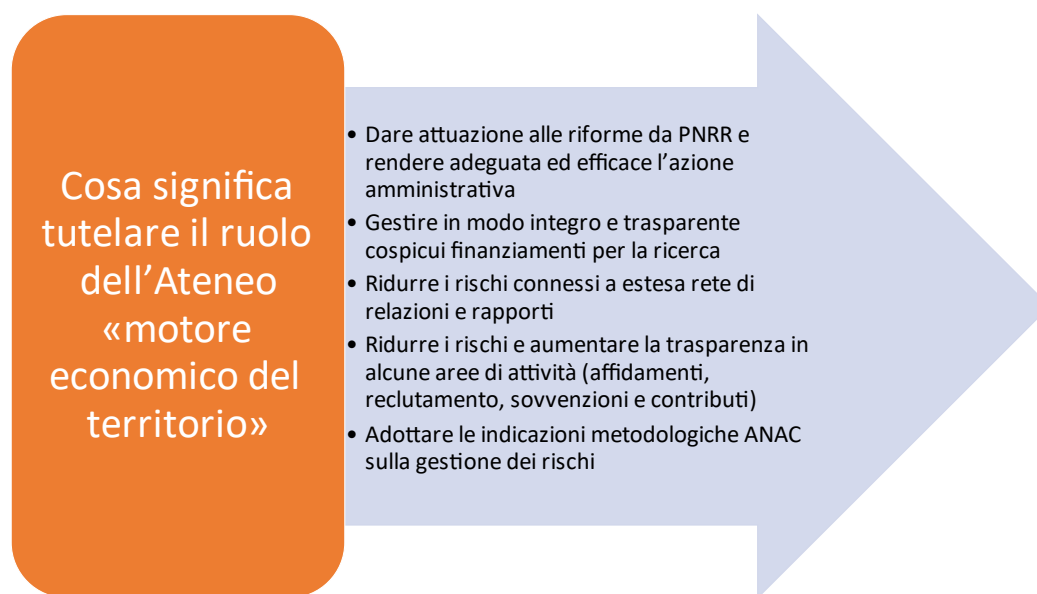
#### 1.1 Il contesto di riferimento

La pianificazione annuale delle misure anticorruzione e trasparenza ha lo scopo di sostenere l'ateneo nel perseguimento delle missioni istituzionali e nell'attuazione dei propri programmi.

La strategia preventiva deve necessariamente tenere conto del ruolo dell'ateneo nel suo contesto territoriale, non solo sotto il profilo culturale e scientifico, ma anche dal punto di vista economico.

L'Ateneo infatti mobilita e condiziona, direttamente e attraverso l'indotto generato, ingenti quantitativi di risorse. Ha pertanto l'obbligo, come qualsiasi amministrazione pubblica, di attivarsi per preservare la propria integrità e per rendere trasparenti attività e relazioni.

A tali fini, l'Ateneo deve tenere conto degli input che derivano dal contesto generale in cui si colloca e dei fattori di contesto, sia esterni che interni, che possono influenzare l'efficacia della propria azione.



<sup>79</sup> L.190/2012 Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione.

<sup>80</sup> <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9108-relazione-del-responsabile-della-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza>



## Il contesto esterno.

### Rischi legati a fattori economici e sociali

La pandemia, la guerra russo-ucraina e la conseguente crisi energetica hanno reso necessario mobilitare nuove risorse ed efficientare l'utilizzo di quelle disponibili.

Le amministrazioni sono direttamente coinvolte. Devono definire progetti e darvi attuazione, redistribuire le risorse assegnate e controllarne il corretto ed efficace utilizzo.

ANAC e Banca d'Italia segnalano un aumento del rischio di riciclaggio e finanziamento al terrorismo e di fenomeni corruttivi connessi.

Le maggiori risorse a disposizione delle amministrazioni suscitano interesse da parte della criminalità organizzata.

### Criticità legate all'attuazione delle riforme

L'attuazione del PNRR prevede alcuni importanti riforme della PA e delle sue regole di gestione.

Le amministrazioni devono integrare i propri strumenti programmatori (PIAO), identificando le aree di prioritario investimento, semplificare, digitalizzare e reingegnerizzare i propri processi, provvedere a tutelare la privacy dei propri interlocutori pur rendendo trasparente la propria azione amministrativa.

Sono avviate riforme in tema di codice di contratti pubblici, reclutamento e formazione nel settore pubblico.

Le amministrazioni devono attivare le riforme definite a livello normativo e al tempo stesso gestire le risorse connesse ai processi di sviluppo finanziati.

### Le nuove norme per la PA ed il rinnovato impegno dell'ANAC

Nel maggio e nel giugno del 2021 sono approvati il d.l. 77 "Governance del PNRR"<sup>81</sup> e il d.l. 80 "Rafforzamento della capacità amministrativa delle PA"<sup>82</sup>.

Trasparenza e digitalizzazione costituiscono sempre più le chiavi per l'efficientamento della macchina pubblica: ne consegue la necessità, per le amministrazioni, di riorganizzare le proprie informazioni e i propri sistemi di controllo.

A dieci anni dalla pubblicazione della "legge anticorruzione"<sup>83</sup> e dei successivi decreti in tema di trasparenza<sup>84</sup>, Codice dei dipendenti pubblici<sup>85</sup>, inconfiribilità e incompatibilità degli incarichi<sup>86</sup> e dall'approvazione del primo PNA<sup>87</sup>, ANAC promuove una riflessione sullo stato del sistema di prevenzione nazionale, anche suggerendo la revisione di alcuni istituti per i quali è necessario un adeguamento alle indicazioni europee (esempio: normativa sul whistleblowing) o che si sono rivelati non adeguatamente ed efficacemente declinati.

In tale contesto l'Autorità matura una profonda revisione della metodologia per l'individuazione, l'analisi e la valutazione dei rischi definita con il PNA 2013 e promuove quindi presso le amministrazioni, rivolgendosi in particolare agli RPCT, un ampio ciclo formativo.

Il PNA 2019<sup>88</sup> costituisce quindi un nuovo atto di programmazione e non solo un aggiornamento di quelli precedenti. Sono formalizzate le innovazioni metodologiche in tema di analisi e valutazione dei rischi e proposte analisi approfondite sul ruolo e le funzioni del RPCT, che costituisce il presidio della strategia preventiva in ciascuna amministrazione.

Proseguendo nelle azioni di sensibilizzazione e formazione, nei primi mesi del 2022 l'Autorità presenta un vademecum dedicato alla pianificazione integrata nell'ambito del PIAO<sup>89</sup>.

<sup>81</sup> d.l. 77/2021 Governance del Piano nazionale di ripresa e resilienza e prime misure di rafforzamento delle strutture amministrative e di accelerazione e snellimento delle procedure. Convertito con modificazioni dalla l. 108/2021, (in S.O. n. 26, relativo alla G.U. 30/07/2021, n. 181).

<sup>82</sup> d.l. 80/2021 Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia. Convertito con modificazioni dalla L. 6 agosto 2021, n. 113 (in S.O. n. 28, relativo alla G.U. 7/8/2021, n. 188).

<sup>83</sup> l. 190/2012.

<sup>84</sup> d. lgs. 33/2013 Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni.

<sup>85</sup> DPR 16 aprile 2013, n. 62 Regolamento recante Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del d.lgs. 165/2001.

<sup>86</sup> d.lgs. 39/2013 Disposizioni in materia di inconfiribilità e incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e presso gli enti privati in controllo pubblico, a norma dell'articolo 1, commi 49 e 50, della l. 190/2012.

<sup>87</sup> Delibera dell'Autorità Nazionale Anticorruzione 11 settembre 2013, n.72 Approvazione del Piano Nazionale Anticorruzione <https://www.anticorruzione.it/-/delibera%2%A0numero-72-del-11/09/2013-1>; <https://www.anticorruzione.it/documents/91439/164746/Piano+Nazionale+Anticorruzione.pdf/b389bd8d-9062-7f3d-22cd-8e0432a1a3cd?t=1582816351067>

<sup>88</sup> Delibera dell'Autorità Nazionale Anticorruzione 13 novembre 2019, n. 1064 Approvazione in via definitiva del Piano Nazionale Anticorruzione 2019 <https://www.anticorruzione.it/-/delibera-numero-1064-del-13-novembre-2019>

<sup>89</sup> La redazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), da parte delle pubbliche amministrazioni con più di 50 dipendenti è prevista dall'art. 6 del d.l.80/2021. L'ANAC ha proposto il proprio Vademecum in occasione del convegno *Sull'Onda della Semplificazione e della Trasparenza* 3 febbraio 2022 <https://www.anticorruzione.it/-/sull-onda-della-semplificazione-e-della-trasparenza-1>

Nel frattempo, l’Autorità completa l’attività relativa alla definizione di diversi set di indicatori di rischio<sup>90</sup>, organizzati per ambiti territoriali ed in relazione a specifici settori; prosegue nel consolidamento della Banca dati dei contratti pubblici e più in generale in un ambizioso progetto di unificazione e informatizzazione dei flussi di pubblicazione al fine di un più agevole adempimento, per le PA, degli obblighi previsti dalle norme<sup>91</sup>.

Come si evince da questo rapidissimo e incompleto elenco, l’azione preventiva dell’Ateneo, nel 2022, non può prescindere dalle numerose sollecitazioni provenienti dall’Autorità Nazionale Anticorruzione.

## 1.2 Condizioni di avvio della pianificazione anticorruzione e trasparenza 2022.

Il triennio di programmazione 2021-23, nel cui ambito si inserisce il PTPCT 2022-24 è, per i motivi sopra esposti, rivolto all’adozione del modello di analisi e valutazione dei rischi promosso dall’ANAC con l’allegato 1 al PNA 2019<sup>92</sup>. Le azioni condotte mirano a rendere più attenta l’analisi dei rischi ed a evidenziare alcuni fattori di processo che possono incidere sulla loro gestione.

Il modello, tuttavia, è molto complesso da mettere in opera e da utilizzare e le indicazioni dell’Autorità non prevedono la relativa dimensione applicativa. La strutturazione operativa del nuovo modello di analisi e gestione dei rischi viene pertanto avviata nel 2021 per essere completata nel 2022.

Il Piano anticorruzione e trasparenza (2022-2024) si colloca di fatto al termine di un lungo percorso, avviato con la prima programmazione integrata, nel 2016-2018.

L’obiettivo sempre perseguito è quello di estendere tanto più possibile conoscenze e sollecitare sensibilità in tema di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza, tanto attivando processi trasversali e di comunicazione, all’interno delle singole strutture e fra strutture, quanto incentivando e sostenendo iniziative non direttamente promosse dal RPCT ma che si qualificano per contribuire alla promozione della cultura della legalità e della buona e trasparente amministrazione.

Per ridurre il rischio, sempre presente, che la prevenzione della corruzione costituisca solo un ulteriore adempimento di natura formale, del tutto scisso dalle attività istituzionali più correlate all’operatività, si prosegue nel percorso di integrazione e di analisi delle criticità riscontrabili nei processi più diffusi.

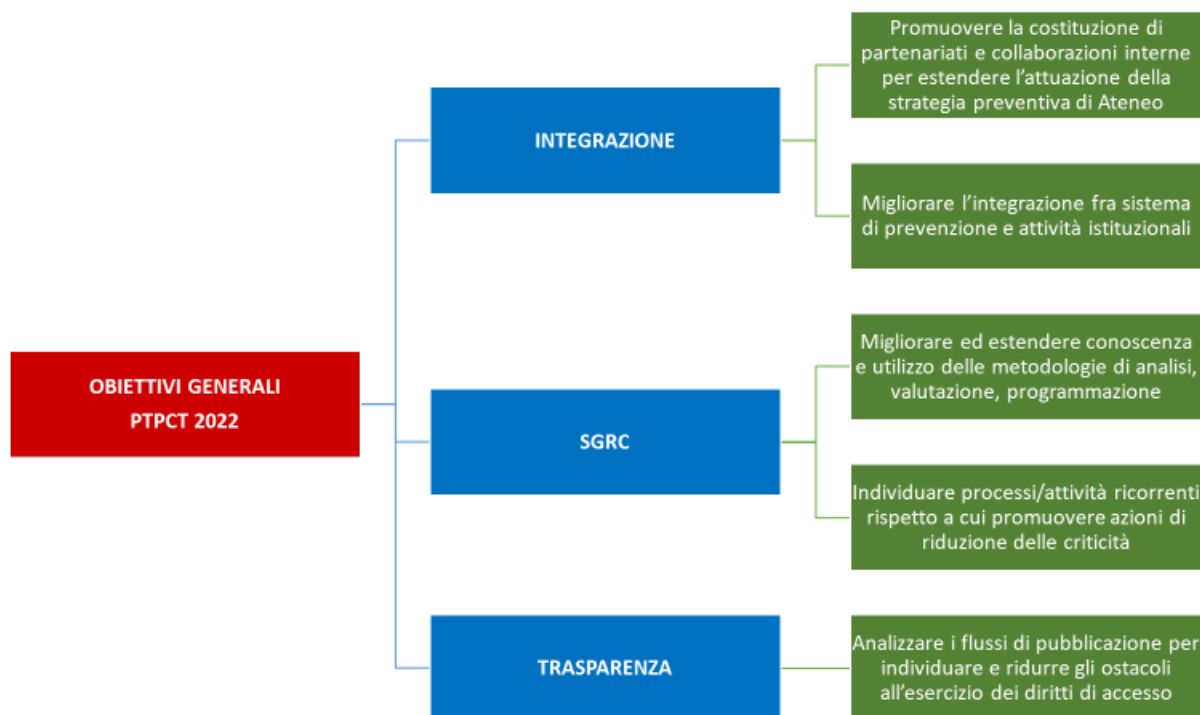
Allo stesso fine, si cura di promuovere una visione organica della strategia preventiva, costituita da diverse iniziative spesso fra loro correlate.



<sup>90</sup> Per maggiori informazioni sul progetto si veda il sito dell’Autorità: <https://www.anticorruzione.it/il-progetto>

<sup>91</sup> d.lgs. 33/2013.

<sup>92</sup> Deliberazione dell’Autorità Nazionale Anticorruzione del 13 novembre 2019, n.1064 Approvazione in via definitiva del Piano Nazionale Anticorruzione 2019 <https://www.anticorruzione.it/-/delibera-numero-1064-del-13-novembre-2019?tag=tag120&>



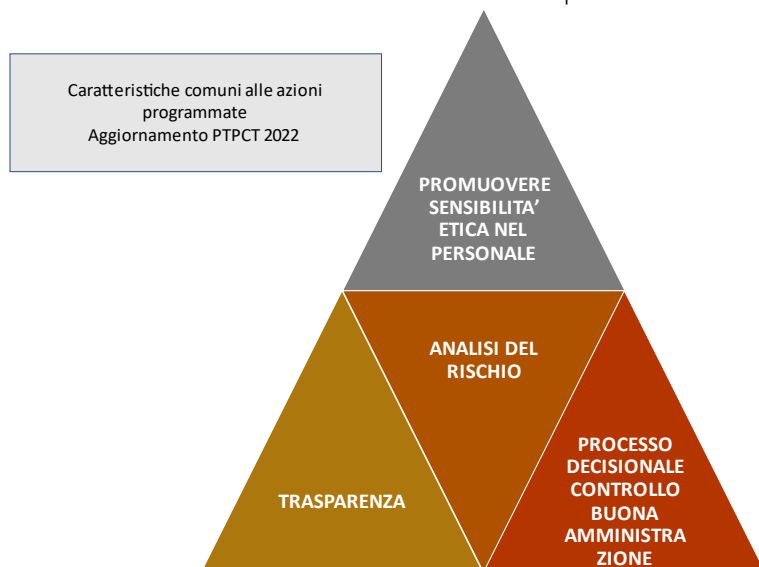
Alle precedenti motivazioni di natura “strutturale”, tese a promuovere ed estendere una sempre rinnovata sensibilità etica, si aggiungono alcune condizioni specifiche del contesto interno.

Il 2022, infatti, è un anno di grandi cambiamenti per l’Università di Pisa:

- A) ***È in scadenza il precedente mandato rettorale (2016-22)*** ed è prevista l’elezione di un nuovo rettore, che entrerà in carica dal 1° novembre. Le strutture amministrative sono pertanto impegnate sia a chiudere i percorsi avviati precedentemente, sia a recepire l’avvio di nuovi orientamenti.
- B) ***A partire dalla primavera sono prima finanziati e poi avviati molti progetti, nell’ambito del PNRR.***
- Gli ingenti finanziamenti in arrivo, insieme alla necessità di garantire il turn over del personale rendono necessario potenziare settori altrimenti in carenza, sia per quanto attiene il personale docente e ricercatore che quello tecnico amministrativo e, sul piano organizzativo ripensare le forme di supporto alle strutture più impegnate nella gestione delle attività progettuali.
  - Nell’ambito della contrattualistica pubblica, i decreti di semplificazione adottati in fase pandemica, definiscono un aumento delle soglie massime entro cui è possibile provvedere all’affidamento diretto. Ciò comporta un aumento consistente delle procedure gestite dalle strutture. Si rende sempre più necessario provvedere alla formazione e all’aggiornamento del personale che deve acquisire maggiore consapevolezza su alcuni temi (conflitto d’interessi, trasparenza e obblighi di pubblicazione) strettamente connessi alle procedure di rendicontazione dei progetti.
- C) ***Gli esiti della programmazione anticorruzione e trasparenza 2021 hanno evidenziato alcune criticità su cui è necessario intervenire.***
- In tema di trasparenza, nel 2021 si era provveduto ad un’analisi dei flussi informativi finalizzati alla pubblicazione delle informazioni, come previsto dalle norme e dalle indicazioni ANAC. Ne era emerso un quadro piuttosto articolato e la consapevolezza che dietro alcune carenze nell’adempimento vi sono criticità, sia nell’integrazione dei processi operativi, sia rispetto agli strumenti gestionali da utilizzare, sia in termini di competenze. La produzione di alcune informazioni, non generate nell’ambito di altri processi, rende necessario operare un coordinamento forte fra le attività di strutture diverse ma anche promuovere, all’interno delle singole strutture, una specifica operatività. Il 2021 si era, pertanto, chiuso con la costituzione e attivazione della rete dei referenti della trasparenza, costituita da un rappresentante per ciascuna struttura direzionale e di missione, a cui è affidato il compito di supportare l’RPCT nell’attivazione e promozione di processi di miglioramento<sup>93</sup>.

<sup>93</sup> Nota del Direttore Generale dell’Università di Pisa Prot. n. 32649 del 23 marzo 2021.

- In esito alle attività di analisi sui rischi di processo (annualità 2021) si sono ravvisate criticità nella separazione delle funzioni di indirizzo da quelle gestionali e nelle relazioni fra organi, con riguardo particolare alle strutture di missione. Il corretto processo istruttorio e deliberativo è spesso condizionato da criticità di natura organizzativa. Queste trovano manifestazione nell'adozione di un eccessivo numero di provvedimenti d'urgenza (PU). Tale pratica, segnalata a più riprese anche dal Collegio dei Revisori dei conti<sup>94</sup>, può sottoporre ad una condizione di sostanziale conflitto d'interesse il docente responsabile della struttura.



### 1.3 Obiettivi di riferimento

#### *Agenda 2030 e obiettivi di valore pubblico.*

Una pianificazione anticorruzione e trasparenza trova necessariamente motivazione nel bisogno di provvedere, con azioni di natura preventiva, alla tutela degli obiettivi di valore pubblico perseguiti dall'amministrazione attraverso la propria azione istituzionale. Il valore da perseguire è quindi quello dell'integrità e della trasparenza dell'azione pubblica nelle sue diverse espressioni ed è trasversale a qualsiasi suo ambito di attività

La declinazione di questi principi è riportata nell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, sottoscritta nel 2015 dai paesi membri dell'ONU<sup>95</sup>.

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:

- **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.

Nel secondo paragrafo della presente relazione si cercherà di rendere conto di come e con quali risultati l'attuazione della pianificazione anticorruzione e trasparenza dell'anno 2022 abbia contribuito al loro perseguimento.

#### *Obiettivi strategici di riferimento per la pianificazione integrata performance-anticorruzione*

L'attuazione delle misure nell'ambito di obiettivi di performance contribuisce al perseguimento degli obiettivi strategici dell'Ateneo. Il Consiglio di Amministrazione aggiorna annualmente l'elenco degli obiettivi strategici. Fra questi vi sono

<sup>94</sup> Collegio dei Revisori dei conti. Verbale del 29 ottobre 2013, n. 11; verbale del 21 aprile 2015, n. 7; verbale del 26 ottobre 2017, n. 15; verbale del 18 ottobre 2018, n. 11.

<sup>95</sup> [ONU Italia. La nuova Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile \(unric.org\)](https://unric.org/)

quelli di specifico riferimento per il sistema di prevenzione:

- PI-STR 13 Incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholder, sia interni sia esterni.
- PI-STR 22 Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata PIAO (performance, gestione del capitale umano e sviluppo organizzativo, semplificazione/digitalizzazione, lavoro agile, trasparenza e anticorruzione, azioni per il pieno rispetto della parità di genere).
- PI-STR 23 Promozione delle pari opportunità per l'accesso ai ruoli dell'ateneo, ai finanziamenti per la ricerca, agli incarichi di responsabilità (trasparenza ed imparzialità dei processi di valutazione).
- PI-STR 24 Revisione e miglioramento della regolamentazione interna di Ateneo (a partire da codice etico e di comportamento).

#### 1.4 Il processo di programmazione delle misure

In seguito alla definitiva approvazione del PTPCT dell'Ateneo e dell'allegato quadro delle misure<sup>96</sup>, è stata avviata la fase della programmazione operativa, coordinata strettamente dal RPCT attraverso l'attivazione di attività di supporto<sup>97</sup>.

Questi, infatti, assume un ruolo forte in tutte le fasi che caratterizzano la gestione del rischio, attraverso l'attivazione di numerose iniziative, a partire dalla:

- Definizione del quadro operativo generale di riferimento, formalizzato con la proposta alla deliberazione del C.d.A. delle linee di sviluppo operativo della programmazione 2022<sup>98</sup>;
- Attività di consulenza diretta, finalizzata a migliorare il coinvolgimento delle strutture direzionali e delle strutture di missione nella definizione delle soluzioni di prevenzione più adeguate alla loro missione e ai loro bisogni;
- Azione di coordinamento finalizzata a preservare uno stretto legame con il sistema di performance, sollecitando il raccordo con gli obiettivi strategici e supportando la predisposizione di obiettivi operativi di performance che si prefiggono l'attuazione di misure di prevenzione.



L'RPCT<sup>99</sup> è quindi intervenuto dando impulso alla realizzazione delle misure e degli obiettivi con note operative, predisponendo strumenti per la rilevazione dei rischi, promuovendo formazione, sensibilizzando e monitorando via via quanto veniva realizzato dalle strutture.

<sup>96</sup> <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9109-archivio-ptpct>

<sup>97</sup> A tale scopo l'RPCT si avvale del supporto dell'Unità Trasparenza e Anticorruzione, Staff, Direzione generale.

<sup>98</sup> Deliberazione del Consiglio di Amministrazione del 11 febbraio 2022 n. 67 <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9109-archivio-ptpct>

<sup>99</sup> Ruolo rivestito, nell'Università di Pisa, dal Direttore Generale.

### *Obiettivi multi-misura, obiettivi integrati e misure in attuazione esclusiva del PTPCT di ateneo.*

L'obiettivo multi-misura articola, in un unico obiettivo di performance, diverse misure tra quelle individuate nel PTPCT. La finalità di tale proposta è quella di facilitare la fase programmatoria, riducendo l'onere progettuale, per concentrarsi sui contenuti delle azioni da condurre e sui risultati da raggiungere. Inoltre, l'integrazione delle misure in un obiettivo di performance favorisce un più ampio coinvolgimento del personale.

Come nell'annualità precedente, fatta salva la possibilità di una personalizzazione dello schema, l'articolazione tipica dell'obiettivo multi-misura prevede tre fasi, ciascuna dedicata ad una diversa tipologia di azione:

- L'analisi del rischio di processo;
- Attività di sensibilizzazione su specifiche tematiche<sup>100</sup>
- Un'azione di monitoraggio finalizzato al miglioramento di processo<sup>101</sup>;

#### **Un particolare tipo di obiettivo multi-misura:**

L'RPCT, anche nelle funzioni di dirigente della Direzione Generale, ha promosso un obiettivo multi-misura (n.832) dal titolo "Prevenire il rischio corruttivo e promuovere la trasparenza: metodologie, coordinamento e supporto", costituito di 3 fasi.

n. di fase	Misura realizzata	Misura di coordinamento	Criticità su cui si interviene con la misura
1	Monitoraggio dei provvedimenti d'urgenza e promozione di azioni di supporto alla corretta gestione dell'iter deliberativo, del materiale istruttorio e del deliberato.	Si	Criticità rilevate nell'organizzazione e gestione dell'attività istruttorio; criticità rilevate nella trasparenza del processo deliberativo e nella condivisione del deliberato.
2	Azioni di monitoraggio e verifica in tema di Rotazione degli incarichi e informativa alle organizzazioni sindacali	No	Misura a carattere organizzativo: migliorare la qualità di alcune informazioni a pubblicazione obbligatoria (Sottosezione articolazione degli uffici) ed al tempo stesso acquisire elementi utili per l'attuazione della misura di rotazione ordinaria.
3	Azioni di miglioramento in tema di pubblicazioni obbligatorie: Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici	Si	Misura di Trasparenza finalizzata alla verifica dei flussi di processo che costituiscono base essenziale per il corretto adempimento degli obblighi

Lo scopo primario degli obiettivi multi-misura promossi dalla Direzione Generale è quello di supportare l'avvio di percorsi tematici, approfondimenti, acquisizione di competenze. Per questo motivo, pur seguendo lo sviluppo della pianificazione generale, possono variare nel tempo i propri contenuti<sup>102</sup>.

### *Misure di prevenzione integrate in obiettivi.*

Le misure meramente integrate in obiettivi di performance rappresentano un'ulteriore possibilità di pianificazione. È il caso di obiettivi che mirano alla realizzazione di misure specifiche e che ad esse sono dedicati totalmente o in una o più fasi. Di norma si tratta di obiettivi promossi dalle direzioni. Alla loro realizzazione può partecipare la Direzione Generale, nelle funzioni di supporto all'RPCT, al fine di garantire il coordinamento con il complesso delle iniziative promosse.

### *Misure in attuazione esclusiva del PTPCT di ateneo*

L'attuazione della pianificazione anticorruzione e trasparenza prevede la realizzazione di misure. Ciò comporta che queste possano essere assunte e mandate in esecuzione da una struttura anche se non specificamente integrate in un obiettivo di performance.

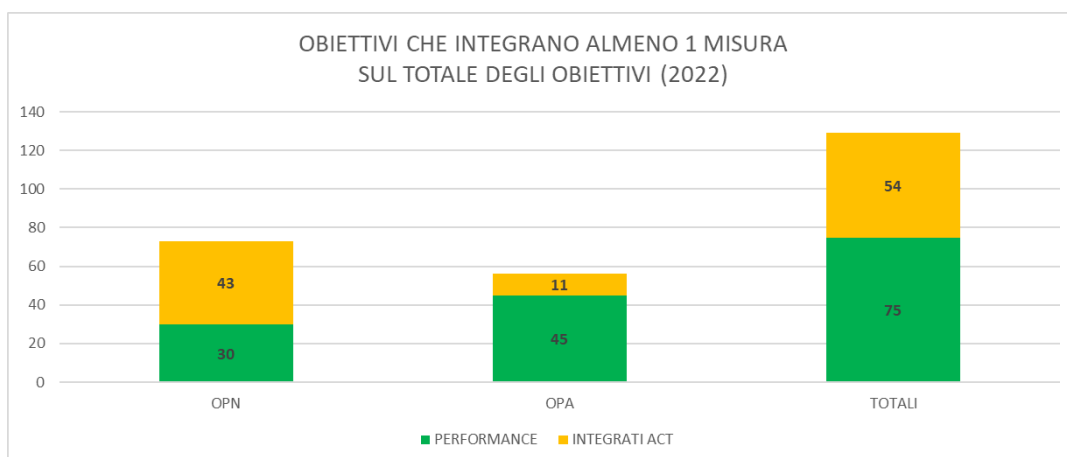
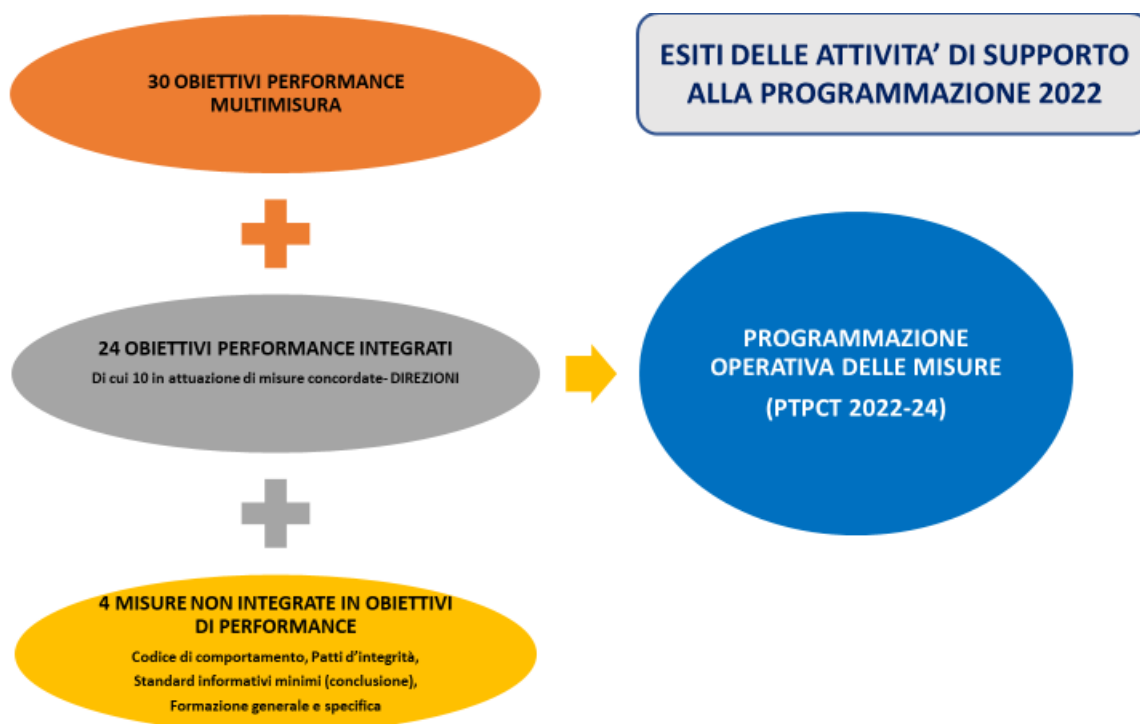
<sup>100</sup> P.e. affidamenti diretti; obblighi di pubblicazione in tema di sovvenzioni e contributi, ecc.

<sup>101</sup> Per maggiori dettagli sull'attività condotta si vedano i paragrafi successivi della presente relazione.

<sup>102</sup> L'obiettivo 2022 segue quello promosso nel 2021 "Coordinamento e operatività per lo sviluppo della strategia di ateneo in tema di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza (21-788)" che prevedeva: Azioni di supporto all'analisi del rischio di processo operate dalle strutture di ateneo, motivate dalla necessità di avviare l'adozione del nuovo modello per la gestione dei rischi; Realizzazione di azioni formative e di sensibilizzazione finalizzate a consolidare la collaborazione fra strutture direzionali e strutture in particolare in tema di gestione delle problematiche di privacy; Azioni di coordinamento della rete dei referenti della trasparenza per l'attuazione della misura "Standard informativi minimi per la pubblicazione web di informazioni sui servizi delle direzioni e relative modalità di accesso agli stessi".



## 1.5 Gli esiti del processo di programmazione operativa



### Obiettivi integrati performance anticorruzione e trasparenza: correlazione con gli obiettivi strategici di ateneo

Cod. STR	Denominazione Obiettivo Strategico	OB. STRAT CORRELATI
STR13	Incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholder, sia interni sia esterni.	2
STR22	Miglioramento del ciclo della Performance in una logica integrata (performance, trasparenza, anticorruzione).	30
STR24	Revisione e miglioramento della regolamentazione interna di ateneo (a partire da codice etico e di comportamento).	1
	<b>Altri obiettivi strategici</b>	<b>10</b>
	<b>Totale: obiettivi integrati in relazione a strategici di riferimento per PTPCT</b>	<b>43</b>

## 2.1 L'attuazione e gli esiti del PTPCT 2022: un contributo ai traguardi dell'Agenda 2030

A partire dal 2016, la strategia preventiva ha tenuto conto primariamente delle caratteristiche organizzative e culturali dell'ateneo e di ogni sua articolazione organizzativa. Si è concentrata sulla promozione e attuazione di misure, per lo più specifiche, orientate alla sensibilizzazione e a far acquisire criteri e metodologie per l'analisi e la valutazione dei rischi di

processo. Le azioni sono state rivolte a tutte le categorie professionali ed a tutte le numerose strutture che compongono l'Ateneo.

In particolare, nel 2022, l'RPCT ha dato specifico impulso al percorso di gestione del rischio ed ha promosso, coordinato, favorito la costituzione di partenariati interni finalizzati a dare maggiore visibilità e integrazione agli interventi.



#### Riepilogo esiti della programmazione anticorruzione e trasparenza 2022

Misura	Programmazione in un obiettivo multi-misura	Integrazione in 1 obiettivo/ Oppure in 1 fase di obiettivo	Pianificazione in attuazione PTPCT 2022	totali
1 Piano integrato-Monitorare reclutamento docenti		1		1
2A Codice di comportamento-Comportamenti positivi			1	1
2B Codice di comportamento-Patti d'integrità			1	1
3 Conflitto interesse-U-web time sheet		1		1
4 Segnalazione illeciti-Regolamento di tutela		1		1
5 Rotazione organizzazione-Monitorare incarichi TA	1			1
7A Trasparenza-Elenco operatori economici		1		1
7B Trasparenza-Sovvenzioni, contributi, sussidi	2			2
7C Trasparenza-migliorare l'informazione		8	1	9
8 Formazione-Formazione generale e specifica			1	1
9A Miglioramento processi-Misura per rischi 2021		9		9
9B Miglioramento processi-Focus affidamenti diretti	28	1		29
9C Miglioramento processi-Analisi dei rischi	28	2		30
9D Miglioramento processi-Monitoraggio provvedimenti d'urgenza	26			26
<b>TOTALE MISURE ATTIVATE ANNO 2022</b>	<b>85</b>	<b>24</b>	<b>4</b>	<b>113</b>

*Nelle successive schede si cercherà di evidenziare in che termini i risultati raggiunti con l'attuazione delle misure abbiano fornito un contributo al perseguimento di singoli traguardi dell'Agenda 2030.*

*Si illustreranno, inoltre, i motivi per cui le singole misure sono state riprogrammate anche per il 2023 e si accennerà ai loro nuovi contenuti.*

#### 2.1 (16.5) Ridurre sensibilmente la corruzione e gli abusi di potere in tutte le loro forme

Contribuiscono al raggiungimento del traguardo misure che mirano all'avvio, alla promozione o alla messa a punto di strumenti utili per la riduzione della corruzione e degli abusi in senso stretto. In tale gruppo di interventi si collocano quindi alcune misure generali, cioè esplicitamente previste dalle norme.

## *02- Patti d'integrità*

### **Valutazione della situazione di partenza.**

L'adozione di un modello di Patto d'integrità, pur prevista dalle norme<sup>103</sup>, non è stata resa operativa dall'Ateneo di Pisa prima del 2022. Si è resa sempre più necessaria a causa dei numerosi contatti che le strutture di ateneo intrattengono con un gran numero di interlocutori, particolarmente nel caso vi sia necessità di provvedere all'assegnazione di affidamenti per beni, servizi e forniture. Il Patto, infatti, ha lo scopo di regolare i rapporti fra operatore economico e pubblica amministrazione definendo delle condizioni di integrità imprescindibili ai fini della partecipazione alla procedura di affidamento.

In fase di pianificazione 2022 si è previsto di dare una prima attuazione alla misura, ma senza arrivare a all'adozione estesa da parte delle strutture potenzialmente interessate.

La definizione di un testo verificato deve quindi trovare approvazione da parte degli organi e comporta l'adeguamento della documentazione di gara.

### **Modalità di attuazione della misura**

La misura è stata realizzata dalla Direzione gare, contratti e logistica in attuazione esclusiva del PTPCT 2022-24

### **Tipologia di indicatori di misurazione (quantitativi/qualitativi)**

Il testo dello schema di Patto d'integrità, a carattere istruttorio, è stato trasmesso all'RPCT alla fine del 2022.

### **Valutazione della situazione di arrivo e attività prevista per il 2023**

Lo schema di patto d'integrità affronta, in modo articolato, numerose ulteriori misure preventive, (per esempio, interventi contro il rischio di pantouflage). L'istruttoria è stata conclusa ed è stato prodotto un documento utile ai fini delle successive fasi di attuazione. Alla Direzione gare, contratti e logistica è richiesto, con programmazione 2023, lo sviluppo della misura per l'effettiva adozione nelle procedure.

## *02- Codice di comportamento ed esempi di comportamenti organizzativi eticamente positivi; 04- Regolamento per la tutela del segnalante di condotte illecite.*

### **Valutazione della situazione di partenza**

Per entrambe le misure programmate la situazione di partenza era costituita dalla necessità di adeguare quanto già adottato dall'ateneo alle normative più recenti<sup>104</sup> e alle indicazioni ANAC, espresse con linee guida<sup>105</sup> o nell'ambito del PNA. Per entrambe le misure, pertanto, si è previsto un approfondimento istruttorio.

In particolare, per quanto attiene il Codice di comportamento, già nel 2021 era stata istruita una prima ipotesi di integrazione fra Codice etico e Codice di comportamento. Si intendeva infatti migliorare i livelli di coordinamento fra i due testi per le norme riferibili sia alla componente docente che a quella tecnica e amministrativa. Inoltre, si intendeva sondare l'ipotesi di una valorizzazione dei comportamenti positivi, in modo da poter trarre elementi per la valutazione della performance organizzativa del personale contrattualizzato.

Per quanto attiene il regolamento relativo alla tutela del segnalante illeciti, si rendeva necessario adeguarlo alle indicazioni emergenti dalla l.179/2017 e provvedere ad una revisione delle norme relative alla gestione delle segnalazioni.

### **Modalità di attuazione della misura**

La misura 02- Codice di comportamento ed esempi di comportamenti organizzativi eticamente positivi è stata realizzata in attuazione esclusiva del PTPCT 2022-24.

La misura 04- *Regolamento per la tutela del segnalante di condotte illecite* è stata realizzata nell'ambito dell'OPN n. 800-Revisione e miglioramento della normativa di Ateneo.

Per la realizzazione di entrambe le misure è stato definito uno stretto raccordo fra l'Unità in Staff al Direttore Generale per le funzioni di RPCT e la Direzione legale.

### **Tipologia di indicatori di misurazione (quantitativi/qualitativi)**

Produzione di documenti a carattere istruttorio:

---

<sup>103</sup> Articolo 1, comma 17, della l.190/2012

<sup>104</sup> l.179/2017, Disposizioni per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito di un rapporto di lavoro pubblico o privato

<sup>105</sup> In tema *whistleblowing* il riferimento è alla deliberazione dell'Autorità Nazionale Anticorruzione del 9 giugno 2021 (n. 469) Linee guida in materia di tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza in ragione di un rapporto di lavoro, ai sensi dell'art. 54-bis, del d.lgs. 165/2001 (c.d.); in tema di *Codice di comportamento* il riferimento è invece alla deliberazione dell'Autorità Nazionale Anticorruzione del 19 febbraio 2020, n. 177 Linee guida in materia di Codici di comportamento delle amministrazioni pubbliche approvate con delibera n. 177 del 19 Febbraio 2020.

- Nel caso della misura 02 *Codice di comportamento ed esempi di comportamenti organizzativi eticamente positivi* è stato prodotto uno schema di testo coordinato fra i due codici accompagnato da un ulteriore testo con note e osservazioni su elementi di complessa risoluzione;
- Per la misura 04- Regolamento per la tutela del segnalante di condotte illecite è stato prodotto il nuovo schema di regolamento.

#### Valutazione della situazione di arrivo e attività prevista per il 2023

In entrambi i casi l'attività è stata condotta con finalità istruttorie e di approfondimento in quanto, in corso d'anno, è stata annunciata una revisione della normativa nazionale, in attuazione delle modifiche del quadro normativo europeo di riferimento e degli obiettivi nazionali definiti nel PNRR<sup>106</sup>. Allo stato, è stata pubblicata la nuova normativa in tema di segnalazione di illeciti<sup>107</sup> mentre deve essere emanato, entro il 30 giugno 2023, il nuovo testo coordinato del Codice di comportamento nazionale.

Per il 2023 le due misure sono state riportate in programmazione, con l'indicazione di procedere allo sviluppo e adeguamento normativo sia con riguardo al Codice di comportamento che in relazione al Regolamento per la tutela del segnalante condotte illecite.

#### 09- SGRC: Analizzare il rischio di processo e proporre azioni per il trattamento

##### Valutazione della situazione di partenza

Le attività di analisi, valutazione, ponderazione e trattamento dei rischi di processo costituiscono gli elementi essenziali, previsti dalla norma nazionale<sup>108</sup>, per la tenuta del sistema di gestione del rischio di corruzione adottato dalle singole amministrazioni. A partire dal 2018, sotto la supervisione del RPCT sono state elaborate diverse versioni della modulistica necessaria allo svolgimento di tali attività.

Con la deliberazione del PNA 2019<sup>109</sup> l'ANAC ha proposto un'integrale revisione della metodologia di analisi dei rischi. L'obiettivo sotteso era quello di ridurre i casi di sottostima del rischio e di promuovere, da parte delle amministrazioni, analisi più articolate anche sotto il profilo qualitativo.

Rispondendo a tali indicazioni, già a partire dal 2021, sono stati introdotti nuovi elementi nella modulistica adottata: oltre ai nuovi *Fattori abilitanti* e *Indicatori di rischio* presentati dall'Autorità, sono state richieste informazioni circa il ruolo dei singoli partecipanti. Ateneo è stata progressivamente adattata e condivisa con le strutture, provvedendo anche ad una parziale automazione del processo di rilevazione (attraverso apposito FORM di microsoft).

La pianificazione 2022 si apre quindi con l'obiettivo di completare il processo di adozione della nuova metodologia e di effettuare una prima verifica dei risultati.

##### Modalità di attuazione della misura

Per la realizzazione della misura è stato necessario adeguare la modulistica completando le fasi di analisi connesse alla valutazione di fattori abilitanti e indicatori di rischio. L'attività è stata realizzata dall'Unità di staff al Direttore Generale nelle funzioni di RPCT ai fini dell'attuazione della pianificazione.

Le strutture hanno adottato la nuova modulistica e trasmesso le analisi all'attenzione del RPCT nelle modalità dallo stesso richieste. In questo caso la misura è stata di norma prevista come una fase di un obiettivo multi- misura.

#### Azioni di supporto e dati di partecipazione (2022)

Tipologia	Contenuti	N. Eventi/durata	Totale partecipanti
Supporto collettivo	Modalità di svolgimento delle attività di analisi e valutazione; metodologia di analisi	2 incontri di 2 ore ciascuno	97
Sistema di Gestione del Rischio di Corruzione dell'Università di Pisa	Attività di supporto all'attività di autovalutazione del rischio di corruzione/malamministrazione. Destinatari: singole strutture o piccoli gruppi di strutture e relativi membri dei gruppi di autovalutazione dei rischi.	23 incontri di circa 3 ore ciascuno.	Partecipanti: 126 unità, afferenti a 29 strutture.
Pubblicazione delle informazioni e della modulistica	Supporto alla predisposizione di comunicazioni, note operative;	Non previsti	Non quantificabile

<sup>106</sup> Nel frattempo, si è verificata l'esigenza di adeguare il Codice di comportamento alle indicazioni decreto-legge del 30 aprile 2022, n. 36 Ulteriori misure urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) convertito con modificazioni dalla L. 79/2022 ed alle indicazioni emergenti dallo schema di d.p.r. recante modifiche al Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, <https://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/ministro/01-12-2022/dipendenti-pubblici-dal-cdm-novita-il-codice-di-comportamento>.

<sup>107</sup> <https://www.anticorruzione.it/-/la-disciplina-del-whistleblowing-le-novita-c3%AO-del-decreto-n.24/2023-attuativo-della-direttiva-eu>

<sup>108</sup> l. 190/2012.

<sup>109</sup> Deliberazione dell'Autorità Nazionale Anticorruzione del 13 novembre 2019, n.1064 Approvazione in via definitiva del Piano Nazionale Anticorruzione 2019 <https://www.anticorruzione.it/-/delibera-numero-1064-del-13-novembre-2019?tag=tag120&>

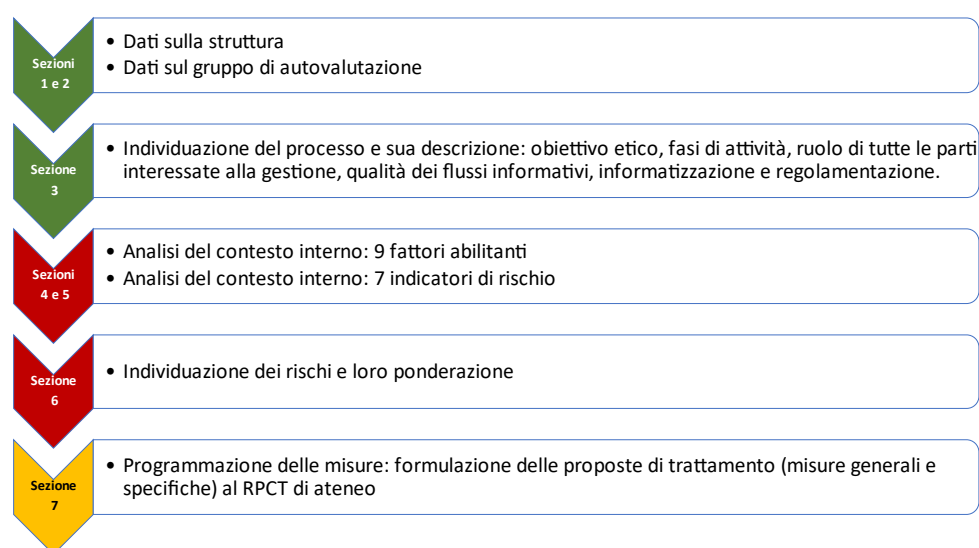
Tipologia	Contenuti	N. Eventi/durata	Totale partecipanti
	Predisposizione di moduli FORMS di rilevazione, guide alla compilazione, questionari di riepilogo, aggiornamento della pagina MODULISTICA E NOTE OPERATIVE dell'area web Anticorruzione e trasparenza <sup>110</sup> ecc.		

### Tipologia di indicatori di misurazione (quantitativi/qualitativi)

- Per le strutture: Trasmissione, al RPCT di Ateneo, dei risultati delle attività di analisi del rischio condotte e delle relative proposte di trattamento effettuata entro i termini e nelle modalità richieste: SI/NO;
- Per la Direzione Generale: elaborazione dei dati emergenti dalle analisi e predisposizione dell'allegato valutazione dei rischi al PTPCT 2023-25<sup>111</sup>.

### Valutazione della situazione di arrivo e attività prevista per il 2023

Conclusivamente le strutture hanno effettuato le analisi e le valutazioni sui rischi di processo utilizzando un modulo che presentava sia quesiti a campo libero, sia a scelta multipla, con una sola opzione. Il confronto fra le risposte fornite nei campi aperti e quelle relative ai campi vincolati, così come quello fra le stesse risposte formalizzate e quanto emerso nel corso delle attività di consulenza, ha evidenziato alcune criticità.



In particolare, in relazione ai quesiti proposti nelle fasi dedicate ai *fattori abilitanti* e agli *indicatori di rischio*, le valutazioni sintetiche si sono rivelate spesso contraddittorie rispetto a quelle espresse in forma estesa o a quanto osservato in fase di consulenza, tendendo ad una generalizzata sottostima dei livelli di rischiosità complessiva. Ciò ha avuto ricadute sulla stessa individuazione e valutazione dei rischi, molto spesso osservati come non presenti/non rilevanti. Questi elementi determinano una distorsione delle stesse finalità del modello proposto dall'Autorità.

Gli esiti di tale rilevazione hanno reso necessario operare un'azione di normalizzazione dei dati al fine della loro esposizione nel documento di programmazione 2023.

Per i motivi sopra esposti la misura è stata programmata in revisione per il 2023 con l'obiettivo di:

- Ridurre i margini di discrezionalità nella valutazione dei fattori abilitanti e degli indicatori;
- Proporre elementi di osservazione oggettiva sulla base dei quali effettuare la valutazione;
- Stabilire un nesso più stretto fra gli esiti dell'osservazione e la determinazione della tipologia e del livello dei rischi di processo.

Azioni previste nel 2023:

- Azione A: Direzione Generale- - Revisione e semplificazione del modello e della metodologia di individuazione e valutazione dei rischi di corruzione/ malamministrazione. Fase matura: Revisione
- Azione B: Strutture di Ateneo aderenti - Utilizzo del modello di analisi (revisionato) per lo svolgimento delle attività di valutazione dei rischi- Fase iniziale.

<sup>110</sup> <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/itemlist/category/376-area-anticorruzione-e-trasparenza>

<sup>111</sup> Si veda l'Allegato F3 al Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza 2023-25 (sezione 2.3 del PIAO) <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9435-piano-triennale-per-la-prevenzione-corruzione-e-trasparenza>

## 2.2 (16.6) Sviluppare a tutti i livelli istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti

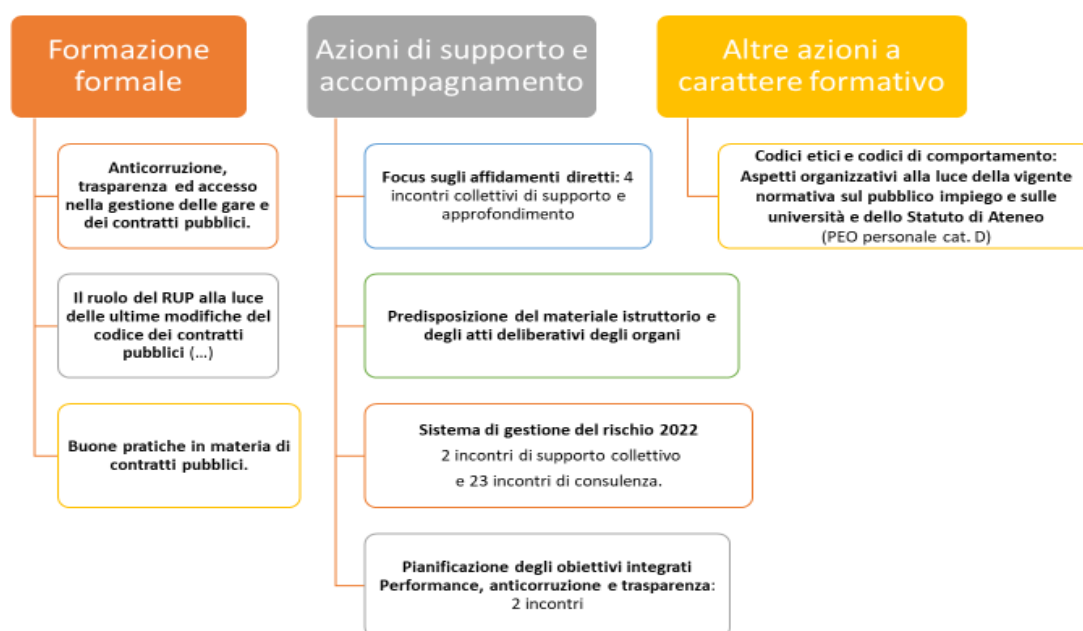
Il traguardo è stato perseguito attraverso azioni formative, a carattere formale, volte a migliorare la comprensione del sistema di norme e di obblighi sottesi ad un'azione amministrativa efficace e trasparente, con particolare riguardo all'area degli affidamenti. Tali iniziative sono state pianificate e condotte in attuazione del Piano triennale della formazione, approvato con lo stesso PIAO 2022-24, a cui si rinvia.

Rilevante è stato anche il contributo offerto dalle diverse azioni di accompagnamento e assistenza promosse da singole direzioni. Altre azioni riconducibili a tale obiettivo sono state quelle che si sono concentrate sulla necessità di tenere sotto controllo l'operato dell'Ateneo e di renderlo trasparente.

### *La formazione: misure 08-Formazione generale e specifica in supporto alle iniziative di riduzione dei rischi; 09-Focus periodici in materia di affidamenti diretti*

#### Valutazione della situazione di partenza

L'approccio formativo costituisce un filo rosso che attraversa la pianificazione. Il fine è di sensibilizzare tutto il personale e specificamente quello che opera nelle aree a maggior rischio. In questi termini è la stessa norma<sup>112</sup> a prescrivere la formazione in tema di anticorruzione e trasparenza. L'ANAC declina tale obbligo evidenziando come la formazione possa assumere diverse forme e soluzioni nell'erogazione<sup>113</sup> e come debba tenere conto delle funzioni rivestite dai destinatari. La formazione programmata nel 2022 costituisce un tassello di un percorso più articolato, di durata triennale. Per il 2022 è prevista un'azione di sensibilizzazione e formazione rivolta a figure che rivestano funzioni direttamente o latamente manageriali. Considerato l'avvio dei progetti PNRR, i contenuti erogati riguardano primariamente i processi connessi all'area di rischio relativa all'affidamento di lavori, servizi e forniture. Le iniziative comprendono anche momenti di riflessione su altre iniziative (si veda la successiva rendicontazione della misura relativa al monitoraggio sui provvedimenti d'urgenza) o azioni di sensibilizzazione, per esempio in occasione delle progressioni economiche del personale.



\*\*Per i dati di partecipazione alle diverse iniziative si veda la relazione annuale del RPCT di Ateneo<sup>114</sup>.

#### Tipologia di indicatori di misurazione (quantitativi/qualitativi)

<sup>112</sup> Art. 1, comma 5, lettera b; comma 9, lettere b e c; comma 11 della l.190/2012.

<sup>113</sup> Si veda il PNA 2019, Deliberazione dell'Autorità Nazionale Anticorruzione del 13 novembre 2019, n.1064 Approvazione in via definitiva del Piano Nazionale Anticorruzione 2019, p. 71 e seguenti.

<https://www.anticorruzione.it/-/delibera-numero-1064-del-13-novembre-2019?tag=tag120&>

<sup>114</sup> <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9108-relazione-del-responsabile-della-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza>



Eventuali indicatori di realizzazione possono soffermarsi sull'effettiva realizzazione delle misure pianificate e considerare, sotto il profilo qualitativo, la capacità delle stesse di informare e sensibilizzare il personale dell'ateneo, coerentemente con il ruolo e le attività svolte<sup>115</sup>.

#### **Valutazione della situazione di arrivo e attività prevista per il 2023**

La programmazione 2023 si prevede prosegua, completandolo, il percorso di sensibilizzazione, coinvolgendo in maniera diffusa il personale amministrativo senza incarico e il personale tecnico ancora non coinvolto in attività formative.

### ***03- U-Web Time sheet: nuova applicazione web per la registrazione del tempo del personale impegnato nei progetti di ricerca***

#### **Valutazione della situazione di partenza**

La misura intende promuovere l'informatizzazione della registrazione del tempo lavorato dai docenti in progetti di ricerca finanziati da enti esterni, al fine di migliorare la gestione delle informazioni necessarie ad una loro corretta rendicontazione. Il punto di partenza è infatti costituito dalla registrazione dei dati su un foglio excel, metodo suscettibile di errori, dispendioso in termini di tempo e non affidabile. Alla fine del progetto ci si attende di disporre di un applicativo Cineca per l'effettuazione di tali attività e di poterne pubblicizzare l'utilizzo su base volontaria.

#### **Modalità di attuazione della misura**

La misura è stata realizzata dalla Direzione servizi per la ricerca e il trasferimento tecnologico nell'ambito dell'OPN n. 827 U-Web Timesheet: nuova applicazione web per la registrazione del tempo del personale impegnato nei progetti di ricerca

#### **Tipologia di indicatori di misurazione (quantitativi/qualitativi)**

Piena operatività di U-Web Timesheet

#### **Valutazione della situazione di arrivo e attività prevista per il 2023**

Alla conclusione del progetto l'applicazione è stata resa operativa e disponibile all'utilizzo volontario da parte dei docenti. Per il 2023 si prevede quindi di promuovere un'azione di sensibilizzazione al suo utilizzo.

### ***05- Azioni di monitoraggio e verifica in tema di Rotazione degli incarichi e informativa alle organizzazioni sindacali***

#### **Valutazione della situazione di partenza**

Al fine di una progressiva attuazione della misura di rotazione e, al tempo stesso, per dare migliore visibilità all'articolazione organizzativa dell'ateneo così come agli incarichi di responsabilità conferiti, si rendeva necessario coordinare i dati presenti negli atti organizzativi in modo da poterli sottoporre a trattamento e analizzare sotto diversi aspetti: continuità nella medesima funzione, periodicità e percentuale di ricambio fisiologico ecc. La definizione di una base dati elaborabile aveva inoltre l'obiettivo di rendere maggiormente trasparenti alcune informazioni a pubblicazione obbligatoria della sottosezione *Articolazione degli uffici* del sito web *Amministrazione trasparente* dell'ateneo. Si poneva, inoltre, in continuità con la misura di trasparenza condotta nella precedente annualità, tesa a fornire una strutturazione alle informazioni di base inerenti a ciascuna direzione: funzioni generali, ripartizione organizzativa, dati di contatto e link di approfondimento.

#### **Modalità di attuazione della misura**

La misura è stata realizzata nell'ambito dell'obiettivo multimisura, promosso dalla Direzione Generale, intitolato "Prevenire il rischio corruttivo e promuovere la trasparenza: metodologie, coordinamento e supporto" (n. 832)

#### **Tipologia di indicatori di misurazione (quantitativi/qualitativi)**

Costituzione di una base informativa dello status quo dell'assegnazione degli incarichi di responsabilità di dirigenti e posizioni di II e III livello e sua pubblicazione nella relativa sottosezione di *Amministrazione trasparente*.

#### **Valutazione della situazione di arrivo e attività prevista per il 2023**

Alla fine del progetto è stato prodotto un documento riepilogativo dello status quo circa l'assegnazione degli incarichi di responsabilità nelle direzioni. Il documento viene periodicamente aggiornato e pubblicato nell'apposita sottosezione del sito *Amministrazione trasparente* dell'ateneo. <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/25168-direzioni>  
L'azione deve essere completata nel 2023 con la pubblicazione di informazioni analoghe anche per quanto riguarda le strutture di missione.

### ***Misure per il trattamento dei rischi individuati nel corso della tornata di analisi relativa all'anno 2021***

Fanno riferimento a questa misura a carattere specifico un certo numero obiettivi integrati definiti per ridurre alcune criticità rilevate nel 2021, in esito alle attività di analisi e valutazione dei rischi. In diversi casi le misure prevedevano l'approfondimento su aspetti critici e/o contemplavano azioni di informatizzazione o la definizione di requisiti in percorsi

---

<sup>115</sup> Si rinvia alla sezione, della presente relazione, dedicata all'attuazione del Piano triennale per la formazione.

di selezione.

1. Direzione area di medicina - Migliorare la pianificazione dell'utilizzo delle risorse in bilancio riferite alla ricerca (n. 805) -
2. Dipartimento di matematica - Automazione del processo di controllo del Test di verifica della preparazione iniziale degli studenti immatricolati al corso di laurea in Matematica nell'a.a. 2022/23 (n. 901 - OPA)
3. Direzione area di medicina - Migliorare la pianificazione dell'utilizzo delle risorse in bilancio (n.799) –
4. Centro di ricerca "E. Piaggio" - Ottimizzazione di procedure e relativa modulistica digitale inerenti agli acquisti e d il personale del Centro "E.Piaggio" (n. 861)
5. Direzione finanza e fiscale - Realizzazione portale web consultazione codici gestionali SIOPE Università (n. 807)
6. Dipartimento di scienze agrarie, alimentari e agro-ambientali - *Digitalizzazione processi amministrativi: mappatura e completamento* (n. 897 - OPA)
7. Direzione servizi per la didattica e gli studenti - Partecipazione a progetti dottorali innovativi su tematiche di specifica attualità che prevedono, tra l'altro, un significativo finanziamento di borse di dottorato aggiuntive (n. 819)
8. Direzione gare, contratti e logistica- *Sviluppo della transizione al digitale dei processi di gara* (obiettivo pluriennale) (n. 821)
9. Direzione edilizia - *Dotiamoci di un elenco di operatori economici per l'affidamento dei lavori* (n. 898) in attuazione della misura di trasparenza 7-Trasparenza e misure per la tutela del diritto di informazione e partecipazione-Costituzione di un elenco degli operatori economici per l'affidamento dei lavori.

### 2.3 (16.7) Garantire un processo decisionale responsabile, aperto a tutti, partecipativo e rappresentativo a tutti i livelli

Le misure che principalmente hanno contribuito a tale traguardo avevano lo scopo di rendere disponibili informazioni su alcuni fondamentali processi del nostro contesto organizzativo: quello relativo al reclutamento del personale docente e quello relativo ai percorsi istruttori e di condivisione del deliberato degli organi delle strutture. La disponibilità di informazioni rende infatti possibile, sulla base di dati oggettivi, valutare i fenomeni ed assumere azioni correttive qualora si ravvisino delle criticità.

#### *01- Sistema informatico di monitoraggio dello storico del reclutamento del personale docente - Studio di fattibilità*

##### **Valutazione della situazione di partenza**

L'attivazione della misura è connessa alla necessità di monitorare in modo semplice ed immediato lo storico del reclutamento del personale docente. L'immediata disponibilità delle informazioni permetterebbe infatti alla Direzione del personale, agli organi di Ateneo (Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione), al Rettore, Prorettore Vicario e Prorettore al personale, di avere un quadro immediato della situazione, per poter programmare e pianificare il reclutamento in modo più rapido, efficace e trasparente. L'obiettivo dell'iniziativa è quindi quello di avviare, con uno studio di fattibilità, un progetto che permetta di informatizzare l'attività di monitoraggio e di verificarne l'adeguatezza attraverso la creazione di file pilota riferiti ad alcuni dipartimenti.

##### **Modalità di attuazione della misura**

La misura è stata realizzata nell'ambito dell'obiettivo n. 825 "Sistema informatico di monitoraggio dello storico del reclutamento del personale docente - Studio di fattibilità"

##### **Tipologia di indicatori di misurazione (quantitativi/qualitativi)**

Gli indicatori di misurazione individuati sono di tipo quantitativo e riguardano l'effettiva realizzazione dello studio di fattibilità ed il numero delle prove di monitoraggio condotte.

##### **Valutazione della situazione di arrivo e attività prevista per il 2023**

Lo studio di fattibilità è stato condotto ed ha portato alla scelta sia dello strumento sia dei criteri di monitoraggio. Il sistema è stato attivato in via sperimentale con lo svolgimento di quattro test di prova, per valutarne la sostenibilità. È stata anche effettuata una prova di trasferimento dati su PowerBI, per comprenderne la compatibilità anche con questo strumento di lavoro. Tali risultati dovranno essere verificati per stabilire eventuali correttivi da applicare e la realizzazione di altri monitoraggi. Per il 2023 è stata programmata la prosecuzione della misura.

## 09- Monitoraggio dei provvedimenti d'urgenza e promozione di azioni di supporto alla corretta gestione dell'iter deliberativo del materiale istruttorio e del deliberato.

### Valutazione della situazione di partenza

Il ricorso alla deliberazione d'urgenza costituisce una modalità straordinaria dell'attività deliberativa degli organi. Il ricorso eccessivo può palesare, come evidenziatosi nell'ambito delle attività di individuazione e analisi dei rischi svolte nel 2021<sup>116</sup>, criticità nella gestione di specifici processi. Determina inoltre una situazione di disequilibrio nella relazione fra gli organi della struttura, sottoponendo il responsabile ad una condizione di conflitto d'interesse strutturale. La misura è stata prevista al fine di sensibilizzare le strutture di missione al corretto uso di tale strumento. Prevede l'attivazione di azioni di supporto volte a far comprendere in quali ambiti e per che tipo di processi vi sia maggiore ricorso ai PU e quali interventi possano essere realizzati al fine di ridurre le criticità rilevate.

### Modalità di attuazione della misura

La misura, coordinata nell'ambito dell'obiettivo, promosso dalla Direzione Generale (n.832) "Prevenire il rischio corruttivo e promuovere la trasparenza: metodologie, coordinamento e supporto" è stata assunta anche da numerose strutture, di norma nell'ambito di un obiettivo integrato multi-misura.

### Tipologia di indicatori di misurazione (quantitativi/qualitativi)

L'indicatore di risultato relativo alle attività condotte dalla Direzione Generale si concentra sulla fase conclusiva del processo di accompagnamento all'attuazione della misura: N. di azioni di supporto alle strutture attivate. Per quanto riguarda le strutture, l'indicatore prevede l'elaborazione, e trasmissione al RPCT, nei termini e nelle modalità dallo stesso richieste, di un documento sulle attività di monitoraggio e osservazione condotte.

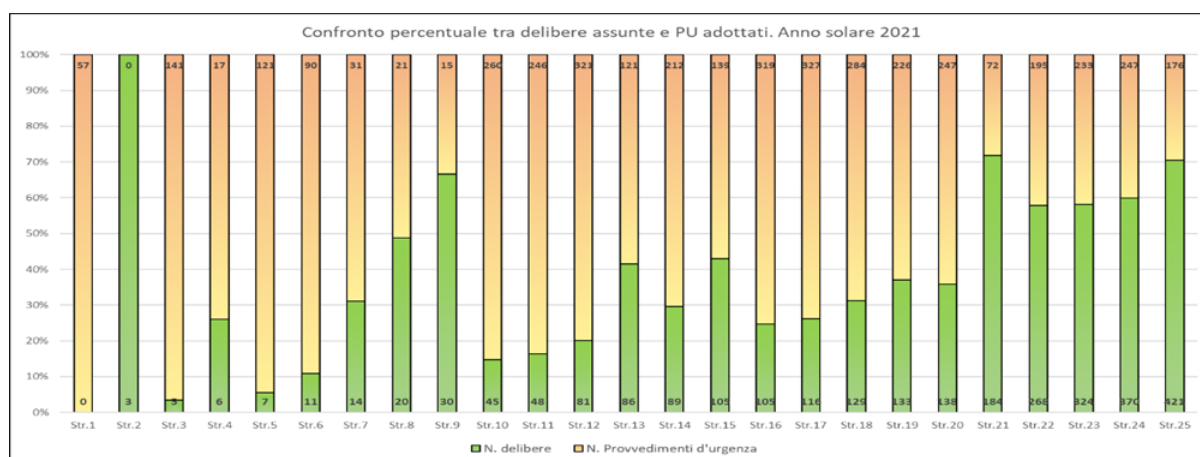
### Valutazione della situazione di arrivo e attività prevista per il 2023

L'azione è stata condotta attraverso la predisposizione e la somministrazione di un breve questionario sull'attività istruttorie e deliberativa condotta nell'anno solare 2021 e su alcuni aspetti del processo di restituzione degli esiti dell'attività deliberativa. Il monitoraggio ha preso in esame attività connesse ai processi a rischio ed ha permesso di evidenziare alcune criticità oggettive. Si è concluso con un incontro collettivo di supporto finalizzato a discutere, con le strutture, circa le motivazioni che portano ad un uso eccessivo dello strumento e ad una prima individuazione delle possibili azioni correttive. L'azione ha trovato buon seguito e si è rilevata particolarmente efficace ai fini della sensibilizzazione.

La misura è stata riprogrammata per il 2023: le azioni di sviluppo prevedono un potenziamento delle iniziative di supporto e consulenza finalizzate a ridurre le criticità.

### Alcuni elementi emersi dalle attività di monitoraggio

Il monitoraggio condotto sull'attività deliberativa delle strutture, con riferimento all'anno 2021, ha reso evidente come le strutture di missione ricorrano frequentemente al provvedimento d'urgenza, riducendo di converso l'attività deliberativa del Consiglio della struttura. In alcuni casi il ricorso alla deliberazione d'urgenza è particolarmente elevato (massimo 327 PU adottati nel 2021), ma in generale sono numerose (17) le strutture che vi hanno fatto ricorso più di 100 volte nello stesso anno solare. La proporzione fra numero di PU e delibere adottate dall'organo collegiale è in molti casi (18) nettamente a sfavore dell'attività deliberativa ordinaria.



<sup>116</sup> Si vedano i dati esposti nell'Allegato Valutazione dei rischi al Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e Trasparenza (sezione 2.3 del PIAO). Deliberazione del Consiglio di Amministrazione del 27 maggio 2022, n. 218 <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9109-archivio-ptpct>

## 2.4 (16.10) Garantire un pubblico accesso all'informazione e proteggere le libertà fondamentali, in conformità con la legislazione nazionale e con gli accordi internazionali

Le misure che fanno riferimento al presente traguardo si prefiggono di realizzare interventi per il miglioramento dei livelli di trasparenza, sia interna che esterna, e per un migliore adempimento degli obblighi di pubblicazione.

Sono da ricomprendere in tale ambito:

1. Le misure specificamente individuate nell'ambito della programmazione definita dal PTPCT 2022-24<sup>117</sup>;
2. Una serie di misure specifiche promosse come obiettivi di performance da singole strutture. Queste prevedono, spesso, una ricognizione dei processi e delle attività e la messa in trasparenza, anche attraverso la pubblicazione sul sito della struttura, di una serie di informazioni utili tanto alla gestione quanto alla partecipazione e all'accesso ai servizi;
3. Le azioni di verifica e adeguamento conseguenti alle osservazioni del Nucleo di Valutazione in merito al corretto adempimento degli obblighi di pubblicazione.

### *07- Azioni di miglioramento in tema di pubblicazioni obbligatorie: Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici*

#### **Valutazione della situazione di partenza**

Nel 2022, le iniziative di verifica sulla completezza e chiarezza dei dati e delle informazioni pubblicate hanno dato luogo a un aggiornamento di quelle immediatamente disponibili ed hanno fornito maggiori dettagli sulle criticità che limitano una soddisfacente pubblicazione delle altre. Si è pertanto proseguita l'azione di coordinamento dei referenti della trasparenza delle direzioni avviata nel 2021<sup>118</sup>.

La sottosezione di *Amministrazione trasparente* intitolata *Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici* rappresenta una delle aree di pubblicazione obbligatoria con maggiori criticità. L'obbligo sotteso, assai articolato e dettagliato<sup>119</sup>, rende necessario attivare una ricognizione dei molti strumenti di finanziamento- agli studenti, al personale docente e TA, alle organizzazioni- pubblicizzati in diverse sezioni tematiche del sito di ateneo e delle strutture. Inoltre, è necessario valorizzare la quantità e la provenienza dei benefici erogati in base al destinatario, evidenziando i casi in cui il singolo abbia complessivamente ottenuto erogazioni per un ammontare superiore ai mille euro. Ciò comporta considerevoli problemi nell'estrazione e nel coordinamento delle informazioni, oltre alla necessità di anonimizzare dati e di tutelare i diritti di riservatezza.

#### **Modalità di attuazione della misura**

La misura è stata promossa nell'ambito di due obiettivi:

- A. Direzione Generale - Prevenire il rischio corruttivo e promuovere la trasparenza: metodologie, coordinamento e supporto (n. 832);
- B. Direzione servizi per la didattica e gli studenti - Obiettivo multi-misura: azioni di miglioramento in tema di trasparenza (n. 831).

Per la realizzazione delle attività connesse alla misura si è provveduto all'attivazione della rete dei referenti della trasparenza delle direzioni. A tali lavori ha partecipato la Direzione servizi per la didattica e gli studenti che si è coordinata, nei propri lavori, con le attività promosse dalla Direzione Generale.

#### **Tipologia di indicatori di misurazione (quantitativi/qualitativi)**

- A. Produzione di un sintetico documento guida per la gestione delle attività connesse all'adempimento degli obblighi di pubblicazione in tema di sovvenzioni, contributi sussidi e vantaggi economici: documento guida prodotto SI/NO
- B. N° processi della Direzione servizi per la didattica e gli studenti relativo a contributi destinati a sovvenzioni, contributi, sussidi e vantaggi economici resi pubblici in adempimento agli obblighi di pubblicazione, con particolare riferimento all'apposita sezione del sito *Amministrazione trasparente* (target: 1)

#### **Valutazione della situazione di arrivo e attività prevista per il 2023**

In esito alle attività condotte è stato prodotto un documento guida volto a strutturare il processo di rilevazione e descrizione dei singoli benefici.

<sup>117</sup> <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9109-archivio-ptpct>

<sup>118</sup> Nota del Direttore Generale del 23/3/2021 Prot. n. 32649

[https://unipiit.sharepoint.com/:b/s/AmministrazioneTrasparente2/Eb2b\\_ikUfAJKhIKjaFHjGTEBZZ8gvQzMQEjq6CUA90KCqw](https://unipiit.sharepoint.com/:b/s/AmministrazioneTrasparente2/Eb2b_ikUfAJKhIKjaFHjGTEBZZ8gvQzMQEjq6CUA90KCqw)

<sup>119</sup> Deliberazione dell'Autorità Nazionale Anticorruzione del 16 giugno 2021, n. 468. Obblighi di pubblicazione degli atti di concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi e attribuzione di vantaggi economici a persone fisiche ed enti pubblici e privati (artt. 26 e 27 d.lgs.33/2013): superamento della delibera numero 59 del 15 luglio 2013 recante "Pubblicazione degli atti di concessione di sovvenzioni, contributi, sussidi e attribuzione di vantaggi economici a persone fisiche ed enti pubblici e privati (artt. 26 e 27, d.lgs.33/2013)".

Il documento organizza la ripartizione dei benefici in base al tipo di destinatario e prevede la verifica delle basi normative di riferimento per l'erogazione dei singoli benefici oltre all'indicazione delle aree web del sito di Ateneo presso cui gli stessi sono pubblicizzati.

Durante il percorso di analisi è stato evidenziato come, nella maggioranza dei casi, il processo di erogazione di un singolo beneficio non sia integralmente attribuibile ad un'unica struttura, ma sia riferibile, per le diverse fasi del processo, a strutture diverse, in alcuni casi anche esterne.

Si è quindi provveduto ad elencare le principali fasi del processo di definizione, assegnazione ed erogazione dei benefici ed a richiedere l'identificazione dei soggetti via via coinvolti. In ultimo si è riservato uno spazio specifico per l'evidenziazione delle informazioni a carattere più strettamente gestionale: basi dati di registrazione, regimi fiscali interessati, etc. L'azione, solo avviata con una rilevazione a campione, deve essere proseguita e sviluppata. Per tale motivo è stata riportata **fra le misure programmate anche per il 2023**.

#### *Misure specifiche per il miglioramento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni*

1. Direzione del personale: Interventi per il miglioramento qualitativo e l'aggiornamento delle informazioni, con particolare riguardo a quelle a pubblicazione obbligatoria (conclusione azione PTPCT 2021-23 07 Standard minimi informativi (...)) La misura è stata realizzata in attuazione esclusiva del PTPCT 2022-24
2. Centro di ricerche agro-ambientali "E. Avanzi" - *Implementazione dell'utilizzo della piattaforma TEAMS* (n. 812 - OPA)
3. CIDIC - Progettazione 2022 del Polo della comunicazione CIDIC (n. 873 – OPN)
4. Dipartimento di biologia- Interventi per il miglioramento qualitativo e l'aggiornamento delle informazioni: revisione moduli - corsi di laurea afferenti al Dipartimento di biologia (n. 866 - OPA)
5. Dipartimento di filologia, letteratura e linguistica - *Tirocinio curriculare: definizione e miglioramento della gestione* (n. 899 - OPA)
6. Dipartimento di ingegneria dell'energia, dei sistemi, del territorio e delle costruzioni - *Questionario Customer Satisfaction Servizi Amministrativi - Dottorandi* (n. 809 - OPA)
7. Dipartimento di ingegneria dell'energia, dei sistemi, del territorio e delle costruzioni - *Implementazione della comunicazione interna sui processi attraverso il sito istituzionale e altri sistemi digitalizzati* (n. 890 - OPA)
8. Direzione area di medicina- *Orientarsi tra i servizi della scuola di medicina* (n. 798 - OPA)
9. Direzione edilizia- *Direzione edilizia a prova di web* (n. 911 - OPA).

#### *Azioni di verifica e adeguamento conseguenti alle osservazioni del Nucleo di Valutazione*

L'osservazione sul corretto adempimento degli obblighi di pubblicazione costituisce uno degli obblighi dei Nuclei di Valutazione (OIV per altre tipologie di amministrazioni)<sup>120</sup>.

Con cadenza generalmente annuale l'ANAC provvede a deliberare gli ambiti di osservazione ed a pubblicare una griglia di osservazione, definendo tempistiche e modalità di trasmissione e pubblicazione<sup>121</sup>.

Per l'anno 2022, in seguito all'osservazione condotta, il Nucleo di Valutazione ha fornito indicazioni per una migliore accessibilità di alcune informazioni relative alla sottosezione *Enti controllati*.

Il PCT, con il supporto dell'unità trasparenza e anticorruzione e la piena collaborazione della Direzione legale, coinvolta nell'adempimento dell'obbligo, ha provveduto ad apportare le azioni correttive richieste<sup>122</sup>.

---

<sup>120</sup> d.lgs.33/2013

<sup>121</sup> Per l'anno 2022 si veda: <https://www.anticorruzione.it/-/delibera-numero-201-del-13-aprile-2022>

<sup>122</sup> <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9336-attestazioni-del-nucleo-di-valutazione-di-ateneo-assolvimento-degli-obblighi-di-pubblicazione>

### 3. Azioni e strumenti per il monitoraggio e l'integrazione con le altre filiere programmatiche.

L'attuazione delle misure programmate è stata monitorata per l'intero 2022:

- Quelle per cui era prevista l'integrazione in obiettivi di performance e il diretto coordinamento da parte dell'RPCT sono state costantemente tenute sotto controllo. Qualora individuati ritardi, si è provveduto a sollecitare l'attività e comunque a supportarne il completamento con specifiche azioni di consulenza;
- Le misure integrate in obiettivi di performance, ma non coordinate direttamente dal RPCT, sono state tenute sotto osservazione attraverso rilevazioni sulle rendicontazioni intermedie inserite nell'applicativo U-GO, utilizzato per la gestione del ciclo della performance;
- Per altre misure, programmate ma non integrate in obiettivi di performance, si è provveduto con una periodica azione di verifica diretta, anche di natura documentale;
- È stato poi condotto un monitoraggio specifico sull'effettiva adozione delle misure a carattere generale, nell'ambito della rilevazione sui rischi di processo condotta da ciascuna struttura di Ateneo e si è provveduto a raccogliere le esigenze di sviluppo in tal senso;
- L'adempimento degli obblighi di pubblicazione è stato tenuto sotto controllo con tre monitoraggi integrali ed altri a campione.

#### *Sondaggi e monitoraggi: strumenti per la programmazione e la valutazione*

Come evidenziato in altri paragrafi della presente relazione, in diverse occasioni è stato adottato lo strumento del questionario, con l'uso di moduli FORM, per rilevare osservazioni e valutazioni espresse dalle strutture o, in altri casi, semplicemente per raccogliere adesioni alle iniziative di supporto promosse<sup>123</sup>.

Gli esempi più importanti di rilevazione attraverso FORM sono costituiti dai modelli annuali per l'individuazione e l'analisi dei rischi e, in relazione a quanto condotto nel 2022, al monitoraggio sui provvedimenti d'urgenza adottati dalle strutture. Tali attività forniscono elementi informativi essenziali per la valutazione e lo sviluppo della strategia preventiva dell'Ateneo, ma certamente soffrono di diversi limiti.

I più rilevanti fra questi sono:

- i diversi moduli compilati da una struttura non sono fra loro interconnessi e non permettono un tracciamento su base annuale delle attività condotte;
- Non costituiscono attualmente una banca dati e rendono necessaria una specifica attività di rielaborazione;
- Non permettono un interscambio fra RPCT e struttura, ma costituiscono solo un veicolo di trasmissione delle informazioni;
- Non sono integrati con altri sistemi, in particolare con il sistema informatico di registrazione della performance e con i sistemi di gestione e registrazione dei dati sulla formazione del personale;
- I risultati non sono automaticamente condivisi con la comunità di riferimento, che quindi non può prenderne visione;
- Non sono collegati ad altre fonti di natura gestionale da cui quindi non posso trarre informazioni.

#### *Il problema delle informazioni "instabili"*

Come evidenziato in altri paragrafi della presente relazione, il quadro di riferimento normativo del sistema di prevenzione nazionale è quanto mai instabile ed in evoluzione. Al tempo stesso lo sviluppo di un sistema tanto complesso non permette di selezionare alcuni specifici filoni da seguire nel tempo. Vi è infatti la necessità/obbligo di seguire una numerosa serie di fenomeni: la strategia finora adottata è stata quella di predisporre una rete di punti di osservazione e di approfondire di anno in anno alcuni aspetti piuttosto che altri, prestando comunque attenzione all'evoluzione esterna, nel contesto nazionale. La prospettiva di valutazione dei risultati diventa necessariamente pluriennale.

---

<sup>123</sup> I diversi FORM elaborati sono pubblicati nell'area web [Anticorruzione e trasparenza](#) e, in particolare, nelle pagine annuali dedicate alla modulistica ed alle note operative.



## SEZIONE 3: ORGANIZZAZIONE e CAPITALE UMANO

### 1. Rendicontazione generale

Il modello generale di organizzazione dell'apparato tecnico-amministrativo di Ateneo, approvato nel 2017 e ulteriormente aggiornato nel 2021, nel corso del 2022 non ha fatto registrare particolari cambiamenti. Gli interventi organizzativi si sono, infatti, limitati, come per l'anno precedente, ad azioni volte a favorire l'efficacia e l'efficienza delle strutture e alla valorizzazione del personale tecnico-amministrativo.

Le attività si sono orientate, sia al supporto alle strutture di Ateneo per quanto riguarda l'organizzazione interna, in particolare per gli incarichi organizzativi, sia allo svolgimento delle attività correlate ad obiettivi specifici assegnati al Direttore Generale per il biennio 2021/2022.

In particolare, come per l'anno 2021, è stato fornito un contributo al raggiungimento dell'obiettivo relativo alla comunicazione interna, fornendo informazioni relative alle attività assegnate alle singole unità di II e III livello attivate presso le strutture, in modo da poter effettuare un follow up delle attività, dei processi e delle informazioni, e favorire così la ricerca di nuovi modi per superare le criticità rilevate nei canali di comunicazione interna.

Nel 2022 il contributo fornito con la partecipazione alla fase 2 dell'obiettivo 22-832 "Prevenire il rischio corruttivo e promuovere la trasparenza: metodologie, coordinamento e supporto" ha permesso la costituzione della base informativa necessaria ad una rappresentazione, sempre aggiornata, anche in termini di evoluzione organizzativa, dell'assegnazione degli incarichi a dirigenti e alle posizioni organizzative di II e III livello, ivi compresa un'archiviazione informatica ricondotta al 2017.<sup>124</sup> In particolare, è stato creato un file di registrazione su base nominativa che contempla informazioni relative agli incarichi e alle funzioni assegnate e che prevede un collegamento ipertestuale agli atti organizzativi.

Durante il 2022, inoltre, è stata effettuata, in collaborazione con le Direzioni interessate, un'attenta analisi delle strutture di Ateneo, soprattutto nell'ottica di procedere, sulla base anche di specifiche richieste da parte delle strutture stesse, all'assegnare degli incarichi correlati alle posizioni organizzative di II e III livello che risultavano scoperte.

#### 1.1 Posizioni organizzative di area amministrativa-gestionale e area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati attivate presso le strutture di Ateneo.

Ai sensi della Direttiva regolamentare sull'organizzazione dell'Ateneo<sup>125</sup> le posizioni organizzative attivate presso l'Ateneo sono distinte in tre livelli di responsabilità:

- primo livello:** posizioni dirigenziali attribuibili, pertanto, a dirigenti di ruolo o a dirigenti a tempo determinato;
- secondo livello:** posizioni organizzative attribuibili a personale di cat. EP, sia di area amministrativa-gestionale sia dell'area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati;
- terzo livello:** posizioni organizzative attribuibili a personale di cat. D, sia di area amministrativa-gestionale sia dell'area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati.

Nella tabella che segue è riportata la situazione aggiornata al 31.12.2022 degli incarichi correlati alle posizioni organizzative attivate presso le strutture unitamente a quelle ricoperte *ad interim*.

Tab. 1 – Posizioni organizzative attivate – triennio 2019/2022

Strutture	Incarichi	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022
Amministrazione Centrale	PO di <b>primo livello</b> – Dirigente	7 di ruolo 3 ad interim al Direttore Generale	7 di ruolo 1 a t.d. 2 ad interim al Direttore Generale	8 di ruolo 1 a t.d.	8 di ruolo 1 a t.d.
	PO di <b>secondo livello</b> – cat. EP	39 incarichi 4 ad interim	39 incarichi 7 ad interim	26 incarichi 7 ad interim	29 incarichi 7 ad interim
	PO di <b>terzo livello</b> – cat. D	81 incarichi 17 ad interim	81 incarichi 17 ad interim	73 incarichi 16 ad interim	60 incarichi 28 ad interim
Dipartimenti	PO di <b>secondo livello</b> – cat. EP	16 incarichi 1 ad interim	16 incarichi 1 ad interim	16 incarichi 1 ad interim	17 incarichi
	PO di <b>terzo livello</b> – cat. D	42 incarichi 9 ad interim	44 incarichi 7 ad interim	43 incarichi 8 ad interim	40 incarichi 11 ad interim
Centri	PO di <b>secondo livello</b> – cat. EP	2 incarichi	2 incarichi	6 incarichi	5 incarichi

<sup>124</sup> Pubblicata nella pagina Amministrazione Trasparente al link <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/25168-direzioni>

<sup>125</sup> Pubblicata sul sito di Ateneo al seguente link <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/3661-disposizioni-general>

Strutture	Incarichi	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022
	PO di <b>terzo livello</b> – cat. D	5 incarichi 1 <i>ad interim</i>	5 incarichi 1 <i>ad interim</i>	5 incarichi 2 <i>ad interim</i>	6 incarichi
Sistemi	PO di <b>secondo livello</b> – cat. EP	8 incarichi	8 incarichi	14 incarichi 3 <i>ad interim</i>	13 incarichi 4 <i>ad interim</i>
	PO di <b>terzo livello</b> – cat. D	11 incarichi 1 <i>ad interim</i>	10 incarichi 2 <i>ad interim</i>	18 incarichi 2 <i>ad interim</i>	18 incarichi 3 <i>ad interim</i>

## 1.2 Posizioni organizzative tecniche

Ai sensi della Direttiva sull'organizzazione dei servizi tecnici delle strutture didattiche, scientifiche e di servizio<sup>126</sup>, sono attivate presso le strutture dove sono presenti Laboratori di ricerca o di ricerca e didattica, le posizioni organizzative tecniche distinte in due livelli di responsabilità:

- secondo livello**: posizione organizzativa di Coordinatore tecnico per la categoria EP dell'area tecnica;
- terzo livello**: posizione organizzativa di Responsabile tecnico per la categoria D area tecnica.

Nella tabella che segue è riportata la situazione aggiornata al 31.12.2022.

**Tab. 2 – Posizioni organizzative tecniche – triennio 2019/2022**

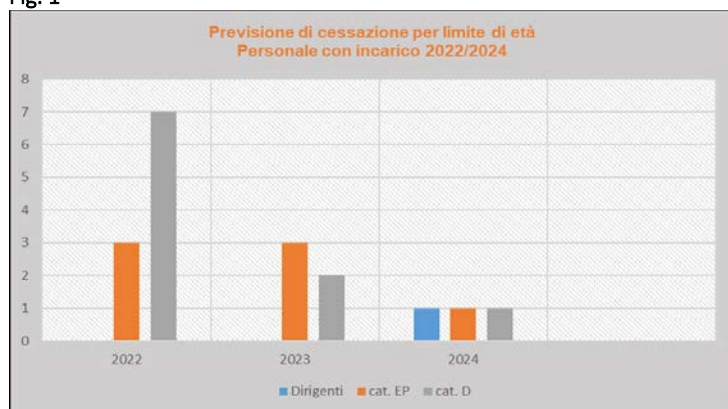
Strutture	Incarichi	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022
Dipartimenti	PO di secondo livello – Coordinatore tecnico cat. EP	3	3	3	3
	PO di terzo livello – Responsabile tecnico cat. D	9	8	8	8
Centri	PO di secondo livello – Coordinatore tecnico cat. EP	1	1	1	1
	PO di terzo livello – Responsabile tecnico cat. D	1	1	1	2

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

Incarichi	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022
Dirigenti	7	7	8	8
Direttore generale <i>ad interim</i>	3	2	/	/
Dirigenti a tempo determinato	/	1	1	1
Cat. EP	69	69	66	68
Cat. EP <i>ad interim</i>	5	8	11	11
Cat. D	149	149	148	134
Cat. D <i>ad interim</i>	28	27	28	42

A completamento del quadro, nel grafico successivo è riportato il dato previsionale delle cessazioni per limiti di età del personale con incarico nel triennio 2022-2024.

**Fig. 1**



<sup>126</sup> Pubblicata sul sito di Ateneo al seguente link <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/3661-disposizioni-general>

## 2. Il lavoro agile emergenziale

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. L'istituto, sebbene previsto e disciplinato da tempo dall'ordinamento<sup>127</sup> come strumento finalizzato a conciliare esigenze di vita e di lavoro, in realtà, prima dell'insorgere della pandemia, era stato limitato, nell'ambito della Pubblica Amministrazione, ad esperienze sperimentali e circoscritte. Le organizzazioni si sono dovute cimentare in maniera del tutto estemporanea, per niente programmata, col lavoro agile, che è diventato la modalità ordinaria di svolgimento dell'attività lavorativa, da attuarsi anche in forma semplificata in deroga alle norme di legge, stante l'eccezionalità del contesto. È stato così anche per l'Università di Pisa, che nel periodo di emergenza, vale a dire dal marzo del 2020 sino al marzo del 2022, al fine di dare attuazione ai provvedimenti legislativi e governativi di contenimento della diffusione del Covid-19, ha attivato varie misure finalizzate al collocamento in lavoro agile del personale tecnico-amministrativo.

### 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.

Nel passaggio dal lavoro agile emergenziale al lavoro agile "a regime" l'Ateneo si è posto molteplici obiettivi, tra cui:

- a) sperimentare ed introdurre nuove soluzioni organizzative che favoriscano lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi e, quindi, ad un incremento di produttività;
- b) rafforzare le misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- c) promuovere la mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa.

In questa logica nel corso del biennio 2021-2022 è stato 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.

È stata completata la mappatura delle strutture dell'Ateneo, intendendosi per tali le unità organizzative di I livello ed è stato realizzato un archivio integrato (su DB Access) attività-organizzazione con le attività lavorabili in modalità agile o meno per le unità organizzative di I livello (Direzioni e Dipartimenti), associando le attività alle unità organizzative di III livello (unità). Tale DB è interrogabile per parola chiave e può essere integrato in una futura pagina "pivot" di informazione sulle competenze operative delle varie direzioni, uffici ed unità.



Parallelamente sono state condotte le attività volte alla verifica e creazione delle ulteriori condizioni abilitanti per lo svolgimento del lavoro agile nella fase post-emergenziale.

Sul versante della dotazione strutturale è stato definito il piano di dotazione informatica e di potenziamento delle infrastrutture digitali per supportare adeguatamente ed in modo strutturato lo svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile (dotazioni informatiche, apparati per aumentare la resilienza e la sicurezza delle reti, sistemi di server per ospitare e "remotizzare" le attività didattiche, oltre ad un significativo potenziamento della rete wireless).

Inoltre, in ragione del cambiamento culturale connesso all'implementazione di questa nuova metodologia lavorativa all'interno dell'organizzazione, l'amministrazione ha attuato nel corso del 2022 iniziative formative mirate, sia per il personale che opera in posizione di responsabilità, sia per il personale fruitore di tale modalità lavorativa, di cui più dettagliatamente *infra*.

<sup>127</sup> Il lavoro agile è stato introdotto nell'ordinamento giuridico italiano dalla l. 81/2017, al fine di dare attuazione alla risoluzione del Parlamento Europeo del 13 settembre 2016 dedicata alla "creazione di condizioni del mercato del lavoro favorevoli all'equilibrio tra vita privata e vita professionale".

In data 23 marzo 2022, in assenza del contratto collettivo nazionale 2019-2021 e nell'imminenza della fine della fase emergenziale stabilita al 31 marzo, l'Ateneo e le organizzazioni sindacali hanno sottoscritto 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.

L'accordo, consultabile sul sito dell'Ateneo, al link <https://www.unipi.it/index.php/rel-sindacali/item/4800-protocolli-contratti-collettivi-integrativi-accordi>, prevedeva:

- la possibilità del ricorso al lavoro agile nella misura del 25% del personale dipendente (e, quindi, complessivamente circa 400 unità);
- l'individuazione di criteri di priorità in presenza di un numero di richieste superiori a detta percentuale;
- modalità temporali di svolgimento dell'attività lavorativa in modalità agile (numero giornate da adibire al lavoro agile; fasce di contattabilità, etc.);
- la presentazione di un progetto di lavoro agile da concordare con il responsabile della struttura di appartenenza;
- la sottoscrizione di un accordo individuale per l'esecuzione della prestazione lavorativa in modalità agile;
- le modalità di monitoraggio, verifica e valutazione dei risultati.

Nel periodo di vigenza del suddetto accordo integrativo l'Ateneo ha monitorato l'andamento applicativo del lavoro agile e le possibili criticità

In data 22 dicembre 2022 le organizzazioni sindacali, alla luce della scadenza dell'accordo e della mancata sottoscrizione del contratto collettivo nazionale di lavoro 2019-2021, hanno sottoposto all'assemblea del personale, alcune soluzioni concernenti il lavoro agile per l'anno 2023. La soluzione votata dall'assemblea e recepita dall'Ateneo è stata quella della possibilità del **ricorso al lavoro agile per un giorno a settimana per tutti i dipendenti adibiti ad attività espletabili da remoto**. Tale regime avrà validità sino al perfezionamento delle procedure da attivare a seguito della sottoscrizione del nuovo contratto integrativo attuativo delle previsioni del contratto collettivo nazionale di lavoro del comparto Istruzione e ricerca relativo al triennio 2019-2021.

Come emerge dal resoconto effettuato, l'Ateneo ha dovuto fare i conti col ritardo della sottoscrizione del contratto collettivo nazionale di lavoro del Comparto Istruzione e Ricerca relativo al triennio 2019-2021, nel quale, al pari degli altri contratti nazionali di tale tornata già sottoscritti, dovrebbe essere ampiamente disciplinata la materia. Nonostante la mancanza di tale fondamentale fonte di riferimento l'Ateneo ha comunque dato attuazione al passaggio dal lavoro agile emergenziale al lavoro agile a regime.

### 3. La programmazione del personale

Come descritto all'interno della relativa sezione del PIAO 2022-2024, la pianificazione e programmazione del personale si muove all'interno di un quadro complesso e articolato, che prevede:

- la natura composita del capitale umano di cui gli atenei dispongono, data la presenza di due componenti, quella docente e quella tecnico-amministrativa, che seguono logiche e discipline diverse;
- la presenza di vincoli di natura economico-finanziaria, quantitativa e qualitativa, posti dalle discipline di settore (Legge 6 agosto 2008, n. 133; d.lgs.49/2012; l.240/2010; DPCM 24 giugno 2021; etc.);
- 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 eventuali piani straordinari ministeriali;
- l'implementazione di progetti a valere, rispettivamente, su risorse del PNRR ai quali l'Università di Pisa ha partecipato (Centri Nazionali, Infrastrutture di Ricerca, Ecosistemi dell'Innovazione, Partenariati Estesi), ovvero su risorse ministeriali per i cosiddetti "Dipartimenti di Eccellenza", che impattano su varie figure e ruoli da reclutare, quali ad esempio i ricercatori a tempo determinato di tipo a), gli assegnisti di ricerca e i tecnologi a tempo determinato.

La programmazione triennale del personale, nonché le singole programmazioni annuali approvate dall'Ateneo, hanno tenuto pertanto conto, ai fini della politica di reclutamento del personale docente e tecnico-amministrativo, del complesso degli elementi sopra richiamato.

Il d.m.1106/2022 *"Contingente assunzionale delle Università - Puntii Organico 2022"* ha definito 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 2021, l'Università di Pisa ha presentato i seguenti valori degli indicatori ministeriali di riferimento:

- Indicatore di spese di personale: 70,17% (nel 2020 era 74,07%);
- ISEF: 1,14% (nel 2020 era 1,08%);
- Indicatore di indebitamento: 6,51% (nel 2020 era 7,88%).

I valori degli indicatori, all'interno dei parametri di riferimento stabiliti per legge, hanno pertanto permesso all'Università di Pisa un'attribuzione del contingente assunzionale superiore al 50% della spesa relativa alle cessazioni registrate nel 2021 e pari al 73% (a fronte del 67% dell'anno precedente), corrispondente a 48,99 punti organico (a fronte dei 43,03 punti organico dello scorso anno).

Pur nel quadro dei vincoli normativi e finanziari sopra descritti, l'Ateneo ha quindi messo in atto una politica di investimento e valorizzazione del personale, che ha interessato sia il personale docente, sia quello tecnico-amministrativo, con un incremento della consistenza dell'organico nell'ultimo anno, come confermano i dati riportati nelle tabelle che seguono.

**Tab. 3 Andamento personale docente (PO, PA, RU tempo determinato e indeterminato) 2016-2022 - 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
	1.449	1.464	1.522	1.550	1.518	1.490	1.608

**Tab. 4 Andamento personale tecnico-amministrativo (tempo ind + T.D.) 2016-2022 - Rilevazione dati al 31.12 di ciascun anno**

PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO (inclusi CEL) T.I e T.D. al 31.12 di ciascun anno	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	1.607 di cui 69 T.D.	1.628 di cui 61 T.D.	1.674 di cui 87 T.D.	1.697 di cui 75 T.D.	1.710 di cui 63 T.D.	1.649 di cui 93 T.D.	1.654 di cui 87 T.D.

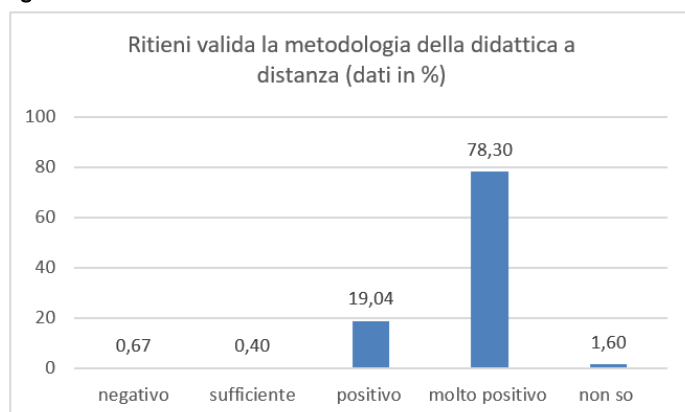
La programmazione si è di conseguenza mossa, da un lato, per garantire il rispetto dei parametri normativi sopra richiamati, dall'altro, basandosi su un duplice profilo, "quantitativo" (consistenza numerica del personale necessaria per svolgere in modo efficace ed efficiente le attività richieste nel 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).

## 4. Piano operativo formazione 2022 - obiettivi e risultati

Nell'anno 2022 è proseguita l'azione di potenziamento della formazione a distanza partita nell'anno 2021.

La validità didattica della formazione a distanza è stata confermata anche per il 2022 dal 78% del personale tecnico-amministrativo e bibliotecario che ha compilato il questionario sul gradimento dei corsi di formazione, come illustrato dal grafico che segue:

**Fig. 2**



In considerazione di quanto emerso dai questionari di gradimento si sono inoltre progettati corsi dal taglio più pratico, in modo da assecondare la predisposizione dell'adulto ad apprendere ciò che ha concretamente bisogno di sapere per fronteggiare efficacemente la vita lavorativa.

Nell'anno 2022 è aumentato sia il numero dei corsi interni offerti al personale tecnico-amministrativo e bibliotecario, sia il numero di dipendenti coinvolti (cfr. la tabella 5).

A fronte dell'incremento del numero di personale invitato ai corsi, è però purtroppo emerso un alto numero di assenze (cfr. tabella 6). Da una prima indagine informale tra i colleghi si è riscontrato che, pur ritenendo i corsi interessanti, il carico di lavoro renderebbe difficoltosa la partecipazione ai corsi.

Nella nuova programmazione 2023 si tenderà, pertanto, ad offrire corsi di formazione distribuiti su più giorni se di durata superiore alle quattro ore e laddove gli argomenti lo consentiranno, si cercheranno di prevedere interventi formativi anche in modalità asincrona in modo da consentire una gestione autonoma.

**Tab. 5 Attività formativa. Confronto anni 2021-2022**

	Anno 2021			Anno 2022		
	Corsi erogati da Enti esterni	Corsi erogati dall'Ateneo	Totale	Corsi erogati da Enti esterni	Corsi erogati dall'Ateneo	Totale
numero corsi	46	15	61	65	27	92
numero partecipanti	236	924	1.160	379	1.853	2.232

**Tab. 6 Corsi organizzati in house (inclusi i corsi singoli) anno 2022**

	Personale invitato all'evento formativo	Di cui	
		personale che ha seguito il percorso formativo per almeno il 75% delle ore di lezione	personale assente/che NON ha seguito almeno il 75% delle ore di lezione
Rettorato e Direzioni	1.059	891 (84%)	168 (16%)
Dipartimenti, Centri e Sistemi	1.437	962 (67%)	475 (33%)
Totale	2.496	1.853 (74%)	643 (26%)

Per l'anno 2022 il budget assegnato alla Direzione del personale per l'erogazione di interventi formativi a favore del personale tecnico-amministrativo era pari ad € 96.101,00, suddiviso come segue:

- Formazione non obbligatoria corsi in House ed Esterni: € 60.000<sup>128</sup>;
- Formazione obbligatoria e altre modalità di apprendimento e sviluppo costituite da reingegnerizzazione di processi e luoghi di lavoro: € 36.101.

Vista l'esperienza positiva della formazione *on line* sincrona si è ritenuto opportuno continuare con questa metodologia di erogazione dei corsi anche per l'anno 2022.

Ad un aumento dei corsi e dei partecipanti ai corsi di formazione (cfr. tab. 5) non ha corrisposto un aumento dei costi in quanto si è preferito, laddove possibile, utilizzare come formatori le risorse umane interne (personale docente e personale tecnico-amministrativo), con un risparmio sui compensi. Si è attento, inoltre, alle offerte formative gratuite messe a disposizione nell'ambito di progetti nazionali, quali ad esempio valore P.A., PNRR Academy - Piano Nazionale di Formazione per l'aggiornamento professionale del RUP in materia di Appalti.

**Tab. 7 Costi per formazione anno 2022**

DESCRIZIONE	STANZIATO	UTILIZZATO	DIFFERENZA
Formazione in house ed esterni	€ 60.000	€ 28.441 <sup>129</sup>	€ 31.559
Formazione obbligatoria	€ 36.101	€ 891	€ 35.210
TOTALE	€ 96.101	€ 29.331	€ 66.770

<sup>128</sup> La cifra indicata include anche la somma di € 21.000 quale quota di co-finanziamento dell'Ateneo nell'ambito del programma triennale 2021-2023 "Aprirsi nella tradizione".

<sup>129</sup> La cifra include sia i costi per i corsi di formazione in house (erogazione di corsi non obbligatori e concessione di cofinanziamenti per le iscrizioni ai corsi singoli ed ai Master) che per corsi esterni (include le iscrizioni ai corsi seguiti dal personale delle Direzioni presso altri Enti), nonché per i corsi sullo *smart working* destinati ai Dirigenti, al personale di categoria EP ed al personale di categoria D con incarico previsti per l'anno 2022 nell'ambito del programma triennale 2021-2023 "Aprirsi nella tradizione".

## SEZIONE 4: MONITORAGGIO E CONCLUSIONI

**Monitorare e rendicontare quanto effettivamente realizzato è la dimensione necessaria per le future programmazioni.**

La struttura dei precedenti capitoli della presente relazione ha dato conto, per le sezioni/sottosezioni del PIAO delle attività svolte. 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, mentre il monitoraggio della sezione “Rischi corruttivi e trasparenza” secondo le indicazioni di ANAC, come indicate 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”.**

Il coinvolgimento degli stakeholder nella valutazione della performance organizzativa avverrà in maniera graduale, secondo quanto previsto nei cruscotti di performance organizzativa, che saranno previsti nel nuovo SMVP. Il tutto adeguatamente integrato con gli indirizzi e le azioni che saranno presenti nel nuovo PS, che sarà esso stesso dotato di un cruscotto di indicatori di verifica.

I monitoraggi attualmente in essere che coinvolgono vari portatori di interesse riguardano:

- 1) gli studenti, attraverso in particolare la raccolta di informazioni e dati relativi all’opinione sulla qualità percepita della didattica e delle attività di tirocinio o di tesi, sui servizi di supporto alla didattica, sull’adeguatezza delle infrastrutture (strumentazioni scientifiche dei laboratori, biblioteche etc...);
- 2) le organizzazioni ospitanti attività di tirocinio o di tesi, attraverso in particolare la raccolta di informazioni e dati relativi riguardo l’opinione sulla preparazione dei tirocinanti (conoscenze e capacità di integrazione lavorativa);
- 3) i laureandi/laureati, attraverso in particolare la raccolta di informazioni e dati relativi all’opinione complessiva sul servizio formativo e sulla formazione (nel merito) ricevuti;
- 4) il personale docente e T/A, attraverso in particolare la raccolta di informazioni e dati (cosiddetti questionari di benessere organizzativo) relativi all’opinione sui carichi di lavoro, sul grado di integrazione nell’organizzazione, sulle capacità manageriali del superiore gerarchico e sull’adeguatezza delle infrastrutture (ambiente di lavoro in senso fisico);
- 5) tutto il personale, relativamente all’opinione circa il rispetto delle norme sulla parità di genere.

Il NdV è coinvolto a vario livello in queste attività e produce una serie di report (es. punti 1 e 3) che vengono trasmessi al Rettore e presi in carico nelle sedi istituzionali opportune.

Dunque, le attività di allineamento tra la normativa PIAO, le programmazioni in esso confluite, la gestione di bilancio ed il nuovo modello generale di accreditamento degli atenei AVA3, come si evince da vari passaggi delle precedenti sezioni, sono state avviate nel 2022 ed attualmente in corso. Il nuovo PS ne costituirà il retroterra di merito a livello di Ateneo.

**È utile in questo contesto, ma anche al fine di agevolare la lettura delle precedenti sezioni del documento, introdurre alcune considerazioni, su aspetti di merito, metodo e condizioni abilitanti, derivandole in buona parte da passaggi evidenziati nel testo come “focus”. Le suddette considerazioni possono rappresentare punti di forza, aree da migliorare o semplicemente questioni che si ritiene di segnalare come rilevanti punti di attenzione.**

### Punti di forza (aree sotto controllo)

- a.** Attivazione di un gruppo di lavoro inter-struttura, ad hoc per la redazione del PIAO e la sua rendicontazione.
- b.** Doppio approccio alla progettazione: top-down (OPN) e bottom-up (OPA).
- c.** Mantenimento di un numero non eccessivo di Obiettivi strategici (33).
- d.** Miglioramento della procedura di valutazione individuale, con parziale informatizzazione delle schede individuali POI, compilabili via web dai valutatori (parte comportamenti organizzativi)
- e.** Raccordo e integrazione tra PIAO, Obiettivi strategici di Ateneo, Programmazione Triennale e Documenti di Bilancio in avanzamento.
- f.** Miglioramento del collegamento obiettivi strategici-bilancio (attuazione dell’OPN 794): la percentuale di risorse collegate rispetto al totale (budget economico + budget degli investimenti) è passata dal 13,90% del bilancio di previsione 2021, al 30,43 nel bilancio di previsione 2022.



- g.** Totale reingegnerizzazione del sistema di firma elettronica in esecuzione presso il datacenter di San Piero a Grado, pur mantenendo il livello di gestione del servizio (con amplissimo utilizzo della firma elettronica) che, nel corso del 2022, ha superato un'attività di audit di Aruba, il fornitore dei certificati di firma.
- h.** Supporto e sensibilità della governance alle tematiche di competenza del CUG e budget assegnato adeguato
- i.** Avvio di 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.
- j.** È stato completato il processo di adozione del modello di analisi e valutazione dei rischi promosso dall'ANAC con il PNA 2019
- k.** Supporto alle strutture nei processi di programmazione operativa e di attuazione delle misure previste dal PTPCT di ateneo (2022-24), sia attraverso la realizzazione di iniziative di consulenza e di supporto, sia per mezzo di iniziative coordinate fra uffici anche appartenenti direzioni diverse
- l.** Passaggio da una gestione emergenziale ad una ordinaria del SW malgrado l'assenza del contratto.
- m.** Somministrazione al personale docente e TAB di un questionario sul benessere organizzativo al fine di identificare le "zone organizzative" da sottoporre a revisione.
- n.** Completamento della mappatura delle strutture dell'Ateneo, intendendosi per tali le unità organizzative di I livello ed è stato realizzato un archivio integrato (su DB Access) attività-organizzazione con le attività lavorabili in modalità agile o meno per le unità organizzative di I livello (Direzioni e Dipartimenti), associando le attività alle unità organizzative di III livello (unità). Tale DB è interrogabile per parola chiave e può essere integrato in una futura pagina "pivot" di informazione sulle competenze operative delle varie direzioni, uffici ed unità.
- o.** Incremento delle iniziative formative dal 2021, nonostante il perdurare della pandemia.
- p.** Estensione, anche per l'anno accademico 2022/2023, della "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 confermando l'importo massimo per studenti regolari a 2.400,00 euro .
- q.** Previsione, dall'anno accademico 2022-2023, di iscrizione contemporanea a due corsi di laurea, secondo quanto previsto dalla legge 12 aprile 2022, n. 33 e dai successivi decreti attuativi.
- r.** Varietà dell'offerta formativa (142 CdS per l'anno accademico 2022/2023) e miglioramento del processo di immatricolazione degli studenti internazionali (OPN n. 817 allegato al PIAO 2022-2024)
- s.** 14 dipartimenti di eccellenza, 4 in più rispetto alla precedente edizione.
- t.** Conferimento per la VQR di 4.534 prodotti, pari al 100% dei prodotti attesi e relativa collocazione nelle prime posizioni di tutti gli indicatori rispetto al proprio quintile dimensionale.
- u.** Potenziamento, attraverso cospicui investimenti in attrezzature scientifiche, del Centro di Ateneo per l'integrazione della strumentazione dell'Università di Pisa, CISUP(v. OPN n. 858 allegato al PIAO 22-24).
- v.** Messa a regime del sistema di monitoraggio del PE, che nel 2022 ha registrato oltre 400 iniziative.
- w.** Coinvolgimento di UniPi, in qualità di ente affiliato, in 4 Centri Nazionali e, in qualità di spoke e di affiliato, in 4 Partenariati Estesi . In qualità di co-proponente, coinvolgimento in 3 infrastrutture di Ricerca e partecipazione al 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 Science.

## 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.** Difficoltà persistenti da parte dei responsabili di obiettivo nell'identificazione di indicatori di risultato adeguati
- c.** Necessità di identificare chiaramente anche i profili di impatto delle attività, in termini misurabili di valore pubblico (nb: per gli obiettivi operativi 2023 è già stato inserito in U-GO un campo ad hoc)

- d.** Persistenza di una visione "adempimentale" dei documenti del ciclo di performance
- e.** Progettazione degli obiettivi operativi con modalità eccessivamente differenziate (es. per l'impegno effettivo del personale partecipante) tra le varie strutture
- f.** Significative differenze di approccio e capacità previsionale tra le varie strutture nella definizione degli obiettivi di performance e conseguente necessità di uno sforzo di omogeneizzazione e miglioramento. Per gli obiettivi che dichiarano solamente l'utilizzo di risorse di personale è necessario poterne valutare l'impatto sui processi di ordinaria gestione mentre, ove si espongono l'utilizzi di somme a bilancio, quest'ultimo dovrà raccordarsi con l'indicazione fornita per i corrispondenti obiettivi strategici.
- g.** La conclusione della sperimentazione relativa all'adozione del modello di analisi e valutazione dei rischi, proposto dall'ANAC, ha reso evidente come alcuni elementi di osservazione necessitino di parametri di osservazione più oggettivi e condivisi, perché effettivamente si riducano i casi di sottostima dei rischi.
- h.** Determinazione degli standard di qualità dei servizi ancora da definire in quasi tutte le strutture (carte dei servizi).
- i.** Necessità di incremento di percorsi strutturati di Ateneo di raccolta delle opinioni delle parti interessate (famiglie, imprese, enti pubblici e privati, ordini professionali...), al fine di migliorare progressivamente le modalità generali di interazione con gli stakeholder e i servizi per gli utenti.
- j.** Necessità di migliorare la partecipazione del personale ai corsi e solo parziale utilizzo delle risorse a budget.

## Punti di attenzione

- a.** Mancanza, anche a causa della perdurante assenza di linee guida nazionali dedicate all'università, di un sistema di indicatori che, andando oltre quelli relativi ai livelli di efficacia/efficienza attesi, inizino a quantificare lo sviluppo delle aree di valore pubblico correlato (indicatori di impatto).
- b.** Utilizzo, per il ciclo 2022, del cruscotto POI per iniziare un esercizio di associazione espressa di dimensioni di VP ad indicatori già disponibili. Per il 2023 è previsto di estendere tale approccio a un maggior gruppo di indicatori, partendo da quelli del nuovo Piano strategico 2023-28, che attualmente è in via di definizione.
- c.** Modello POI alla terza applicazione operativa (che di fatto si configura come modello di autovalutazione organizzativa), da coordinare con gli indicatori del nuovo Piano strategico di Ateneo e il modello AVA3.
- d.** Il cruscotto POI fornisce un quadro generale, ma non ancora adeguatamente correlato all'attuazione delle strategie dell'Ateneo: appare necessario introdurre nel modello "indicatori" che fotografino il quantum di effettiva realizzazione degli obiettivi strategici del nuovo PS, anche nell'ottica della verifica di effettiva creazione di valore pubblico. In prospettiva, è del tutto evidente un significativo grado di naturale sovrapposibilità dei cruscotti di monitoraggio e verifica del PS e della POI.
- e.** Percentuali di raggiungimento dei target per il 2022 quasi sempre al 100%; opportuno verificare quanto i singoli obiettivi fossero effettivamente sfidanti.
- f.** Necessità di continuare a implementare la dematerializzazione dei processi.
- g.** La complessità organizzativa dell'ateneo, la molteplicità dei soggetti che interagiscono sullo stesso processo e le difficoltà di integrazione fra le basi dati dei diversi gestionali rendono, in alcuni casi, particolarmente complesso pervenire alla piena digitalizzazione dei flussi informativi, in funzione del corretto e completo adempimento degli obblighi di pubblicazione.
- h.** Maggiori evidenze delle strategie in ordine a reclutamento e gestione del personale docente e TAB, anche in relazione ad un'equilibrata allocazione nelle strutture.
- i.** Rischio di una certa «volatilità» delle operazioni di reclutamento, in relazione alla variabilità delle assegnazioni annuali dei punti organico
- j.** Non esatta percezione nel personale delle possibilità operative del CUG, che non si limitano alla sola assegnazione di contributi (es. per campi estivi)

Area Strat.	Peso % Area su modello	Indicatore	Previsione, fonte dati & utilizzo	Specifiche ulteriori	as. 2020	as. 2021	as. 2022	Valore atteso/desiderato	Peso % orig. indicatore	Valutazione NdV (1-4) 2022	SCORE POI	NOTE NUCLEO su anno 2022		
					a.a.20/21	a.a.21/22	a.a.22/23							
Didattica	25	Numero di immatricolati (puri: gli studenti che per la prima volta si iscrivono ad un corso di studio universitario)	ANS & PS; AVA3	UNIPI	7.339	7.096	6.864	Trend positivo o stabile ultimo triennio rapportato a quello nazionale	5	2	2,5	Il trend UNIPI è negativo (circa -3.3% annuo per entrambi gli anni) a fronte di un trend nazionale in decrescita minore (-2.3% dal 2020 al 2021) o addirittura in lieve crescita (+0.8% dal 2021 al 2022).		
				media altre U IT non tel	3.805	3.719	3.750							
		Percentuale di iscritti al I anno delle lauree magistrali che hanno conseguito la triennale in altro ateneo (IA4)	ANS & PS; AVA3	(rapp)	31,00%	31,10%	31,60%	Trend positivo o stabile ultimo triennio	5	3	3,75	Il trend della percentuale è positivo, ma si osserva con preoccupazione che i trend dei valori assoluti sia del numeratore sia del denominatore sono negativi (dal 2021 al 2022 si ha -8.8% per il numeratore e ben -10.2% per il denominatore). Si segnala inoltre che il valore di questo indicatore è inferiore sia alla media di area geografica (43.22%) sia alla media su base nazionale (39.97%)		
				NUM	1121	993	906							
		Percentuale di laureati (L; LM; LMCU) entro la durata normale del corso (IA2)	ANS & PS; AVA3	(rapp)	41,9%	46,4%	47,4%	Trend positivo o stabile ultimo triennio	5	3	3,75	Il trend della percentuale è positivo; si apprezza in particolare che la percentuale si stia avvicinando al 50%. Si segnala però nel 2022 un decremento dei valori assoluti sia del numeratore sia del denominatore rispetto al 2021 e che comunque si rimane al di sotto del valore medio dell'indicatore sia per l'area geografica (59.1%) sia su base nazionale (62%).		
NUM	3.179			3.572	3.471									
Numero CdS internazionali (tenendo conto del cambio di definizioni MUR)	ANS & PS; AVA3 & PRO3		14	30	35	Trend positivo o stabile ultimo triennio	5	4	5	Si apprezza il mantenimento del trend positivo anche dopo il cambiamento della definizione MUR di "corso internazionale", cambiamento che aveva causato il raddoppio nel passaggio dal 2020 al 2021.				
Soddisfazione complessiva per il corso di insegnamento BS2 (fino questionari studenti 2021/22)	Questionario studenti & AVA3		3,28	3,24	attualmente n disp	Media di ateneo > 3 e per nessun CdS < 2,5	5	4	5	Il NdV rileva che l'obiettivo, sia pure raggiunto, non è molto sfidante; inoltre, si osserva un lieve trend negativo. Infine, si suggerisce di spostare di un anno il triennio di rilevazione in modo da poter avere a disposizione per la valutazione tre anni di dati.				
Ricerca	25	Qualità delle pubblicazioni dei neoassunti - R1	SSD non bibliometrici - media procapite		12,83	12,15	12,45	Trend positivo o stabile ultimo triennio	5	3	3,75	Si osserva un calo nei settori bibliometrici. In ogni caso, si segnala che questo è un mero indicatore quantitativo che non misura la qualità delle pubblicazioni dei neoassunti e che spingerebbe a privilegiare la quantità sulla qualità.		
				SSD bibliometrici media procapite	22,90	27,70	24,54							
		Numero medio di citazioni per docente normalizzato per "faculty area" (come da definizione ranking QS)	Estratto dal Fact File ricevuto ann. da QS		80,4	97,5	97,5	Trend positivo o stabile ultimo triennio	5	4	5	Si osserva che nel 2022 si è mantenuto l'aumento rilevato nel 2021, ma senza ulteriori incrementi.		
		Ricavi per ricerca da progetti nazionali, internazionali e da Enti privati (valore nominale)	Bilancio Ateneo		49.349.431 €	15.216.306 €	91.434.101 €	Trend positivo o stabile ultimo triennio	5	4	5	Come l'anno scorso si constata come il valore di questo indicatore sia sensibilmente influenzato da fattori endogeni (per esempio, tempistiche dei bandi emessi dai soggetti finanziatori). Contrariamente al 2021, il NdV per il 2022 ritiene invece utile valutare questo indicatore per premiare la buona performance dell'Ateneo nei bandi PNRIR ma raccomanda caldamente di riformulare/sostituire in futuro l'indicatore in modo da evitare le attuali distorsioni.		
		Proporzione di immatricolati ai Corsi di dottorato che si sono laureati in altro Ateneo IT o estero (A_C_3)	ANS & PS; AVA 2.0	(rapp)	41,7	40,8	34,5	Trend positivo o stabile ultimo triennio	5	3	3,75	In parte il motivo è la rotazione della sede amministrativa dei dottorati, ma il numero totale di dottorati con sede amministrativa UniPI varia di poco di anno; inoltre, il confronto fra il 2022 e il 2020 rivela che a fronte di un significativo aumento del numero di dottorandi c'è stato solo un lieve aumento del numero di dottorandi provenienti da fuori.		
	NUM	133	181	143										
Chiamate dirette dall'estero	Ateneo & PRO3		3	2	5	Trend positivo o stabile ultimo triennio	5	4	5	Si apprezza l'aumento dell'indicatore nell'ultimo anno ma si segnala che i valori assunti sembrano ancora bassi in termini assoluti. Si ritiene indispensabile fissare un benchmark di riferimento per poter valutare correttamente questo indicatore.				
Terza missione	20	Numero brevetti e spin-off	Ateneo & PS	brevetti	174	175	174	Trend positivo o stabile ultimo triennio	5	4	5	Il trend è sostanzialmente stabile nell'ultimo triennio, con un lieve apprezzabile aumento del numero di spin-off. Anche in questo caso si ritiene però indispensabile per la corretta valutazione dell'indicatore l'identificazione di un benchmark di riferimento.		
				spin-off	32	34	35							
		Public engagement: numero di eventi organizzati, anche online, di natura culturale e formativa rivolti alla cittadinanza, nonché di job placement	P.E DB dell'ateneo		parz. disp.	44	425	Trend positivo o stabile ultimo triennio	5	3	3,75	Pur apprezzando l'avvio di un cruscotto di monitoraggio, l'effettiva entrata a regime del cruscotto solo nel 2022 rende ancora impossibile la valutazione del trend sul numero di eventi di PE. D'altra parte, il confronto fra le relazioni dell'unità Career Service del 2021 e 2022 rivela un significativo aumento nel numero di iniziative di job placement, permettendo quindi di alzare la valutazione da 2 a 3.		
			Job Placement		parz. disp.	dati presenti su foglio dedicato	24	Trend positivo o stabile ultimo triennio						
Numero iniziative formative post laurea (corsi alta formazione, master di I e II livello etc. organizzati anche in collaborazione con ordini/associazioni etc.)	Ateneo		44 SS 23 CdD 62 master 1 PF24 1 Sostegno	46SS 23CdD 70 master 1 PF24 1 sostegno	50 SS 25 CdD 67 master 0 PF24 1 sostegno 1 PF5	Trend positivo o stabile ultimo triennio	5	4	5	Il trend è stabile, che è un segnale positivo dal punto di vista della sostenibilità dell'offerta.				
Rapporto tra il fatturato dell'attività scientifica su commissione e il totale del personale docente strutturato	Ateneo & PS	(rapp)	8.502,68 €	10.078,99 €	10.641,58 €	Trend positivo o stabile ultimo triennio	5	4	5	Si apprezza che il trend sia positivo sia per il valore procapite sia per numeratore e denominatore.				
	NUM	10.636.847,00 €	12.467.711,80 €	13.568.009,21 €										
Gestione	30	Indicatore di sostenibilità economico finanziaria e Indicatore spese di personale - G1	Ateneo & MIUR (D.Lgs 49/2012)	ISEF	1,08	1,14	1,14	>1	5	3	3,75	Il trend è stabile e si rileva anche in lieve miglioramento per l'indicatore IP.		
				IP	74,07	70,17	70,15						< 80%	
		Punteggio ateneo nel ranking CENSIS	CENSIS		84,7 (5*)	84,8 (5*)	85,2 (4*)	Trend positivo o stabile ultimo triennio	5	4	5	Si apprezza non solo il trend positivo ma anche l'aumento della posizione in graduatoria fra i mega atenei.		
		Valutazione degli studenti sulla qualità dei servizi laureandi	Questionario laureandi		dati presenti su foglio dedicato (media 2,8)	dati presenti su foglio dedicato (media 2,8)	dati presenti su foglio dedicato (media 2,8)	Media > 2,5	5	4	5	La procedura di calcolo dell'indicatore è discutibile, in quanto pesa in egual modo domande con numeri di rispondenti molto diversi. Inoltre, si suggerisce in futuro di usare le risposte del questionario interno sui servizi, che dal 21/22 registra un numero significativo di rispondenti (copre quasi il 75% degli studenti iscritti di un ordine di grandezza maggiore rispetto al questionario AlmaLaurea).		
		Efficienza della Direzione edilizia nell'utilizzo delle risorse assegnate: percentuale dei costi/investimenti sostenuti rispetto al budget messo a disposizione	Dati bilancio		74,11%	70,09%	66,77%	Trend positivo o stabile ultimo triennio	5	3	3,75	Il calcolo, ora condotto giustamente al netto delle spese per utenze, rivela non solo un trend negativo ma anche un utilizzo apparentemente poco efficiente in senso assoluto delle risorse a disposizione. Inoltre, si segnala che per una migliore valutazione dell'indicatore sarebbe opportuno conoscere anche i valori (e quindi il relativo trend) di numeratore e denominatore.		
		Sviluppo dell'infrastruttura digitale: percentuale dei servizi amministrativi erogabili in smart working	Ateneo		100%	100%	100%	Trend positivo	5	4	5	Si mantiene la valutazione massima in quanto meglio di così chiaramente non si può fare, ma proprio per questo motivo si segnala che l'indicatore è ormai privo di significato.		
		Risultati questionari benessere organizzativo docenti e PTA: valutazione di sintesi tramite media delle domande significative per la soddisfazione	Ateneo & Relazione performance ANVUR		n. disp	dati presenti su foglio Q benessere 2022	Report presenti sul sito di Ateneo (v. link su foglio aggiuntivo)		5	3	3,75	Preliminarmente si segnala che l'indicatore ha una precisa definizione numerica che però non risulta attualmente applicabile a causa della irregolarità nella somministrazione del questionario. Ciò detto, il NdV apprezza lo sforzo fatto nella prima parte del 2022 per operare un confronto tra le due ultime edizioni del questionario (2018 e 2022) grazie all'introduzione di un cruscotto interattivo. Il NdV nota inoltre positivamente l'avvenuta pubblicazione sia di una sintesi dei risultati (luglio 2022) sia di due report dedicati preparati a fine 2022 dal Tavolo sul benessere organizzativo, per quanto si suggerisca di migliorarne la visibilità a livello di ateneo. L'analisi dei risultati mostra una situazione con diverse ombre per il personale tecnico, amministrativo e bibliotecario (soprattutto per quanto riguarda le possibilità di carriera e l'organizzazione), mentre rivela una situazione mediamente migliore per il personale docente (con la significativa eccezione del punto riguardante l'equità, soprattutto per quanto riguarda i rispondenti più giovani). Il NdV apprezza inoltre che, sulla base di tali analisi, risultano avviate nel 2023 alcune azioni di miglioramento, contenute in obiettivi operativi del DG. Il NdV auspica infine che la somministrazione del questionario sul benessere organizzativo avvenga a cadenza annuale o al più biennale, in modo da poter verificare l'efficacia delle azioni messe in atto.		
											100,0		87,5	

**Nota di aggiornamento: il CdA, con delibera 255 del 21 giugno 2023, ha modificato le valutazioni relative a due indicatori (ISEF da 4 a 3; Efficienza utilizzo risorse Direzione edilizia da 2 a 3), rimanendo invariato l'indice sintetico POI 2022 a 87,5**