



UNIVERSITÀ DI PISA

Piano Integrato
di Attività e Organizzazione
PIAO 2024 – 2026



(Coordinamento: **Direzione Generale** – Ufficio Programmazione e Valutazione)

Sommario

INTRODUZIONE ED APPROCCIO DI METODO	3
SEZIONE 1: SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE	5
1.1 PRESENTAZIONE DELL'ATENEO	5
1.1.1 La partecipazione dell'Ateneo a progetti PNRR	9
1.1.2 L'operatività dell'Ateneo e il suo posizionamento nel panorama internazionale	11
SEZIONE 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE	13
2.1 VALORE PUBBLICO	13
2.1.1 Il contributo degli stakeholder alla valutazione della performance.....	15
2.1.2 Il Piano e gli obiettivi strategici.....	16
2.2 PERFORMANCE	21
2.2-A PIANO PERFORMANCE – CONTESTO GENERALE	21
2.2-A.1 La tempistica del ciclo 2024	22
2.2-A.2 Schemi generali degli obiettivi operativi.....	23
2.2-A.3 La pianificazione strategica ed operativa 2024.....	23
2.2-A.4 Le dimensioni della performance e il SMVP – gli indici sintetici POI e POS.....	24
2.2-A.5 Obiettivi strategici e bilancio di previsione 2024 (budget per attività)	25
2.2-A.6 Gli obiettivi 2024 assegnati dal CdA al Direttore Generale	26
2.2-A.7 Obiettivi operativi e risultati attesi (Direzioni, Dipartimenti ed altre Strutture)	26
2.2-B PROGRAMMAZIONE IN TEMA DI TRANSIZIONE DIGITALE – CONTESTO GENERALE	28
2.2-B.1 Contesto normativo e strategico	28
2.2-B.2 Informazioni sulla situazione attuale dell'Ateneo per infrastrutture di rete, data-center, servizi, cybersecurity, dematerializzazione	28
2.2-B.3 Obiettivi e risultati attesi.....	32
2.2-C PROGRAMMAZIONE IN TEMA DI PARI OPPORTUNITÀ – CONTESTO GENERALE.....	34
2.2-C.1 Obiettivi e risultati attesi.....	35
2.3 PIANO TRIENNALE PREVENZIONE CORRUZIONE E TRASPARENZA (PTPCT)	40
2.3-A.1 Il contesto di riferimento	40
2.3-A.2 Piano Strategico: aree di intervento e azioni strategiche per la tutela del valore pubblico ..	43
2.3-A.3 Fattori e aree di rischio: alcuni elementi per la valutazione.....	50
2.3-A.4 Misure programmate per il triennio 2024-26	55
2.3 B. SEZIONE TRASPARENZA	60
2.3-B.1 Il monitoraggio e l'analisi dei flussi informativi: le misure per la trasparenza in un'epoca di transizione	60
2.3 C. APPENDICE PTPCT 2024-26: INDICAZIONI OPERATIVE	62
2.3-C.1 L'organizzazione del sistema di prevenzione: le responsabilità	62
2.3-C.2 Modelli e metodologie per la valutazione del rischio (2024)	64
2.3-C.3 Indicazioni per la progettazione operativa delle misure (anno 2024)	66

2.3-C.4 Indicatori, monitoraggio e riesame	66
2.3-C.5 Riesame periodico della funzionalità complessiva del sistema	68
2.3 D. COMUNICAZIONE E PARTECIPAZIONE	69
2.3.F1 ALLEGATO: PROGRAMMAZIONE MISURE 2023-25	70
2.3.F2 ALLEGATO TRASPARENZA E ORGANIZZAZIONE DEI FLUSSI INFORMATIVI	70
2.3.F3 ALLEGATO VALUTAZIONE DEI RISCHI	70
2.3.F4 ALLEGATO PROCESSI	70
SEZIONE 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	71
3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA – CONTESTO GENERALE	71
3.1.1 Il contesto operativo	71
3.1.2 L’architettura organizzativa dell’università di Pisa	71
3.1.3 La struttura tecnico-amministrativa dell’Amministrazione centrale	72
3.1.4 Posizioni organizzative di area amministrativa-gestionale e area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati attivate presso le strutture di Ateneo	73
3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE – CONTESTO GENERALE	75
3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DEL PERSONALE	77
3.3-A LA PROGRAMMAZIONE DEL PERSONALE – CONTESTO GENERALE	77
3.3-A.1 Programmazione fabbisogno personale anno 2024	79
3.3-A.2 Obiettivi e risultati attesi	82
3.3-B LA FORMAZIONE DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO	82
SEZIONE 4: MONITORAGGIO	83

INTRODUZIONE ED APPROCCIO DI METODO

Come previsto dall’art. 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80 - convertito, con modifiche, con la legge 6 agosto 2021, n. 113 - l’Università di Pisa ha adottato il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)¹.

Si tratta di un unico strumento di programmazione che risponde ad esigenze di semplificazione ma anche di integrazione, in quanto è chiamato a definire, su base triennale e con aggiornamento annuale, la programmazione e pianificazione di diversi settori di attività, anche tra loro eterogenei (performance, anticorruzione e trasparenza, gestione del capitale umano e sviluppo organizzativo; piena accessibilità delle amministrazioni, fisica e digitale; rispetto della parità di genere; semplificazione e reingegnerizzazione dei processi). In tale prospettiva rappresenta quindi una sorta di “testo unico” sulla programmazione.

Il quadro normativo relativo al PIAO è stato completato con la pubblicazione in Gazzetta Ufficiale del decreto del Presidente della Repubblica 24 giugno 2022, n. 81, con cui sono stati individuati gli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal PIAO, e con l’approvazione del decreto 30 giugno 2022, n. 132 con cui è stato definito il contenuto del PIAO, ivi incluse le modalità semplificate previste per le amministrazioni con meno di 50 dipendenti².

La stesura del PIAO 2024-26 si configura, in mancanza di uno strumento giuridico che ne definisca la struttura per le Università³, come un processo complesso che si cala in un contesto ancora in fase di assestamento, malgrado si sia al terzo anno di applicazione della nuova normativa.

In ragione dell’importanza delle filiere programmatiche che in esso confluiscono, il processo di redazione del PIAO assume per l’Ateneo una valenza centrale; è stato pertanto proseguito il percorso di progressivo miglioramento, avviato già lo scorso anno, funzionale a definire uno strumento programmatico strutturato. Si è cercato, al pari degli anni precedenti, di andare oltre la mera “sommatoria” dei singoli piani che confluiscono nel PIAO e di realizzare una “logica integrata” rispetto alle scelte fondamentali partendo dalla pianificazione strategica, che costituisce la guida per gli altri

strumenti programmatici dell'attività di un Ateneo. Il documento recepisce quindi i contenuti del Piano Strategico di Ateneo 2023-2028, approvato dal Consiglio di amministrazione e dal Senato accademico rispettivamente con le delibere n. 376 e n. 234 del 2 ottobre 2023.

Dagli obiettivi strategici e dalle azioni in esso delineate⁴ discendono sia gli obiettivi di performance organizzativa - che costituiscono infatti attuazione (a vario livello) degli obiettivi strategici dell'Ateneo⁵ - sia gli interventi gestionali indicati nel presente documento.

In altre parole, la programmazione delle attività gestionali dell'Ateneo deve essere realizzata tenendo conto della pianificazione strategica dell'Ateneo e tenendo presente il fine ultimo di creazione di valore pubblico⁶.

Il PIAO diventa quindi il documento che racchiude la pianificazione delle attività amministrative - gestionali con riguardo a performance, anticorruzione e trasparenza, capitale umano e sviluppo organizzativo, accessibilità e semplificazione, all'interno della cornice delineata dagli obiettivi strategici e delle relative azioni⁷.

A valle delle precedenti esperienze di redazione del documento, emergono alcuni elementi che saranno tenuti presenti per la stesura del PIAO in parola, *in primis* l'orientarsi verso la produzione di un documento più snello, ma esaustivo per quanto occorre:

- I. che contenga l'individuazione delle aree strategiche legate alla creazione di valore pubblico, anche tenendo conto delle classificazioni internazionali (es. Sustainable Development Goals dell'Agenda ONU 2030, Benessere equo e sostenibile, BES...);
- II. che riporti la pianificazione operativa delle varie aree in modo coordinato, anche nel metodo, preferibilmente utilizzando le modalità previste dall'applicativo informatico già utilizzato per il sistema performance (U-GO), specificando quindi situazione di partenza, di arrivo, indicatori di risultato con relativi target e area di impatto, nella prospettiva di generazione di VP;
- III. che preveda sistemi di monitoraggio/verifica snelli, agevolmente "leggibili" da utenti e stakeholder, sia interni, che esterni;
- IV. che preveda la standardizzazione, per quanto possibile, della struttura dei vari capitoli, con possibilità di rinviare ad allegati di approfondimento.

Da precisare che il documento è stato realizzato con il contributo di diverse Unità e Uffici, a seconda delle specifiche competenze, sotto il coordinamento del Direttore Generale.

Fig.1 Piano Strategico e PIAO



SEZIONE 1: SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

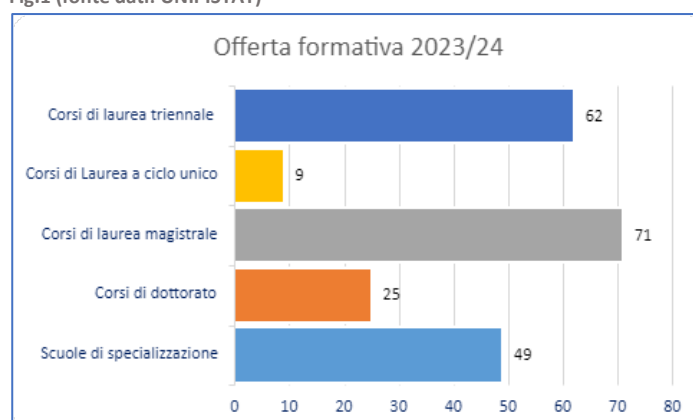
Amministrazione pubblica	UNIVERSITÀ DI PISA
Indirizzo	Lungarno Pacinotti, 43 – 56126 PISA
telefono	0502212111
PEC	protocollo@pec.unipi.it
Partita IVA	00286820501
C.F.	80003670504
Sito web	https://www.unipi.it

1.1 PRESENTAZIONE DELL'ATENEO

UNIPI: 20 Dipartimenti, 8 Centri di Ateneo, 7 Centri Dipartimentali, 17 Interdipartimentali; 3 Sistemi (Biblioteca-rio, Informatico e Museale), 2 Scuole interdipartimentali, per le aree medica ed ingegneristica; 3 Sedi decentrate, 1 sede all'estero (Uzbekistan).

Dipartimento	Settore culturale
Matematica (dip. di eccellenza) Informatica Fisica (dip. di eccellenza) Scienze della terra	Scienze matematiche e informatiche, fisiche, scienze della terra
Chimica e chimica industriale Farmacia Biologia (dip. di eccellenza) Scienze agrarie, alimentari e agro-ambientali	Scienze chimiche, scienze biologiche, scienze agrarie e scienze del farmaco
Medicina clinica e sperimentale Patologia chirurgica, medica, molecolare e dell'area critica Ricerca traslazionale e delle nuove tecnologie in medicina e chirurgia Scienze veterinarie (dip. di eccellenza)	Scienze mediche e veterinarie
Ingegneria civile e industriale Ingegneria dell'energia, dei sistemi, del territorio e delle costruzioni Ingegneria dell'informazione (dip. di eccellenza)	Ingegneria civile e architettura, ingegneria industriale e dell'informazione
Civiltà e forme del sapere (dip. di eccellenza) Filologia, letteratura e linguistica (dip. di eccellenza)	Scienze dell'antichità, filologiche - letterarie, storico-artistiche, scienze storiche, filosofiche, pedagogiche, psicologiche
Giurisprudenza Scienze politiche Economia e management	Scienze giuridiche, economiche e statistiche, politiche e sociali

Fig.1 (fonte dati: UNIPISTAT)



L'Università di Pisa si caratterizza come Ateneo generalista, una delle università più antiche e prestigiose in Europa, con una tradizione scientifica di eccellenza e la capacità di attrarre circa la metà dei propri studenti dall'esterno del proprio naturale bacino territoriale. Grazie alla configurazione stessa della città ed all'ingente patrimonio storico-artistico di cui dispone, l'Ateneo permea l'intero territorio cittadino fino a configurarsi come una sorta di campus diffuso. L'offerta formativa è ampia, e viene costantemente monitorata, valutata e aggiornata, così da assicurare una didattica di qualità a ogni livello.

Alla didattica "tradizionale" si affiancano molte iniziative dipartimentali riguardanti corsi di approfondimento tematico specifico, di cui viene dato un quadro d'insieme, riguardante i master di primo e secondo livello, suddivisi per area culturale.

Fig.2 (fonte dati: Direzione servizi per la Didattica e gli studenti)

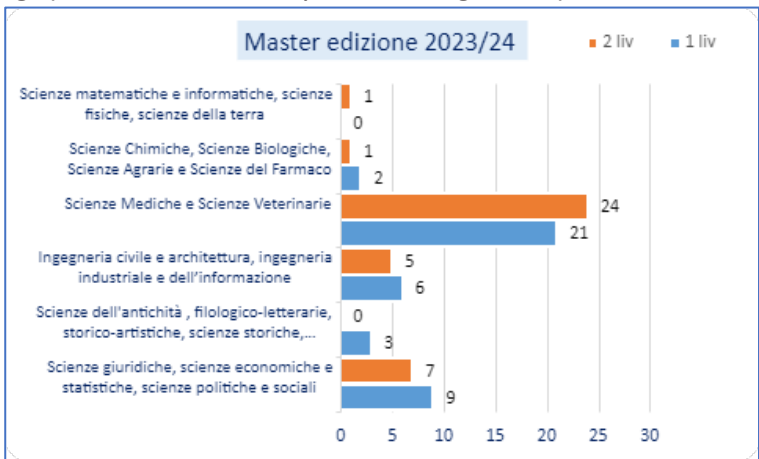
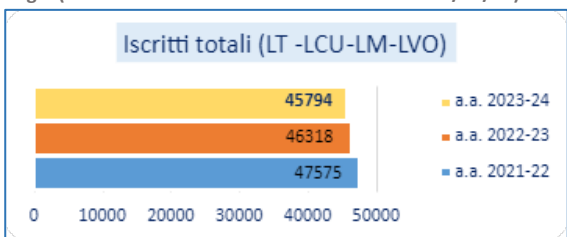
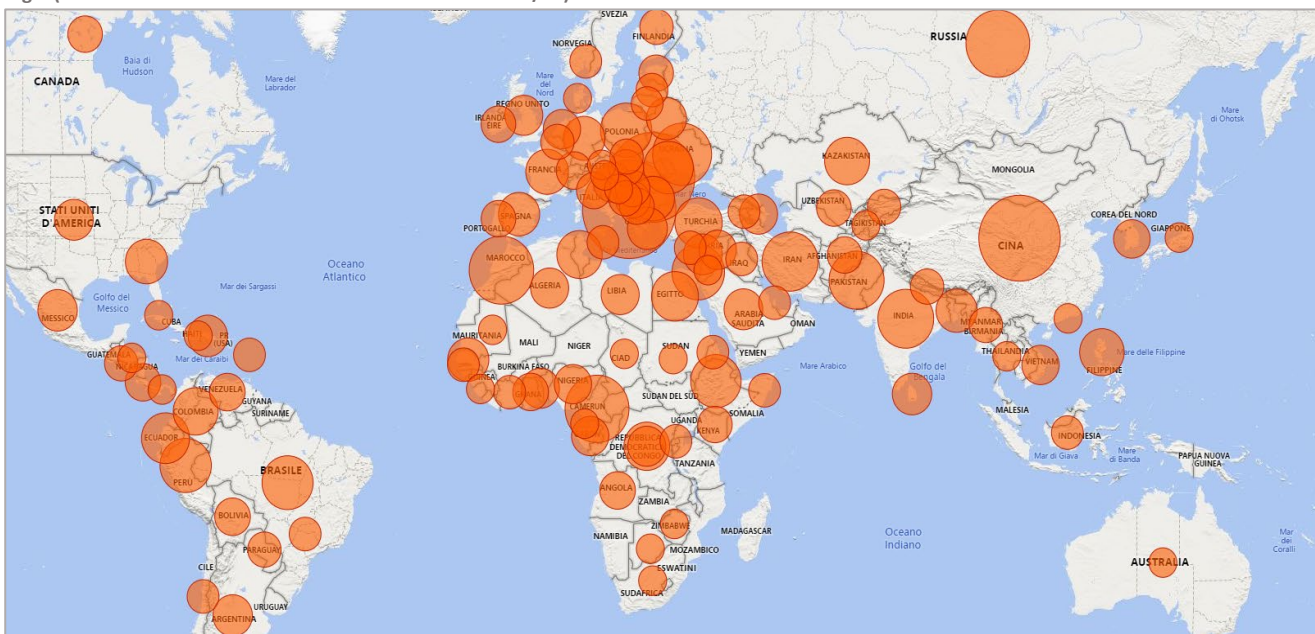


Fig.3 (fonte dati: SIA – Servizi Statistici – dati al 31/12/23)



Nel panorama universitario italiano l’Ateneo di Pisa si colloca nel gruppo dei mega atenei statali (> 40.000 iscritti), contando stabilmente su una popolazione dell’ordine di 45.000 studenti.

Fig.4 (fonte dati: Cruscotti Servizi Statistici UNIPI - a.a. 2022/23)



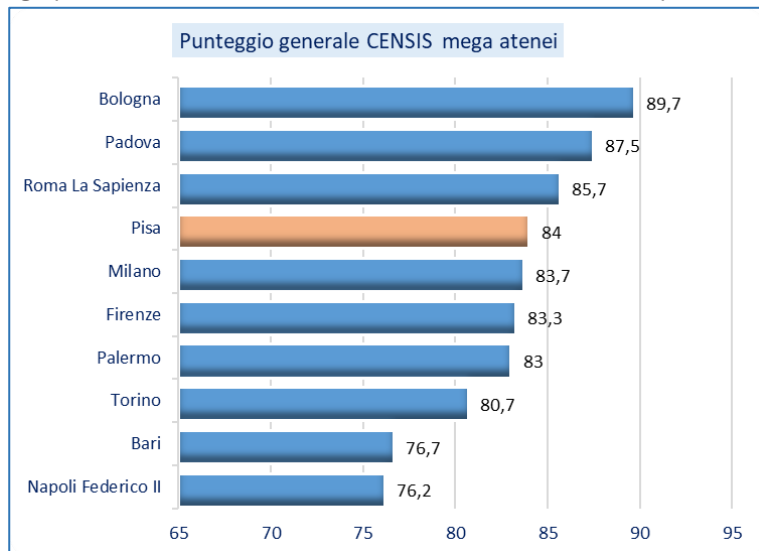
La distribuzione geografica degli iscritti in base alla cittadinanza restituisce un dato di oltre il 95% di iscritti italiani; gli europei risultano il 2% circa, mentre il restante 3% si distribuisce sugli altri continenti. Il dato medio del sistema universitario complessivo italiano è per l’a.a. 2022/23 del 6,3%¹.

¹ Fonte: MUR – Portale dei dati dell’istruzione superiore

La principale forma di mobilità internazionale è costituita dal **Programma Erasmus**, che consente agli studenti di svolgere uno o più periodi di mobilità per studio e/o tirocinio (*traineeship*) nei Paesi membri dell'Unione Europea e in altri Paesi aderenti al Programma specificati nel Bando, conseguendo CFU che verranno riconosciuti in carriera. **Per l'a.a. 2022/23 gli studenti incoming sono stati 683, mentre gli outgoing 450.**

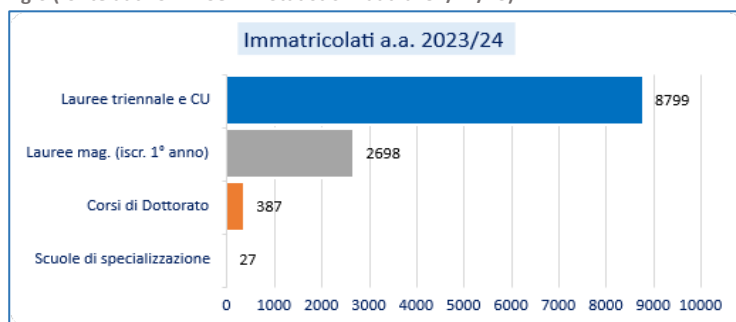
Interessante notare come la **Classifica CENSIS delle università italiane 2023/24** colloca Pisa al quarto posto tra le università del segmento comprendente i mega atenei (posizione analoga al precedente anno).

Fig.5 (fonte dati: CENSIS, Classifica Università Italiane – EDIZIONE 2023/24)



Il punteggio generale CENSIS viene generato dalla associazione di quanto conseguito da ogni Ateneo relativamente a sei aree tematiche²: l'Università di Pisa ha i suoi punti di forza **nell' "occupabilità dei laureati" e nei "servizi", dove si pone rispettivamente nella seconda e prima posizione.**

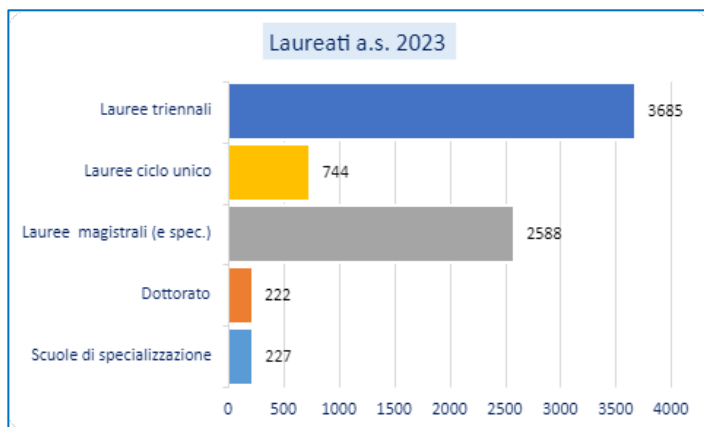
Fig.6 (fonte dati: SIA – Servizi Statistici – dati al 31/12/23)



Per ogni anno accademico gli studenti provenienti dalle scuole secondarie superiori che si immatricolano ai corsi offerti dall'Ateneo sono circa 9000 (per le Scuole di Specializzazione il dato riportato è evidentemente ancora molto parziale).

² (Borse, comunicazione e servizi digitali, internazionalizzazione, servizi, strutture, occupabilità laureati a un anno dal conseguimento titolo)

Fig.7 (fonte dati: SIA – Servizi Statistici – dati al 31/12/23)



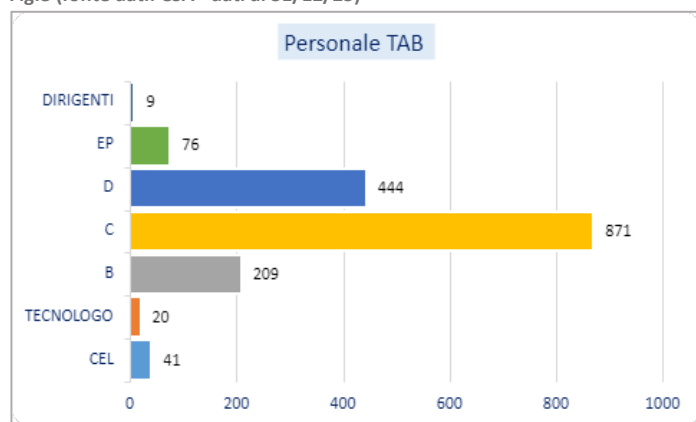
Ogni anno vengono conseguiti circa 7500 titoli di studio, distribuiti sui vari livelli.

Leggendo il **“Profilo laureati 2022” (Alma Laurea)**, la percentuale di laureati (triennali, magistrali e cicli unici) in corso **UNIPI** è del **48%**, inferiore quindi al dato medio nazionale, **62,5%**. È però da rilevare che il punteggio medio conseguito dagli studenti **UNIPI** è di **105,6**, superiore al corrispondente dato nazionale, **104**.

L’indagine 2023 sulla **“Condizione occupazionale dei laureati”** segnala che per i laureati 2021 ad un anno dal titolo il tasso di occupazione lavorativa **UNIPI** è del **56,9%**, equivalente a quello nazionale, mentre la retribuzione mensile netta (media) dichiarata **UNIPI** è di **€ 1.320**, leggermente maggiore del dato medio nazionale, **€ 1.281**. Una situazione con luci ed ombre:

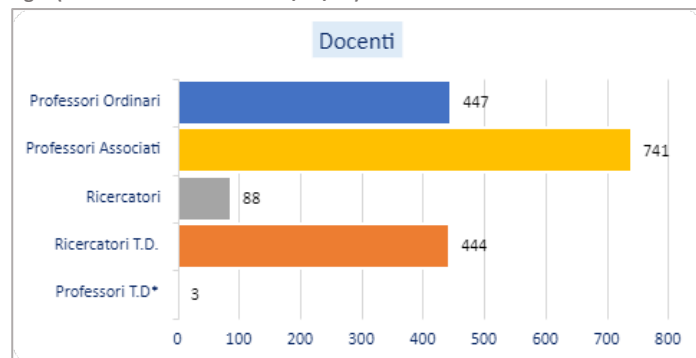
L’Ateneo deve fare una riflessione soprattutto sul divario negativo per i tempi di laurea.

Fig.8 (fonte dati: CSA - dati al 31/12/23)



L’Ateneo si attesta a quasi 1700 unità di personale tecnico–amministrativo e bibliotecario (tab). Il personale docente è leggermente superiore.

Fig.9 (fonte dati: CSA - dati al 31/12/23)



Al personale c.d. “strutturato” si aggiungono poi le categorie di soggetti (assegnisti, borsisti, docenti a contratto...) che comunque collaborano a vario titolo al perseguimento dei fini istituzionali dell’ente.

I 2 grafici riportano i dati al 31/12/2023.

Una rilevantissima attività di ricerca viene svolta dalle strutture dipartimentali e dai centri di Ateneo, della quale vengono di seguito fornite alcune informazioni quantitative relative a numerosità dei progetti e finanziamenti ottenuti.

Tab.1 (fonte dati: Servizi per la ricerca)

Programmi - descrizione	Riferimento temporale del programma di finanziamento	N° progetti presentati/cui si partecipa	N° progetti presentati/cui si partecipa, di cui finanziati	Tot finanziamento acquisito da UNIPI
Horizon Europe (dati totali prg.)	2021-2027	549	74	26 M€
PRIN (progetti attivi nel 2023)	PRIN 2020, PRIN 2022, PRIN PNRR 2022	1168	379	30,5 M€

Il rapporto dell'Ateneo con la società ed il mondo del lavoro è testimoniato dal numero di brevetti in portafoglio, 136 al 31/12/2023 e dal numero di spin-off attivi a tale data, 34.

Seguono – al fine di delineare la dimensione economica dell'Ateneo - alcuni dati estratti dal bilancio preventivo 2024, riguardanti ricavi e costi operativi³, che ne evidenziano la rilevanza primaria nel contesto territoriale.

RICAVI OPERATIVI 2024	
Proventi propri	€ 58.646.308 di cui € 7.685.019 per proventi legati alla ricerca e da € 50.961.289 per proventi legati alla didattica (tasse e contributi)
Contributi	€ 283.757.953 (si riferiscono per la quasi totalità al FFO stimato in € 275 ME e altri contributi provenienti dal MUR; più contributi erogati da enti pubblici e privati per la copertura di borse di dottorato di ricerca e contratti di formazione specialistica)
Altri proventi e ricavi diversi	€ 20.994.332 sono costituiti principalmente dai ricavi derivanti dall'utilizzo di riserve di patrimonio netto derivanti dalla contabilità finanziaria e altre voci
Totale	€ 363.398.593

COSTI OPERATIVI 2024	
Costi del personale	€ 216.536.412
Costi della gestione corrente	€ 113.891.407
Ammortamenti e svalutazioni	€ 17.673.490
Accantonamenti per rischi e oneri	€ 378.086
Oneri diversi di gestione	€ 2.593.628
Totale	€ 81.320.659

BUDGET INVESTIMENTI ANNUALE 2024	
Immobilizzazioni immateriali	€ 1.170.451 (diritti di brevetto e utilizzazione delle opere di ingegno, acquisto di software applicativo e licenze d'uso e interventi sul patrimonio immobiliare di terzi)
Immobilizzazioni materiali	€ 80.150.208 (terreni e fabbricati, impianti e attrezzature, attrezzature scientifiche, impianti di telecomunicazione in fibra ottica, macchine da ufficio)
Immobilizzazioni finanziarie	0
Totale	€ 81.320.659

1.1.1 La partecipazione dell'Ateneo a progetti PNRR ⁴

L'Università di Pisa è significativamente coinvolta in una complessa filiera di attività che usufruiscono di finanziamenti europei, come di seguito brevemente dettagliato.

Investimento 1.3 – Partenariati estesi alle università, ai centri di ricerca, alle aziende per il finanziamento di progetti di ricerca di base

Nell'ambito dell'investimento 1.3 della Missione 4, Componente 2 del PNRR, l'Avviso D.D. 341/2022 finanzia 14 "Proposte di intervento per la creazione di Partenariati estesi alle università, ai centri di ricerca, alle aziende per il finanziamento di progetti di ricerca di base". L'investimento, di 1,61 miliardi in tutto, ha l'obiettivo di finanziare progetti di ricerca di base per rafforzare le filiere della ricerca a livello nazionale e promuovere la loro partecipazione alle catene di valore strategiche europee e globali.

I **Partenariati estesi** in cui UNIFI è coinvolta direttamente (come Spoke leader e soggetto affiliato) sono 4.

FAIR – Intelligenza artificiale: aspetti fondazionali

soggetto attuatore la Fondazione FAIR e coinvolge 14 università, 4 enti di ricerca e 7 aziende

NEST – Scenari Energetici del Futuro

soggetto attuatore la Fondazione Network 4 Energy Sustainable Transition (NEST)

HEAL ITALIA

soggetto attuatore la Fondazione Heal

ONFOODS

soggetto attuatore la Fondazione ONFOODS

³ (al netto delle voci indicate nel preventivo per il risultato a pareggio).

⁴ Sito web: [PNRR UNIFI progetti dell'Università di Pisa per il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza](#)

Investimento 1.4 - Potenziamento strutture di ricerca e creazione di "campioni nazionali di R&S" su alcune Key Enabling Technologies

La linea di Investimento 1.4 del PNRR promuove il potenziamento di strutture di ricerca e la creazione 5 Centri Nazionali (CN) di R&S su alcune "Key Enabling Technologies". I CN sono dedicati alla realizzazione e allo sviluppo di programmi e attività di ricerca di frontiera relativa ad ambiti tecnologici coerenti con le priorità dell'Agenda Strategica per la Ricerca dell'Unione Europea e con i contenuti del Piano Nazionale della Ricerca 2021-2027.

I **Centri Nazionali** in cui è coinvolta UNIFI con il ruolo di soggetto affiliato sono quattro.

[CENTRO NAZIONALE HPC, BIG DATA AND QUANTUM COMPUTING \(ICSC\)](#)

Coordinato dall'INFN

[CENTRO NAZIONALE DI RICERCA PER LE TECNOLOGIE IN AGRICOLTURA - AGRITECH](#)

Capofila l'Università di Napoli Federico II

[CENTRO NAZIONALE SVILUPPO DI TERAPIA GENICA E FARMACI CON TECNOLOGIA A RNA](#)

Coordinato dall'Università degli Studi di Padova

[CENTRO NAZIONALE PER LA MOBILITÀ SOSTENIBILE \(MOST\)](#)

Il Centro Nazionale per la Mobilità Sostenibile nasce con l'ambizione di essere uno strumento reale per la crescita e lo sviluppo del settore della mobilità. Il Centro nasce con una chiara missione: accompagnare la transizione green e digitale e raggiungere una nuova mobilità sostenibile secondo le indicazioni del Green New Deal.

Investimento 1.5 - Creazione e rafforzamento di "ecosistemi dell'innovazione", costruzione di "leader territoriali di R&S"

[THE – Tuscany Health Ecosystem \(ECS – Ecosistema dell'innovazione sulle scienze e le tecnologie della vita in Toscana\)](#)

La mission di Tuscany Health Ecosystem (THE) è fare della Toscana la "regione della salute" spingendo la ricerca verso le applicazioni e le aziende per far crescere le tecnologie dedicate alla salute e al benessere.

Obiettivo principale del progetto è stimolare, sostenere la crescita e il consolidamento dell'ecosistema delle scienze della vita in Toscana, in coerenza con le linee strategiche e di specializzazione intelligente (RIS3) del territorio, attraverso un approccio multidisciplinare, competenze specialistiche di alto livello, contaminazione incrociata di tecnologie e conoscenze, un dialogo efficace tra ricercatori, clinici, aziende. THE intende rispondere ai bisogni di innovazione e formazione del settore, consentendo il consolidamento dell'ecosistema regionale e rafforzandone la competitività su scala regionale, nazionale e globale.

L'Università di Pisa è affiliata ai dieci spoke di THE ed è sede leader per lo spoke 4 - Nanotechnologies for diagnosis and therapy e per lo spoke 9 [Robotics and Automation for Health](#).

Investimento 3.1 - Fondo per la realizzazione di un sistema integrato di infrastrutture di ricerca e innovazione

Nell'ambito dell'investimento 3.1 del PNRR, "Fondo per la realizzazione di un sistema integrato di infrastrutture di ricerca e innovazione", l'avviso D.D. n. 3264 promuove il rafforzamento e la creazione di Infrastrutture di Ricerca (IR). Le IR rappresentano gli impianti, le risorse e i relativi servizi utilizzati dalla comunità scientifica per compiere ricerche nei rispettivi settori. La dotazione finanziaria di 1,08 miliardi di euro è stata ripartita, nell'avviso pubblico, in base alle aree tematiche ESFRI (European Strategy Forum on Research Infrastructures).

Le Infrastrutture di ricerca (IR) in cui è coinvolta UNIFI sono tre.

[SEE LIFE - Strengthening the Italian Infrastructure of Euro-bioimaging](#)

soggetto proponente il CNR – IEOS di Napoli

[SoBigData.it - Strengthening the Italian RI for Social Mining and Big Data Analytics](#)

soggetto proponente il CNR – ISTI di Pisa

[ETIC - Einstein Telescope Infrastructure consortium](#)

soggetto proponente l'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare (INFN)

Dottorato di ricerca

Come già rappresentato nell'istogramma dell'offerta didattica di Ateneo, vengono erogati complessivamente 25 corsi di Dottorato di ricerca registrando, nel corso degli anni, un continuo incremento quanti-qualitativo dell'offerta

dottorale. Nell'ottica di implementazione dell'attività di ricerca, e recependo le prescrizioni di cui al d.m. 226/2021. Si è puntato sull'attivazione di dottorati industriali, dottorati in forma associata con altri atenei toscani e non, Dottorati di Interesse Nazionale (DIN).

Non meno rilievo assume poi l'impegno dell'Università di Pisa nel concorrere all'attribuzione di fondi pubblici per il finanziamento di progetti dottorali. Un'importante novità del 2022, proseguita per il 2023, riguarda i finanziamenti a valere sul PNRR e in particolare i Decreti Ministeriali n. 352 e n. 351 del 9 aprile 2022 e i successivi omologhi n. 117 e n. 118 del 2 marzo 2023, aventi ad oggetto, rispettivamente, da un lato il finanziamento di borse di dottorato per la frequenza di percorsi di ricerca in programmi specificamente dedicati e declinati (Missione 4, Componente 1, Investimento 3.4 e Investimento 4.1) e dall'altro borse co-finanziate al 50 per cento tramite le risorse a valere sull'Investimento 3.3 "Introduzione di dottorati innovativi che rispondono ai fabbisogni di innovazione delle imprese e promuovono l'assunzione dei ricercatori dalle imprese" (Missione 4, componente 2 "Dalla Ricerca all'Impresa") e per il restante 50 per cento dalle imprese. Queste ultime assumono particolare rilievo in ragione della partecipazione al finanziamento delle aziende (aventi caratura locale, nazionale ovvero internazionale) che scelgono di collaborare con l'Università di Pisa.

Nell'anno accademico 2022/2023 l'Ateneo ha conferito 46 borse ai sensi del d.m. n. 351/2022 e 38 borse ai sensi del d.m. n. 352/2022. Quanto al 39° ciclo, invece, l'Ateneo ha conferito 100 borse ai sensi del d.m. n. 118/2023 e 24 borse ai sensi del D.M. 117/2023.

Particolare rilievo assumono poi i Dottorati di Interesse Nazionale (DIN) a cui l'Università di Pisa partecipa. Il carattere multidisciplinare e nazionale degli anzidetti corsi concorre alla realizzazione degli obiettivi di ricerca dell'Ateneo e ne elevano il prestigio didattico-scientifico. L'attivazione su larga scala dei DIN è attribuibile sostanzialmente ai fondi derivanti dal PNRR. L'Università di Pisa, utilizzando appunto le risorse del PNRR, nel 38° ciclo ha aderito a 11 corsi di Dottorato di Interesse Nazionale, con sede amministrativa diversa da Pisa, finanziando 16 borse e per il 39° ciclo ha aderito a 18 corsi DIN, finanziando in questo caso 25 borse. L'Ateneo di Pisa è anche sede amministrativa del Dottorato Nazionale in Intelligenza Artificiale, il quale ha ricevuto più di 60 borse su fondi PNRR tra il 38° e il 39° ciclo.

L'Ateneo ha poi conferito ulteriori borse di dottorato, con finanziamenti ministeriali a valere su fondi PNRR, ma non rientranti nel novero delle borse finanziate a mezzo dei succitati decreti ministeriali. I finanziamenti in oggetto, infatti, sono stati ottenuti dai Dipartimenti dell'Ateneo, sulla base di progetti di ricerca cui hanno partecipato i Dipartimenti stessi, e con questi sono state finanziate più di 80 borse di dottorato fra il 38° e 39° ciclo.

1.1.2 L'operatività dell'Ateneo e il suo posizionamento nel panorama internazionale

L'Università di Pisa ha ottenuto un riscontro più che soddisfacente sul posizionamento dell'Ateneo nel panorama nazionale in occasione della Visita di accreditamento periodico condotta dalla Commissione di Esperti di Valutazione ANVUR, nel marzo del 2019 e il cui Rapporto finale è stato trasmesso agli inizi di gennaio 2020⁵. Il giudizio riportato dall'Università di Pisa è stato "pienamente soddisfacente".

Con riferimento al solo sistema universitario italiano, la classifica **CENSIS** nel 2023⁶ colloca Pisa al 4° posto tra i mega atenei (con oltre 40.000 iscritti), preceduta da Bologna, Padova e Roma Sapienza. Pisa primeggia in servizi e occupabilità (qui seconda a Milano); rimane bassa su internazionalizzazione e strutture (ottavo e nono posto su queste due dimensioni).

Negli ultimi anni l'Ateneo ha registrato buoni riscontri anche nei principali ranking internazionali, sia nelle classifiche generali che in quelle delle singole discipline accademiche. Dal momento che ogni classifica ha caratteristiche diverse e un diverso sistema di ponderazione, le diverse agenzie di ranking collocano l'Università di Pisa in posizioni variabili.

Di seguito riportiamo i piazzamenti dell'Università di Pisa nei ranking più influenti.

⁵ Approvato con delibera del consiglio direttivo ANVUR n. 294 del 17 dicembre 2019.

⁶ La Classifica **CENSIS** si basa sulla valutazione delle strutture disponibili, dei servizi erogati, del livello di internazionalizzazione, della capacità di comunicazione 2.0 e della occupabilità (<https://www.censis.it/formazione/la-classifica-censis-delle-universita-C3%A0-italiane-edizione-20232024>)

L'ottima performance dell'Ateneo pisano nell'**Academic Ranking of World University (ARWU)**, noto anche come Shanghai Ranking⁷, si conferma anche per il 2023, posizionandosi nella fascia 150-200 tra più di 2.500 università classificate. Proiettando la classifica a livello nazionale, l'Università di Pisa si mantiene nel gruppo di testa insieme all'Università degli studi di Padova e all'Università di Milano, subito dopo La Sapienza di Roma. Oltre a quella globale, la Shanghai Ranking Consultancy stila anche una classifica per disciplina (**ARWU of Academic Subjects**). Nell'edizione 2023 l'Università di Pisa si è classificata in 22 discipline, spaziando su tutte le macroaree. In particolare, l'Ateneo si è collocato tra le prime 75 al mondo per Fisica, tra le prime 100 per Matematica e Veterinaria e nelle prime 150 per le Scienze Agrarie.

Secondo il **QS World University Ranking**, edizione 2024 (pubblicata nel 2023)⁸, un'altra tra le più autorevoli classifiche a livello internazionale, l'Ateneo di Pisa sale al 349° posto a livello mondiale fra le 1500 istituzioni accademiche censite, pur perdendo una posizione a livello nazionale (8° posto su 42 istituzioni italiane classificate), con punti di forza nella "Sustainability" (182° posto) e nella "International Research Network" (209° posto). Rimangono punti di debolezza e margini di miglioramento per gli indicatori reputazionali e il livello di internazionalizzazione.

QS stila anche una classifica per disciplina (**QS by Subject**). Nell'ultima edizione pubblicata l'Università di Pisa si colloca tra le prime 10 in Italia in 23 discipline. In particolare, l'Ateneo pisano è risultato 1° tra le italiane e 40° nel mondo per "Veterinary", 3° in Italia e 22° al mondo in "Classics and Ancient History", 3° in Italia e nella fascia dal 51° al 100° posto in "Archaeology" e, infine, 5° tra le italiane e 93° al mondo in "Physics".

Nel 2023 è uscita la prima edizione pilota di una classifica di QS specifica per la sostenibilità (**QS Sustainability Ranking**) dove l'Ateneo di Pisa si è collocato nella posizione 221-240; nell'edizione ampliata del 2024 Pisa è scesa al 282° posto, pur migliorando in alcuni ambiti, quali Social Impact (dalla posizione 295 del 2023 alla posizione 247 del 2024), Impact Education (dalla posizione 406 del 2023 alla posizione 172 del 2024) e Employability & Opportunities (dalla posizione 399 del 2023 alla posizione 323 del 2024).

Nell'edizione 2024 del **THE World University Rankings** (pubblicata nel 2023)⁹ che ha censito oltre 1900 università del mondo, l'Università di Pisa non migliora la propria posizione rispetto agli ultimi anni, collocandosi nella fascia 401-500 a livello mondiale e al 18° posto a livello italiano. Nella classifica per disciplina i migliori risultati si registrano per Computer Science e Arts & Humanities, che si collocano nella fascia 201-250 a livello mondiale e, a seguire, per Physical Sciences e Law nella fascia 251-300.

A partire dal 2019 THE ha elaborato una nuova classifica (**THE impact Ranking**) valutando le università rispetto agli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG) dell'Agenda ONU 2030. Nell'edizione 2023 l'Università di Pisa osserva un peggioramento nella classifica generale; tuttavia si colloca nelle prime 200 posizioni per gli SDGs 9, 10 e 14 (Industry, Innovation And Infrastructure, Reduced Inequalities, Life Below Water).

L'Università di Pisa è prima in Toscana e sesta in Italia secondo il ranking aggregato **ARTU (Aggregate Ranking of Top Universities)**¹⁰. Nell'edizione 2023 Pisa si colloca al 273° posto assoluto a livello internazionale, confermandosi, rispetto al 2022, al sesto posto tra gli atenei selezionati per il nostro Paese dopo La Sapienza di Roma, Bologna, Padova e il Politecnico di Milano.

⁷ La classifica prende in considerazione la performance accademica, utilizzando come indicatori la produttività scientifica, gli indici citazionali e il numero di premi e riconoscimenti riconosciuti dallo staff accademico. La classifica è consultabile al seguente link: <http://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2023>

⁸ La classifica si basa su dati di performance accademica, di tipo strutturale e di tipo reputazionale, ed è consultabile al seguente link: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2024>.

⁹ La classifica si basa su indicatori di performance che coprono tutti gli ambiti di attività delle università: insegnamento, ricerca, trasferimento della conoscenza e immagine internazionale ed è consultabile al seguente link: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2024/world-ranking>

¹⁰ Si tratta di una classifica globale dei 400 atenei migliori al mondo, stilata dopo aver considerato i dati di oltre 2300 università dall'University of New South Wales di Sydney, che unisce in un unico indice i tre ranking mondiali più influenti (ARWU, THE, QS). La classifica è consultabile al seguente link: <https://research.unsw.edu.au/artu/artu-results>

SEZIONE 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE

2.1 VALORE PUBBLICO

Ogni pubblica amministrazione crea Valore Pubblico (VP) quando persegue in modo sistematico **attività volte al miglioramento bilanciato degli impatti ad esse conseguenti**, ovvero, secondo le linee guida DFP 1/2017, favorisce un “miglioramento del livello di benessere sociale ed economico” (anche sanitario, ambientale, culturale...).

Le dimensioni di VP alle quali un ente è collegato dipendono dalla specifica *mission*, (abbinata alla *vision* della governance in carica). Una università pubblica è quindi chiamata ad aumentare il benessere dei propri utenti esterni (es. famiglie), interni (es. studenti, con riferimento alla missione della didattica, ricercatori/docenti con riferimento alla missione della ricerca), in altre parole degli stakeholder principali (STK), arrivando fino alla città che ospita l’Ateneo, al territorio di riferimento, al sistema sociale ed economico di riferimento (che entrano in gioco significativamente per la Terza missione).

Il benessere di docenti e personale TAB, in quanto portatori di interesse interni, è di centrale importanza per l’Università, in termini di salvaguardia e miglioramento delle condizioni di salute delle proprie risorse, in questo caso umane (impatti interni).

In altre parole, si ha creazione di VP quando un’università¹¹:

- migliora il livello di benessere economico, sociale, culturale, ambientale, sanitario... degli utenti diretti e degli stakeholder rispetto alle condizioni di partenza;
- migliora il livello delle performance e contiene il livello dei rischi in maniera sinergica e finalizzata alla generazione di VP;
- preserva o migliora il livello di salute delle sue risorse rispetto alle condizioni di partenza.

Ma come un Ateneo può migliorare il benessere del complesso dei suoi STK? Quali le declinazioni più importanti del valore pubblico che può essere generato? La tabella, seguendo quanto proposto già nel precedente PIAO, prova ad elencare, senza pretesa di esaustività, una serie di “punti di osservazione” degli impatti dell’operare di un ente quale l’Università di Pisa.

Tab.1 Aree di impatto

Categorie di STK interessate	Area di impatto realizzabile
Studenti - imprese - mondo del lavoro - società civile	elabora, sviluppa e trasmette conoscenze e competenze
Università – società civile	concorre ad incrementare la qualità (efficacia e efficienza) del sistema universitario
Studenti - cittadini - società civile	crea, per quanto la riguarda, le migliori condizioni per l'accesso di tutti i cittadini all'istruzione universitaria
Studenti - cittadini - società civile	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
Studenti - cittadini - società civile	provvede alla formazione intellettuale e professionale degli studenti e di coloro che intendono dedicarsi alla ricerca e all'insegnamento
Società civile – imprese - mondo del lavoro	promuove e sostiene la ricerca di base ed applicata in collaborazione con le imprese per favorire la capacità brevettuale e l'imprenditorialità
Università – società civile	concorre a favorire la collaborazione inter-Ateneo, anche a livello internazionale, su ricerca e didattica
Imprese – mondo del lavoro	crea occasioni di impiego garantendo sinergia tra il mondo universitario e quello delle imprese
Imprese – mondo del lavoro	genera valore economico
Società civile	protegge il valore pubblico generato programmando misure di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza
Università - personale	preserva la salute delle sue risorse (salute organizzativa dell'ente)
Società civile - imprese – mondo del lavoro	promuove, nell'ambito della terza missione, la diffusione dei saperi e della cultura, nonché il trasferimento e la valorizzazione delle conoscenze, l'innovazione e il trasferimento tecnologico, nel contesto dello sviluppo economico e culturale del territorio
Territorio (società civile e tessuto produttivo)	promuove relazioni sistematiche con gli enti presenti sul territorio, in primis il Comune di Pisa e gli altri Istituti di formazione superiore, al fine di aumentare la qualità complessiva del “sistema Pisa”
Società civile	concorre alla produzione di beni pubblici per la società

¹¹ V. Enrico Deidda Gagliardo, Enrico Bracci e Luca Papi, in MONITORARE LA PERFORMANCE DELLE UNIVERSITÀ STATALI PER GENERARE VALORE PUBBLICO, Franco Angeli 2021.

Categorie di STK interessate	Area di impatto realizzabile
Società civile – cittadini	promuove, anche attraverso la formazione, uno sviluppo sostenibile, rispettoso dell'ambiente
Società civile– cittadini	promuove e concorre a garantire la tutela della salute

Gli indirizzi strategici sono alla base dell'operatività dell'Ateneo; le performance organizzativa di istituzione, di singola struttura e quelle individuali, in una prospettiva non disorganica, devono costituire un quadro a valore aggiunto, che sia elemento abilitante nei confronti del raggiungimento degli obiettivi strategici.

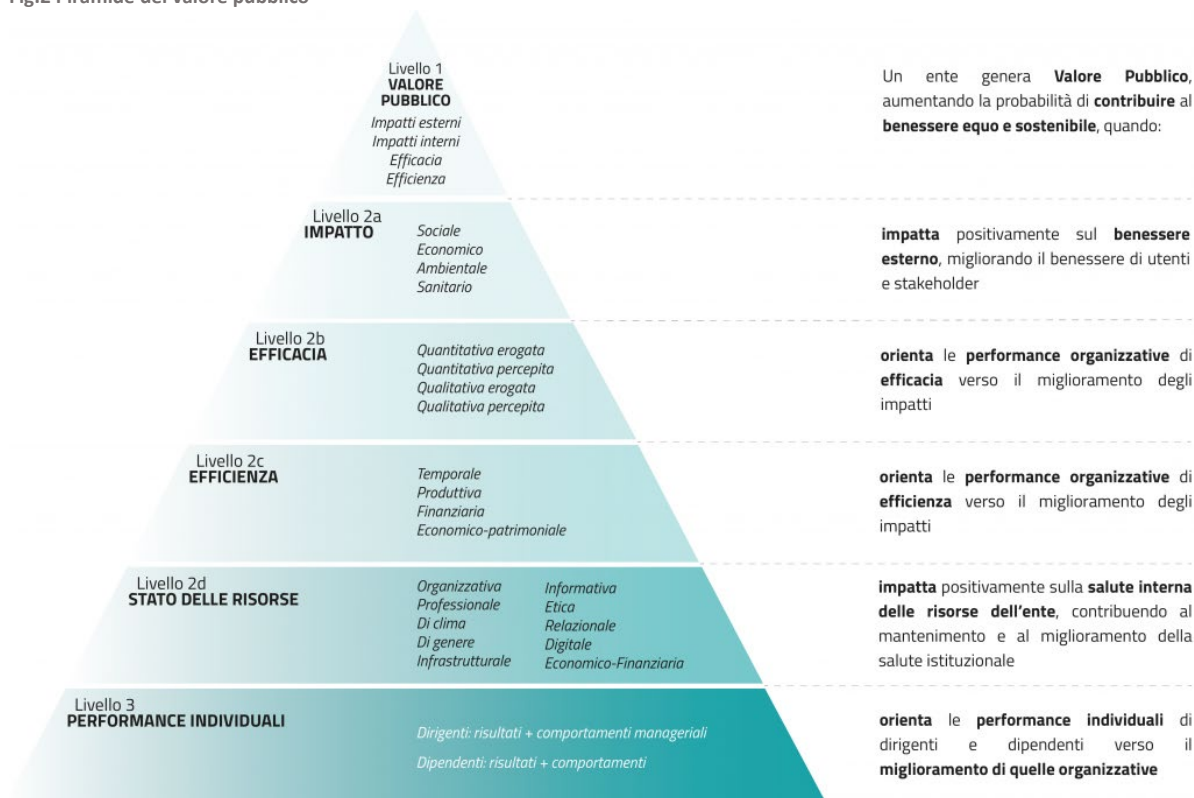
I risultati degli obiettivi strategici saranno a loro volta base per generare nel tessuto sociale aree ad impatto positivo con creazione del relativo VP, in termini di soddisfacimento delle esigenze di utenti e STK.

Fig.1 Schema dei livelli di pianificazione



Un'efficace rappresentazione grafica può essere quella di Fig. 2, dove si evidenzia come accennato poc'anzi la necessità che le performance di tutti i livelli, base operativa dell'ente, siano orientate efficacemente alla realizzazione delle strategie, legate alla creazione -bilanciata- di impatti capaci di generare VP, nel senso indicato ad inizio §.

Fig.2 Piramide del valore pubblico



Fonte: Piramide del Valore Pubblico, proposto dal Prof. Enrico Deidda Gagliardo, rielaborazione CERVAD (UNIFE).

2.1.1 Il contributo degli stakeholder alla valutazione della performance

Già prevista dall'art. 19 bis del d.lgs. 150/2009, tale valutazione impatta su molte aree, essendo molteplici le cd. parti interessate (si va dalle scuole secondarie agli studenti, famiglie, aziende, mondo delle professioni, MUR, società in senso lato...).

Considerare da parte del PIAO il "valore pubblico" non fa che aggiungere rilevanza a questa prospettiva.
Il coinvolgimento degli stakeholder nella valutazione della performance organizzativa determina *naturaliter* degli importanti momenti di verifica dell'avvenuta generazione di VP.

Le modalità per ottenere le informazioni possono essere di tipo diretto (questionari, interviste telefoniche, focus group, etc.) o di tipo indiretto (misurazioni di indicatori, rapporti sulle varie attività, segnalazioni di criticità/posizioni di eccellenza acquisite in rank di settore etc.).

I monitoraggi attualmente in essere riguardano:

- a. **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...);
- b. **le organizzazioni ospitanti attività di tirocinio o di tesi**, attraverso in particolare la raccolta di informazioni relative all'opinione sulla preparazione dei tirocinanti (conoscenze e capacità di integrazione lavorativa);
- c. **organizzazioni coinvolte nelle attività di terza missione** (monitoraggio avviato per eventi e in corso di progettazione per il trasferimento tecnologico, trial clinici...);
- d. **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;
- e. **il personale docente e TAB**, attraverso in particolare la raccolta di informazioni e dati (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);
- f. **tutto il personale** costituente la Comunità accademica, relativamente all'opinione circa il rispetto delle norme sulla parità di genere.

Per il 2024 sono allo studio l'attivazione di alcune indagini di customer satisfaction, rivolte a personale e studenti, in relazione ai servizi svolti dalle strutture direzionali (si partirà con un test su un numero limitato).

2.1.2 Il Piano e gli obiettivi strategici

Le scelte strategiche di merito sono orientate, assieme alla valorizzazione delle specificità dell'Ateneo, alla ricerca di allineamenti con i *goal* stabiliti a livello internazionale, quali quelli riportabili all'Agenda 2030 ONU per lo Sviluppo Sostenibile (17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile – Sustainable Development Goals, SDGs), ai BES (indicatori di Benessere Equo e Sostenibile elaborati da ISTAT), agli indirizzi del MUR, all'attuazione degli obiettivi del PNRR...

Su tali premesse, il nuovo Piano strategico di Ateneo 2023-28 (PS23-28) è stato recentemente approvato nella seduta congiunta di Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione, rispettivamente con delibere nn. 234 e 376 del 2 ottobre 2023. Esso è stato definito a valle di un processo partecipativo, che ha coinvolto con varie modalità i Prorettori, i Delegati del Rettore, i Direttori di Dipartimento e gli altri responsabili di strutture di primo livello. Il tutto è stato coordinato sin dall'inizio da un gruppo di lavoro ad hoc.

Di seguito il cronoprogramma delle attività svolte.

Fig.3 (fonte: Piano strategico di Ateneo)

Azioni	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre
costituzione aree e gruppo di coordinamento												
definizione visione, missione, valori												
riunione governance, Dirigenti e Presidente SIA per definizione obiettivi strategici e condivisione della definizione di visione, missione e valori												
lavori delle diverse aree												
revisione e armonizzazione del draft da parte del gruppo di coordinamento												
trasmissione draft e raccolta feedback da Direttori Dipartimenti, Centri e Sistemi												
presentazione agli Organi												
raccolta feedback e presentazione del nuovo draft a Direttori Dipartimenti, Centri e Sistemi												
raccolta valori e definizione target												
raccolta feedback e presentazione ai Dirigenti												
Parere NdV												
approvazione degli Organi di Governo												
diffusione alla Comunità Universitaria												

La struttura del PS23-28 prevede 5 aree strategiche:

- I. Didattica
- II. Ricerca
- III. Terza missione
- IV. Gestione
- V. Comunità universitaria

La quinta ha evidente carattere trasversale, essendo relativa alla “Comunità”, da mettere in relazione con la salute organizzativa - e non solo¹² - dell'ente.

Il numero degli obiettivi strategici si è dimezzato rispetto al passato PS; inoltre, molti sono riferibili contemporaneamente a più di un'area. Per ogni obiettivo strategico vengono indicate:

- a. le azioni da intraprendere
- b. le aree di intervento associate all'obiettivo
- c. il riferimento agli obiettivi dell'Agenda 2030 (SDGs)
- d. i responsabili (politici e gestionali) coinvolti nell'attuazione dell'obiettivo
- e. gli indicatori misurabili di successo e le metriche ad essi associati (in termini di valore di partenza e valore target)

Con riferimento al punto e. è allegata al Piano una tabella con il dettaglio della struttura degli indicatori di controllo; la scelta è stata quella di averne tre per ogni obiettivo strategico, indipendentemente dal numero di azioni attuative associate. La maggior parte sono indicatori numerici, anche se è presente un significativo gruppo di carattere qualitativo.

Tanto premesso, **rimandando per ulteriori approfondimenti direttamente al documento contenente il PS23-28, disponibile all' indirizzo web (<https://www.unipi.it/index.php/presentazione/item/27254-piano-strategico-2023-28> ,** può essere utile – in ottica di verifica delle aree di potenziale creazione di valore pubblico – riportare alcune tabelle sinottiche, iniziando da quella con la mappa degli obiettivi strategici e le relative affinità con gli SDGs, i valori che informano il modo di essere e l'operatività complessiva dell'Ateneo (evidenziati nelle prime pagine del PS23-28) e il pool di declinazioni del concetto di valore pubblico generabile dall'Ateneo, esemplificato in precedenza.

Tab.2 Gli obiettivi del PS23-28

Obiettivi STR	Valore UNPI	SDGs	Aree impatto
obiettivo 1: accogliere e includere orientando la scelta del percorso universitario	Valorizzare i talenti	4, 5, 17	- elabora, sviluppa e trasmette conoscenze e competenze - crea, per quanto la riguarda, le migliori condizioni per l'accesso di tutti i cittadini all'istruzione universitaria
obiettivo 2: studiare, formarsi e laurearsi: il diritto a una formazione di qualità	Valorizzare i talenti	4, 8, 9	- elabora, sviluppa e trasmette conoscenze e competenze
obiettivo 3: Pisa guarda al mondo: puntare su percorsi di internazionalizzazione	Aprirsi al mondo	4, 17	- concorre a favorire la collaborazione inter-Ateneo, anche a livello internazionale, su ricerca e didattica
obiettivo 4: attrarre, far crescere e valorizzare talenti nella ricerca	Valorizzare i talenti	4, 5, 17	- provvede alla formazione intellettuale e professionale degli studenti e di coloro che intendono dedicarsi alla ricerca e all'insegnamento
obiettivo 5: sostenere e potenziare la ricerca	Espandere la frontiera della conoscenza	5, 9, 16, 17	- promuove e sostiene la ricerca di base ed applicata in collaborazione con le imprese per favorire la capacità brevettuale e l'imprenditorialità
obiettivo 6: valorizzare la proprietà intellettuale, incentivare e accelerare spin-off, incrementare la ricerca commissionata		8, 9, 17	- promuove e sostiene la ricerca di base ed applicata in collaborazione con le imprese per favorire la capacità brevettuale e l'imprenditorialità - crea occasioni di impiego garantendo sinergia tra il mondo universitario e quello delle imprese - genera valore economico - promuove relazioni sistematiche con gli enti presenti sul territorio, in primis il Comune di Pisa e gli altri Istituti di formazione superiore, al fine di aumentare la qualità complessiva del "sistema Pisa"
obiettivo 7: diventare un modello di ecosistema dell'innovazione e di co-creazione di conoscenza	Espandere la frontiera della conoscenza	3, 8, 9, 10, 11, 15, 17	- promuove, nell'ambito della terza missione, la diffusione dei saperi e della cultura, nonché il trasferimento e la valorizzazione delle conoscenze, l'innovazione e il trasferimento tecnologico, nel contesto dello sviluppo economico e culturale del territorio
obiettivo 8: migliorare la gestione del bilancio e del patrimonio immobiliare		11, 16	- preserva la salute delle sue risorse (salute organizzativa dell'ente)
obiettivo 9: semplificare il sistema delle regole e completare la trasformazione digitale	Gestire in modo trasparente	11, 12, 16	- protegge il valore pubblico generato programmando misure di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza

¹² Cfr. art 3 c.2 Cost “È compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitando di fatto la libertà e l'eguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana...”

Obiettivi STR	Valore UNPI	SDGs	Aree impatto
			- preserva la salute delle sue risorse (salute organizzativa dell'ente)
obiettivo 10: contribuire al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'agenda 2030 nei luoghi e nella vita dell'Ateneo	Gestire in modo sostenibile le risorse collettive	3, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 16, 17	- promuove, anche attraverso la formazione, uno sviluppo sostenibile, rispettoso dell'ambiente - preserva la salute delle sue risorse (salute organizzativa dell'ente)
obiettivo 11: valorizzare le persone e l'organizzazione	Coltivare coesione e condivisione	3, 5, 8, 10, 16	- preserva la salute delle sue risorse (salute organizzativa dell'ente)
obiettivo 12: potenziare la comunicazione	Gestire in modo trasparente	5, 16	
obiettivo 13: promuovere una cultura della partecipazione e del rispetto dell'uguaglianza e delle differenze	Coltivare coesione e condivisione	5, 10, 16	- 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
obiettivo 14: potenziare la cultura della qualità nella comunità universitaria e migliorare l'efficacia del sistema di assicurazione qualità di Ateneo	Gestire in modo trasparente	4, 16	- concorre ad incrementare la qualità (efficacia e efficienza) del sistema universitario

Tab.2 bis N° di occorrenze per singolo SDGs

N° OBI STR correlati	Descrizione sintetica SGD 2030
0	Obiettivo 1: porre fine alla povertà in tutte le sue forme in tutto il mondo
0	Obiettivo 2: porre fine alla fame, realizzare la sicurezza alimentare e una migliore nutrizione e promuovere l'agricoltura sostenibile
3	Obiettivo 3: Garantire una vita sana e promuovere il benessere per tutti a tutte le età
5	Obiettivo 4: Garantire un'istruzione di qualità inclusiva e paritaria e di promuovere opportunità di apprendimento permanente per tutti
1	Obiettivo 5. Raggiungere la parità di genere e l'empowerment di tutte le donne e le ragazze
1	Obiettivo 6: Garantire la disponibilità e la gestione sostenibile delle risorse idriche e servizi igienico-sanitari per tutti
1	Obiettivo 7: Assicurare l'accesso all'energia a prezzi accessibili, affidabile, sostenibile e moderno per tutti
5	Obiettivo 8: Promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, la piena e produttiva occupazione e un lavoro dignitoso per tutti
5	Obiettivo 9: Costruire infrastrutture resistenti, promuovere l'industrializzazione inclusiva e sostenibile e promuovere l'innovazione
3	Obiettivo 10: Ridurre le disuguaglianze all'interno e tra i paesi
4	Obiettivo 11: rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, flessibili e sostenibili
2	Obiettivo 12: Garantire modelli di consumo e produzione sostenibili
1	Obiettivo 13: adottare misure urgenti per combattere il cambiamento climatico e le sue conseguenze
0	Obiettivo 14: conservare e utilizzare in modo durevole gli oceani, i mari e delle risorse marine per lo sviluppo sostenibile
1	Obiettivo 15: proteggere, restaurare e favorire un uso sostenibile degli ecosistemi terrestri
8	Obiettivo 16: promuovere società pacifiche e inclusive per lo sviluppo sostenibile, fornire l'accesso alla giustizia per tutti e costruire istituzioni efficaci, responsabili e inclusive a tutti i livelli
7	Obiettivo 17: Rafforzare le modalità di attuazione e di rivitalizzare il partenariato globale per lo sviluppo sostenibile

Tab.2 ter Indicatori contenuti nel PS23-28 capaci di misurare aree di impatto con relativa generazione di VP (tipo indicatore: N = numerico; Q = qualitativo)

n° Obi STR	Co d ind.	Tipo ind.	descrizione indicatore	Periodo di riferimento	2021	2022	ITA 2022	Valore target al 31 dicembre 2025	VP
1	1.1	N	Percentuale di studenti che proseguono al II anno nella stessa classe di laurea avendo acquisito almeno 2/3 dei CFU previsti al I anno	a.a. X-1/X	33,4%		47,0%	36,0%	
1	1.2	N	Percentuale di laureati (L; LM; LMCU) entro un anno oltre la durata normale del corso	a.s. X	70,7%	73,0%	83,3%	70,0%	VP
1	1.3	Q.	Percorsi di Dual career						
2	2.1	N	Numero di open badge ottenuti dagli studenti e dai dottorandi a seguito di percorsi di formazione per l'acquisizione di competenze trasversali	a.a. X/X+1	0	0	n.r.	2.100	
2	2.2	N	Numero di studenti iscritti in iniziative formative post laurea (master di I e II livello, scuole di specializzazione)	a.a. X/X+1	2.804	2.966	n.r.	3.263	VP
2	2.3	Q.	Iniziative di valorizzazione della didattica						VP
3	3.1	N	Numero di corsi di studio erogati in lingua inglese o che contengono percorsi che comprendono degli insegnamenti obbligatori offerti in lingua inglese	a.a. X/X+1	20	20	n.r.	22	
3	3.2	N	Proporzione di studenti iscritti al primo anno dei corsi di laurea (L) e laurea magistrale (LM; LMCU) che hanno conseguito il titolo di studio di accesso all'estero	a.a. X/X+1	3,3%	3,5%	5,8%	4,0%	VP
3	3.3	Q.	Accordi di semplificazione delle procedure di accoglienza degli studenti stranieri						VP
4	4.1	N	Percentuale di borse finanziate da enti esterni	al 31 dicembre X	53,3%	62,0%	n.r.	50,0%	
4	4.2	N	Numero di chiamate dirette dall'estero e dall'Italia (media nel triennio precedente)	a.s. X	3	6	n.r.	8	
4	4.3	N	Numero di proposte di progetti di ricerca sottomessi da coordinatori (PI) (solo Bandi UE)	a.s. X	58	60	n.r.	80	VP
5	5.1	N	Totale in euro dei contratti da progetti su bandi competitivi conclusi nell'anno solare (media nel triennio precedente)	al 31 dicembre X	35.366.307 €	51.999.972 €	n.r.	55.000.000 €	VP
5	5.2	N	Numero di professori e ricercatori in visita	a.s. X	66	99	n.r.	120	
5	5.3	Q.	Sistema di certificazione dei costi interni per l'uso di laboratori e attrezzature condivisi						
6	6.1	N	Fatturato totale spin off (media nel triennio precedente)	al 31 dicembre X-1	11.384.133 €	n.d.	n.r.	12.500.000 €	VP
6	6.2	N	Totale in euro dei contratti da progetti su commissione conclusi nell'anno solare (media nel triennio precedente)	al 31 dicembre X	8.019.589 €	8.535.740 €	n.r.	9.000.000 €	VP
6	6.3	Q.	Acceleratore per la creazione e lo sviluppo di nuove iniziative imprenditoriali attraverso l'attrazione di capitali e competenze						VP
7	7.1	N	Numero di aziende registrate e abilitate complessivamente all'uso del portale placement	a.s. X	3.683	4.143	n.r.	3.822	VP
7	7.2	N	Numero di attività di public engagement rendicontati rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo	a.s. X	0,025	0,239	n.r.	0,263	VP
7	7.3	Q.	Reportistica su fruibilità e accessi dei Musei dell'Ateneo						VP
8	8.1	N	Indicatore di sostenibilità economico finanziaria ISEF	a.s. X	1,135	1,137	link	1,2	VP
8	8.2	N	Spazi destinati alla didattica e ricerca (in mq)	al 31 dicembre X	105.483	119.946	n.r.	126.000	
8	8.3	Q.	Sistema di controllo di gestione						VP
9	9.1	N	Numero di regolamenti revisionati o eliminati	al 31 dicembre X	28	18	n.r.	15	
9	9.2	N	Numero di processi digitalizzati	al 31 dicembre X	28	20	n.r.	25	VP
9	9.3	Q.	Revisione dello Statuto e del Regolamento Generale di Ateneo						

n° Obi STR	Co d ind.	Tipo ind.	descrizione indicatore	Periodo di riferimento	2021	2022	ITA 2022	Valore target al 31 dicembre 2025	VP
10	10.1	N	Percentuale di rifiuti differenziati sul totale dei rifiuti	al 31 dicembre X	n.r.	45%	n.r.	65%	
10	10.2	N	Produzione annua da fonti rinnovabili	al 31 dicembre X	31.730 kWh	32.992 kWh	n.r.	146.500 kWh	VP
10	10.3	N	Numero di edifici sicuri rispetto alla prevenzione incendi destinati alla didattica	al 31 dicembre X	28	28	n.r.	32	VP
11	11.1	N	Rapporto tra risorse per la formazione del personale TA e numero di TA di ruolo	al 31 dicembre X	44,13	79,15	n.r.	60,61	
11	11.2	N	Quota di consigli di Dipartimento e di Corso di Studio con rappresentanza degli studenti	al 1 gennaio X+1	67,8%	54,6%	n.r.	69,8%	
11	11.3	Q.	Progetto pilota per la creazione di un sistema di mappatura dei processi del PTA						VP
12	12.1	N	Frequenza media trimestrale di question time della squadra di governo	al 31 dicembre X	n.d.	2	n.r.	6	
12	12.2	Q.	Linea guida sul linguaggio inclusivo						VP
12	12.3	Q.	Rinnovo e potenziamento del sito web di Ateneo						
13	13.1	N	Numero di studenti che hanno usufruito del Servizio di ascolto e consulenza, della Consigliera di fiducia e del CAV nell'anno solare (percorso individuale, di gruppo e seminari)	al 31 dicembre X	1.247	1.873	n.r.	2.600	VP
13	13.2	Q.	Piano di restarting grant per rientro da congedo parentale						VP
13	13.3	Q.	Codice unico etico e comportamentale						VP
14	14.1	N	Numero di strumenti a supporto ai requisiti di AQ	al 31 dicembre X	21	24	n.r.	30	VP
14	14.2	N	Numero di cruscotti dinamici funzionali al Sistema AQ di Ateneo	al 31 dicembre X	10	13	n.r.	16	
14	14.3	Q.	Piano di formazione annuale su Assicurazione Qualità						VP

Con il nuovo PS sono quindi individuati indicatori di verifica su ogni obiettivo, con i relativi target. La maggior parte di essi possono essere visti anche come possibili indicatori di impatto; la rivisitazione in corso (v. *infra* § 2.2-A.4) del gruppo di indicatori alla base degli indici sintetici di performance POI (performance organizzativa di istituzione) e POS (performance organizzativa di singola struttura) terrà in debito conto la nuova struttura del PS di Ateneo.

In ogni modo procedere ad una misura del VP generato è un'operazione delicata, dovendosi misurare fenomeni legati a molti fattori, alcuni scarsamente modificabili nel breve periodo e non tutti governabili dall'Ateneo.

Per questo si ripete l'auspicio di un intervento dell'ANVUR, per definire in modo condiviso un pool di indicatori di VP, che potrebbero essere utilizzati dagli atenei all'interno dei PIAO.

Sotto altra prospettiva si deve dare atto ad ANVUR di aver proceduto significativamente all'integrazione dei profili strategico-operativi degli atenei nel nuovo Modello di accreditamento periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio universitari (AVA 3).

I nuovi Requisiti AVA 3 sono allineati con gli Ambiti di Valutazione di cui all'allegato C del DM 1154/2021; in particolare si sono rivisti i requisiti di qualità delle sedi prestando maggiore attenzione ad una visione complessiva e unitaria della qualità della didattica, della ricerca, della terza missione e delle attività gestionali. Lo scopo appare quello della verifica riguardo la capacità dell'architettura del Sistema di Governo e di Assicurazione della Qualità degli Atenei di garantire effettiva integrazione sistemica di politiche, strategie, obiettivi strategici e operativi.

Strumenti necessari sono il monitoraggio delle politiche, delle strategie, dei processi; questi ultimi devono essere sostenuti da adeguato presidio di risorse umane, economico-finanziarie, strutturali, infrastrutturali e informative, in una logica di pianificazione e gestione allineata alla pianificazione strategica, che dia confidenza dell'effettiva possibilità di raggiungimento e mantenimento dei livelli qualitativi di risultato attesi.

In questo contesto la Delegata per la Qualità e il Presidio della Qualità hanno definito per il 2024 un "Piano della formazione su assicurazione della qualità (AQ)", che prevede una serie di interventi, rivolti sia al personale docente che tecnico amministrativo, come specificato nell'allegato n. 1 Piano formazione AQ 2024-26.

2.2 PERFORMANCE

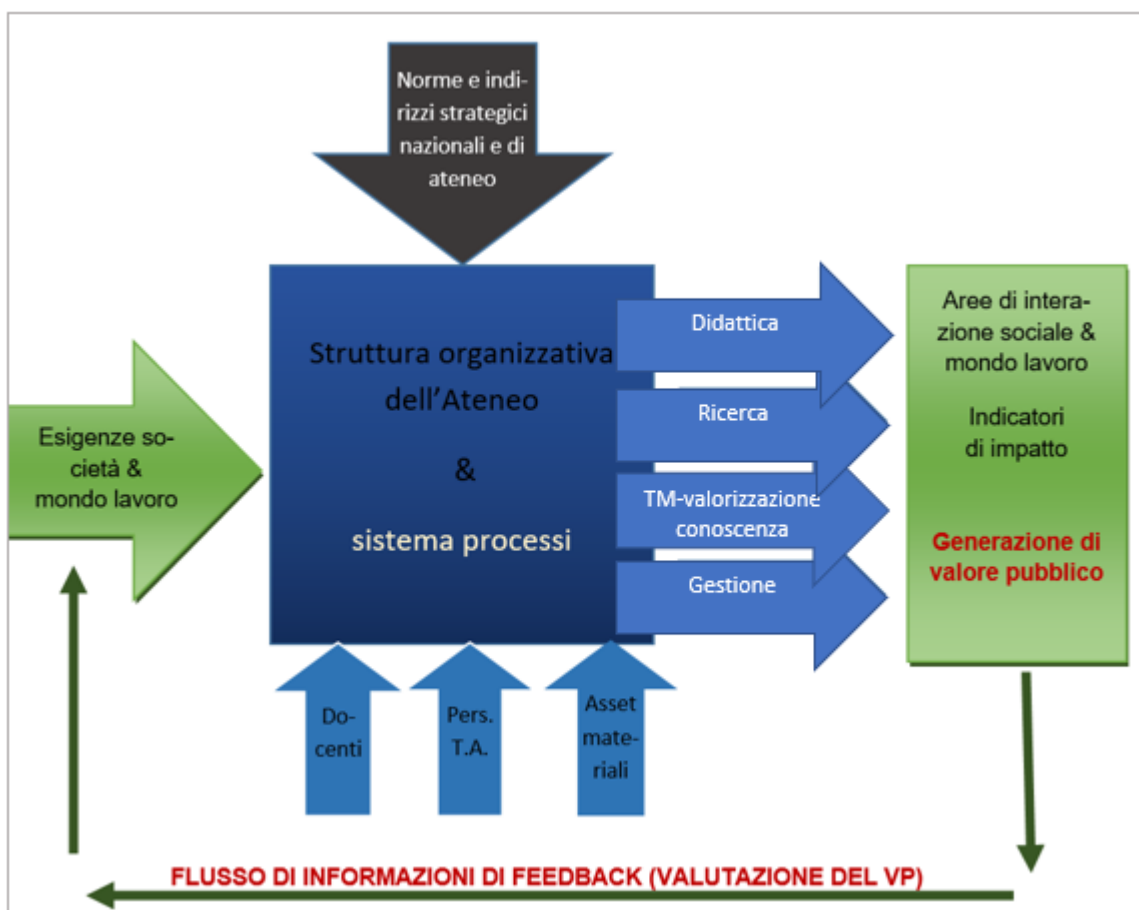
Il Piano della Performance si integra in una più ampia serie di processi programmatori, interagendo programmi di digitalizzazione e semplificazione di processi, con attività relative all'anticorruzione e trasparenza, organizzazione del personale, sviluppo e formazione del personale, tipologie di prestazione lavorativa in modalità agile, iniziative per la garanzia dell'equità in ambito di genere (PAP, GEP). **Il tutto tenendo conto ovviamente della programmata disponibilità di risorse a bilancio, utili per supportare le varie iniziative da intraprendere.**

Dal punto di vista del metodo, già il Piano integrato, lato Performance, risultava da sempre aperto ad un ampio recepimento nel sistema obiettivi annuale di tutte le operazioni di consolidamento, miglioramento o innovazione, che le strutture dell'Ateneo ritenessero di realizzare, sia in attuazione degli indirizzi strategici dell'Istituzione (obiettivi operativi necessari), sia in base a proprie valutazioni di punti di forza e di debolezza e coerenti analisi tattiche e operative (obiettivi operativi autonomi).

2.2-A PIANO PERFORMANCE – CONTESTO GENERALE

Attraverso la gestione del sistema dei processi interni vengono generati gli output tipici e gli *outcome* collegati all'azione delle Università; la figura che segue dimostra che la visione della performance universitaria, come giustificata dalla creazione di precise categorie di valore pubblico, sia stata sempre ben presente nella logica programmatoria di UNIPI.

Fig. 3 Ateneo, risorse, vincoli e missioni



Il sistema dei processi operativi di UNIPI è composto da:

- Processi standard *core* (direttamente collegati alle attività istituzionali, generatori diretti dei servizi accademici, es. i processi di programmazione didattica, di erogazione dei singoli insegnamenti, sperimentazioni di laboratorio o sul campo);
- Processi standard di supporto (amministrativi, gestionali e tecnici);
- Processi di miglioramento incrementale delle attività ordinarie (possono essere obiettivi operativi annuali);
- Processi di innovazione delle attività ordinarie (possono essere obiettivi operativi annuali);
- Processi necessari alla realizzazione degli obiettivi strategici (possono essere obiettivi operativi annuali).

L'organizzazione dell'Ateneo deve essere tale da favorire l'ordinato svolgimento dei processi e delle attività; sia a livello di istituzione complessiva, che di singole strutture (Direzioni, Dipartimenti, Centri e Sistemi di Ateneo), per le quali sono in corso di definizione i cruscotti sperimentali di monitoraggio della performance organizzativa (POS).

L'organizzazione deve essere quindi plasmata sulla conoscenza (continuamente aggiornata) della mappa dei processi da gestire, che è il retroterra per ogni operazione di misurazione e miglioramento. Questa la linea di sviluppo che l'Ateneo intende seguire, **a partire dalle ricognizioni attualmente disponibili, completandole (una volta aggiornate) con la progressiva individuazione di cruscotti di verifica, estesi anche alle strutture.**

2.2-A.1 La tempistica del ciclo 2024

Tab.2 I principali passi del ciclo performance

Processo	Tempistica e modus operandi	Output	Attori coinvolti
Definizione ed eventuale rimodulazione degli obiettivi strategici	Il riferimento per gli obiettivi strategici è al Piano 2023-28, approvato da SA e CdA. Condivisione a livello di vertice politico e gestionale. Approvazione da parte del SA e CdA con delibera n.376/2023 del 02/10/2023	Piano Strategico, con elenco degli obiettivi strategici.	Rettore, Prorettori, Direttore Generale (DG), Dirigenti, Direttori Dipartimenti, Senato Accademico (SA), Consiglio di amministrazione (CdA).
Processo di budgeting 2024 (collegato ad obiettivi strategici)	Invio di nota DG alle strutture (vedi infra § 2.2-A.5) con richiesta budget e correlazione con STR (modello Excel) – avvio del processo a luglio 2023.	Richieste budget da integrare nel Bilancio di previsione 2024	DG, Direzione Finanza, Dirigenti, Presidente SIA, SMA, e SBA, Direttore cisup e cidic.
Aggiornamento annuale del SMVP	Entro dicembre 2023 o comunque contemporaneamente a PIAO	Delibera CdA di aggiornamento/conferma del SMVP su parere vincolante del Nucleo.	CdA; DG; Dirigenti, OIV,
Approvazione del PIAO	Entro il 31 gennaio 2024	PIAO, per il 2024 già comprensivo degli obiettivi del DG assegnati dal CdA e degli OPN delle strutture direzionali	Rettore, DG, Dirigenti delle direzioni e strutture, CdA.
Inserimento obiettivi operativi annuali in U-GO	La tempistica è definita in relazione all'esigenza di avviare comunque tempestivamente le attività del ciclo. Consulenza tecnica UPV ai responsabili di obiettivo. Tutte le pianificazioni sono definite sotto la responsabilità del dirigente della struttura di riferimento. Termine ordinatorio: fine marzo 2024.	Popolazione di U-GO (parti progettuali da validare da parte del responsabile dirigenziale).	DG, Responsabili dirigenziali, Responsabili operativi
Svolgimento attività previste nelle varie fasi degli obiettivi operativi	Anno solare di riferimento	Target raggiunti vs. programmati	Personale coinvolto a tutti i livelli nei vari obiettivi
Rendicontazione intermedia	giugno – luglio 2024 luglio-settembre 2024. Trasmissione report andamento lavori al NdV	Popolazione relativo campo del DB U-GO. Report stato lavori a CdA Nota DG NdV su rendicontazioni intermedie ed ev rimodulazioni richieste	DG, Responsabili dirigenziali, Responsabili operativi, CdA. DG, Responsabili dirigenziali, Responsabili operativi, OIV.
Monitoraggio	giugno - ottobre 2024. Possono essere fatti dalla Direzione Generale o dal NdV audit su singole strutture/obiettivi	Eventuali verbali di audit interno.	DG, Responsabili dirigenziali, Responsabili operativi, OIV.
Rimodulazione obiettivi	giugno – settembre 2024	Integrazioni su U-GO ed istruttoria per CdA (se trattasi di obiettivi necessari).	DG, Responsabili dirigenziali, Responsabili operativi, CdA, OIV.
Rendicontazione finale (dovrà tenere conto delle varie sez. PIAO)	gennaio - febbraio 2025	Popolazione del DB U-GO (parti riguardanti i risultati ottenuti, da approvare da parte del responsabile dirigenziale).	Responsabili dirigenziali, Responsabili operativi.
Valutazione POS direzioni, dipartimenti ed altre strutture di primo livello (Centri, Sistemi)	gennaio - marzo 2024	Valorizzazione cruscotti dedicati (o proroga transitorio)	Commissione rettorale POI POS

Processo	Tempistica e modus operandi	Output	Attori coinvolti
Valorizzazione POI (Ateneo)	maggio - giugno 2024 ¹³	Valorizzazione cruscotto dedicato	DG, Dirigenti, OIV, CdA.
Valutazione performance individuale EP-D-C-B - Dirigenti	marzo - maggio 2025	Schede di valutazione individuale di tutto il personale	DG, Responsabili dirigenziali, Direzione Personale, Personale
Relazione annuale sulla Performance (coordinamento con PIAO)	Entro 30 giugno 2025, documento che presenta formalmente il DG per l'approvazione del CdA. Entro il 30/6 la Relazione è pubblicata sul sito "Amministrazione trasparente".	Relazione annuale sulla Performance In caso di mancata adozione nei termini., comunicazione all'ANVUR sulle ragioni del ritardo.	DG, CdA.
Validazione della Relazione annuale sulla Performance.	Entro 30 giugno 2025	Relazione di Validazione, da inviare a CdA e pubblicare su siti trasparenza.	OIV.

La tabella precedente sintetizza i passaggi principali del ciclo di performance annuale; essi, nel rispetto delle particolarità delle singole filiere programmatiche che confluiscono nel PIAO, costituiscono i momenti principali di pianificazione, attuazione e verifica.

Gli obiettivi con valenza annuale – per quanto possibile ed opportuno – potranno essere sinteticamente indicati nel corpo dei vari capitoli del PIAO dedicati, preferibilmente in forma tabellare, per poi essere inseriti, completi del dettaglio delle fasi interne di attuazione, nell'applicativo di monitoraggio U-GO.

Giova ricordare che il Piano Strategico 23-28 ha caratteristiche di maggiore definizione di indicatori e target rispetto al passato. La declinazione degli obiettivi strategici in azioni dettaglia ulteriormente la mappa delle attività ritenute primarie. Ogni obiettivo ha poi uno o più responsabili politici e gestionali.

2.2-A.2 Schemi generali degli obiettivi operativi

In applicazione del vigente SMVP, il livello operativo degli obiettivi di performance si suddivide nelle due categorie di:

- Obiettivi necessari (per attuazione di uno strategico, OPN)
- Obiettivi autonomi (individuati dalle strutture, sul funzionamento o l'innovazione di processo/servizio, OPA)

Si ricorda sinteticamente come sia previsto che ogni obiettivo o azione operativa debba essere rappresentato evidenziando in sintesi:

- Situazione iniziale e motivazioni, che devono dimostrare la correlazione con uno strategico (se OPN) o le analisi dalle quali è derivata l'opportunità di attivarsi in una certa direzione;
- Pianificazione sostenibile e *time scheduled*;
- Risultati attesi, espressi se possibile in termini numerici, come mutamento della situazione di fatto iniziale;
- Uno o più indicatori di risultato, atti a misurare il quantum di raggiungimento del target;
- La prospettiva di generazione di valore pubblico correlabile (ove possibile il riferimento ad indicatori di impatto);
- Impegno del personale partecipante e costi correlati/bili alle attività pianificate, coerenti previsioni di bilancio e sostenibilità.

2.2-A.3 La pianificazione strategica ed operativa 2024

Come già ampiamente notato, il d.l. 80/2021, convertito nella l. 113/2021, prevede la progressiva integrazione nel PIAO delle varie filiere programmatiche:

- Obiettivi generali e di sistema**, che per le università si sostanziano primariamente negli atti programmatici MUR, in particolare la Programmazione triennale e nelle Missioni PNRR, in particolare la IV;
- Obiettivi specifici**, che per le università si sostanziano nella autodeterminazione delle proprie **politiche e strategie, declinate ed espresse in obiettivi strategici (v. § 2.1.2)**, a loro volta declinati in azioni e obiettivi operativi annuali/pluriennali;
- Coordinamento della pianificazione di performance con quella di bilancio**: ciò significa identificare, allineando progressivamente le 2 procedure, la ripartizione delle risorse a presidio del singolo obiettivo strategico (**v. tabella in allegato 2 – Budget per obiettivi-azioni PS**).

¹³ L'attuale cruscotto POI presenta alcune criticità che sono in corso di analisi, soprattutto per i tempi di raccolta dati.

L'introduzione del PIAO favorisce una riflessione per un **approccio di metodo condiviso**, nella ideazione, successiva pianificazione ed attuazione delle azioni/obiettivi collegati alle varie aree programmatiche in esso ricomprese, a partire dalla lettera dell'art. 6 del decreto-legge:

- ✓ gli obiettivi programmatici e strategici della performance;
- ✓ la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile, e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali;
- ✓ gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne;
- ✓ gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di anticorruzione;
- ✓ le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;
- ✓ le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere.

Le modalità di lavoro da anni in uso per gli obiettivi di performance (situazione iniziale, identificazione di area di miglioramento, situazione finale/target ed indicatore per la verifica del suo grado di raggiungimento) costituiscono una efficace base di confronto, anche per quanto riguarda il monitoraggio ex post degli impatti.

2.2-A.4 Le dimensioni della performance e il SMVP – gli indici sintetici POI e POS

Le attività di programmazione inerenti al ciclo della performance sono dotate di una propria procedura operativa di monitoraggio e verifica (in ottica PDCA), descritta dal Sistema di misurazione e valutazione della performance, SMVP. Questo approccio è teso a permettere momenti di rendicontazione intermedi e finali di quanto realizzato nel corso del singolo ciclo, con validazione del report finale (Relazione sulla performance, ora sul PIAO) da parte dell'OIV, in quanto Organo terzo, operante anche a garanzia della trasparenza nei confronti dei vari stakeholder.

Il nuovo SMVP 2024 prevede ancora le due macro-tipologie di cruscotti di monitoraggio e valutazione dedicati a:

1. **POI** (performance organizzativa di istituzione)
2. **POS** (performance organizzativa di singola struttura):
 - a. Dipartimenti
 - b. Direzioni
 - c. Centri e Sistemi

Il SMVP prevede peraltro che i due cruscotti vengano totalmente rivisitati, in particolare per quello riguardante la POI si dovrà tenere conto:

- a) del nuovo PS23-28 e del pool di indicatori in esso contenuti,
- b) degli spazi di miglioramento, segnalati con raccomandazioni del Nucleo di valutazione, espresse in occasione della valorizzazione annuale dell'indice POI e delle validazioni della Relazione ex post sul PIAO.

Riguardo al punto b), il NdV ha invitato gli organi di governo dell'Ateneo a "effettuare una manutenzione complessiva dello strumento, aggiornando o anche, ove necessario, sostituendo gli indicatori utilizzati, facendo in particolare attenzione a **formulare i valori attesi/desiderati in termini di target da raggiungere confrontabili con benchmark di riferimento e a correlare sia i target sia i pesi assegnati agli indicatori con il Piano Strategico di Ateneo**. Si suggerisce infine di calendarizzare revisioni periodiche dello strumento in modo che possa seguire più da vicino le politiche di Ateneo".

Altra questione aperta dal NdV è quella del superamento dell'approccio iniziale della formulazione del cruscotto, dove la larga maggioranza degli indicatori non prevedeva un valore atteso/desiderato ma solo la richiesta di tendenze positive o almeno il mantenimento dei livelli conseguiti. A parere del NdV, questo approccio prudenziale non permette di capire chiaramente quali siano le aree di crescita/miglioramento che l'Ateneo ritiene più importanti, restituendo una visione statica. **Una relazione più chiara con il nuovo PS23-28 è un'opportunità per superare tale assetto.**

Fin dalla prima applicazione del cruscotto POI è emersa l'opportunità, per tendere ad una migliore accuratezza valutativa, di andare oltre il mero dato numerico inserito nella griglia, inserendo informazioni aggiuntive, ove utili per la sua corretta contestualizzazione e interpretazione; ciò ha permesso di avere, accanto alla valutazione numerica assegnata dal Nucleo di Valutazione sul singolo indicatore, note/motivazioni a corredo, che si sono rivelate significative per la delibera del Consiglio di Amministrazione.

Le revisioni del cruscotto POI, infine, individuando indicatori allineati con il PS23-28, dovrà effettuare una loro suddivisione rispetto ad aree ritenute fondamentali e strategiche, in modo da garantire un miglioramento puntuale, anche

prevedendosi verifiche incisive, con adeguata periodicità. Così, del resto, dispone lo stesso Piano, che a pag. 6, parla di “relazioni annuali del Gruppo di coordinamento sullo stato di attuazione delle azioni”, presumibilmente in base “agli esiti dei monitoraggi svolti annualmente da parte dei responsabili delle diverse azioni”. **A questo proposito sono in studio soluzioni operative che consentano di accorpare le evidenze di tutte le verifiche ex post della relazione di fine giugno sul PIAO.**

Sulla scorta delle considerazioni sinteticamente esposte è stato nominato con decreto del Rettore (0152003/2023 dell’8 novembre 2023) un’apposita Commissione, **presieduta dal Prorettore Vicario**, che dallo scorso novembre ha iniziato le attività di revisione dei cruscotti POI e POS.

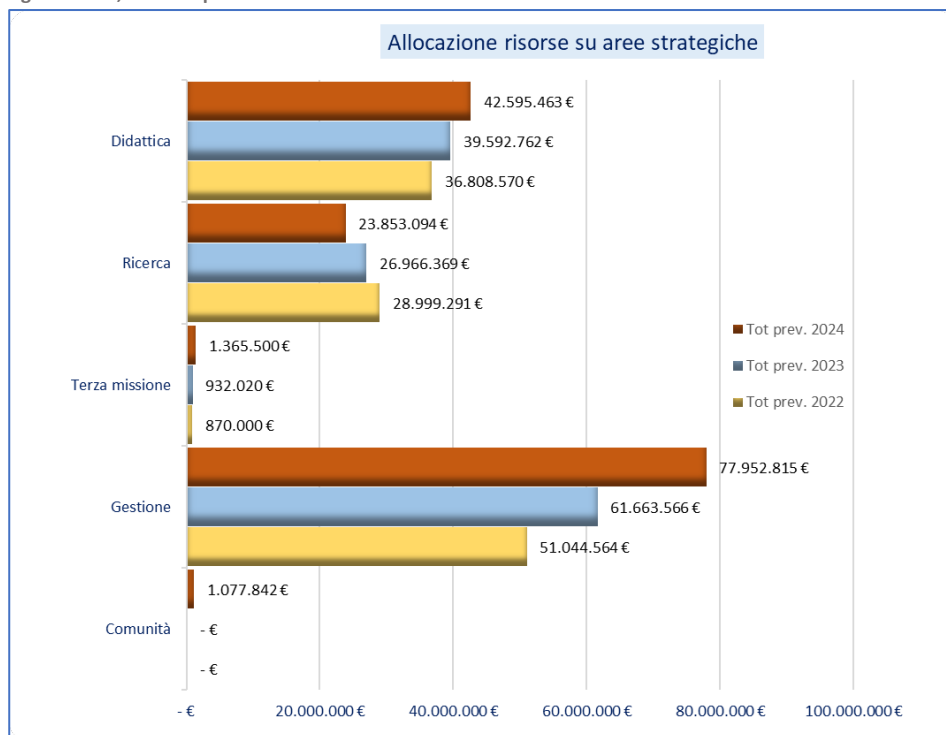
2.2-A.5 Obiettivi strategici e bilancio di previsione 2024 (budget per attività)

L’Ateneo ha cercato, negli ultimi anni, di conseguire un coordinamento sempre più stretto tra ciclo della performance e ciclo del bilancio, in modo da assicurare la copertura e monitorare l’utilizzo delle risorse necessarie per il raggiungimento degli obiettivi inseriti nel Piano Strategico.

Con nota **DG del 2 agosto 2023 “Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale 2024 e pluriennale 2025/2026 – richiesta previsioni di Budget e collegamento con obiettivi strategici”**, indirizzata ai Dirigenti, ai Presidenti dei Sistemi Informatico, Bibliotecario e Museale di Ateneo, nonché ai Direttori del Centro per l’Integrazione della Strumentazione Scientifica dell’Università di Pisa e del Centro per l’Innovazione e la Diffusione della Cultura, si è attivata la relativa procedura di budgeting e collegamento agli obiettivi strategici.

Come risulta dal Budget per Attività, inserito nella Nota illustrativa al Bilancio di previsione 2024, le risorse stanziare e formalmente collegate agli obiettivi del nuovo Piano Strategico di Ateneo 2023-2028 (approvato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione del 2 ottobre 2023 n. 376) sono pari a complessivi € 146.844.714 (circa il 32,7% del budget complessivo), di cui € 70.056.731 a carico del budget economico e € 76.787.983 a carico del budget degli investimenti.

Fig.4 Ateneo, Bilancio preventivo 2024



2.2-A.6 Gli obiettivi 2024 assegnati dal CdA al Direttore Generale

Così come previsto dal SMVP, il Consiglio di Amministrazione assegna un pool di obiettivi al Direttore Generale: si tratta di specifici obiettivi di particolare rilevanza, sia per la natura dell'oggetto, sia per il fatto di incidere su di una pluralità di strutture o perché necessitano di un presidio di particolare autorevolezza.

I suddetti obiettivi sono in corso di definizione e saranno sottoposti all'approvazione del CdA nelle prossime sedute.

2.2-A.7 Obiettivi operativi e risultati attesi (Direzioni, Dipartimenti ed altre Strutture)

Come per i cicli precedenti, le azioni da realizzare nel 2024 (**v. allegato 3 - Azioni del PS 2023-28 – stato attuazione 2024**) si articolano in obiettivi operativi delle strutture di missione e direzionali.

Con particolare riguardo a queste ultime il DG ha ritenuto di fare una prima valutazione della possibilità di attivare obiettivi operativi necessari 2024, quindi di diretta attivazione degli obiettivi strategici contenuti nel PS 2023-28.

Con note del 20 novembre 2023¹⁴ è stato inviato uno schema con alcune proposte operative a tutti i dirigenti. La nota chiedeva comunque che le direzioni identificassero le aree di lavoro effettivamente praticabili, prevedendo poi un momento condiviso di validazione, in tempi tali da poter inserire le definizioni sintetiche degli OPN nel PIAO. Tale attività di confronto si è svolta nella seconda settimana di gennaio, attraverso una serie di colloqui con i singoli dirigenti. Il risultato è stato una prima individuazione condivisa di obiettivi operativi correlati alla quasi totalità di quelli strategici del PS, come risulta dall'elenco seguente.

Denominazione OBI STR PS2023-28	Denominazione obiettivo operativo (OPN)	Struttura resp.
Obiettivo STR 1: Accogliere e includere orientando la scelta del percorso universitario	Pianificazione, monitoraggio e rendicontazione di iniziative di orientamento, attuate dai dipartimenti, per far conoscere e promuovere l'offerta formativa relativa ai corsi di laurea magistrale.	Direzione Didattica
	Attivazione di percorsi di dual career studente-atleta	Direzione Didattica
Obiettivo STR 2: Studiare, formarsi e laurearsi: il diritto a una formazione di qualità	Valorizzazione del Teaching and Learning Center per un Insegnamento Universitario Innovativo	Direzione Didattica
Obiettivo STR 3: Pisa guarda al mondo: puntare su percorsi di internazionalizzazione	Nuovi servizi di accoglienza per studenti stranieri	Direzione Generale
Obiettivo STR 4: attrarre, far crescere e valorizzare talenti nella Ricerca	Flessibilità sui tempi e i modi di accesso al percorso dottorale e massimizzazione dei finanziamenti in entrata.	Direzione Didattica
	Potenziamento dei servizi di supporto alla partecipazione ai programmi ERC e MSCA (ERC@UNIFI; MSCA-SoE@UNIFI, MSCA Doctoral Network) e alle azioni del Pillar 2 di Horizon Europe	Direzione Ricerca
Obiettivo STR 5: sostenere e potenziare la Ricerca	Costruzione di una infrastruttura di calcolo a supporto della ricerca basata su tecnologia HPC e AI sfruttando le potenzialità del nuovo H Green Data Center realizzato nell'OPN 2023	Direzione Infrastrutture Digitali
	Tutela dell'Ateneo da rischi connessi al riciclaggio: Informazione, sensibilizzazione e divulgazione sui temi del riciclaggio e sulle misure di prevenzione, in particolare nell'ambito dei progetti PNRR	Direzione Generale
Obiettivo STR 7: diventare un modello di ecosistema dell'innovazione e di co-creazione di conoscenza	Partnership con le imprese per creare una rete per l'innovazione	Direzione Ricerca
	Nuovo sistema per la mappatura delle attività di valorizzazione della conoscenza (Terza Missione)	Direzione Ricerca
Obiettivo STR 8: migliorare la gestione del bilancio e del patrimonio immobiliare	Disegno e implementazione di un report per il monitoraggio infra-annuale dell'utilizzo del budget economico	Direzione Finanza e Fiscale
Obiettivo STR 9: semplificare il sistema delle regole e completare la trasformazione digitale	Revisione dei regolamenti di Ateneo per l'adeguamento alla normativa vigente e alla luce della prassi applicativa. (la revisione comprende emanazione, modifica o eliminazione del regolamento).	Direzione Legale
	Digitalizzazione processi di servizio agli studenti e docenti	Direzione Area di Medicina
	Nuova infrastruttura di rete per il collegamento alla Rete della Ricerca Nazionale con la valorizzazione del Data Center come erogatore di servizi HPC /AI	Direzione Infrastrutture Digitali
	Semplificazione e reingegnerizzazione del processo relativo al ciclo attivo (gestione ricavi/incassi di Ateneo)	Direzione Finanza e Fiscale

¹⁴ Note prot. nn 158629/2023, 158627/2023, 158625/2023, 158621/2023, 158617/2023, 158616/2023, 158615/2023 e 169640/2023.

Denominazione OBI STR PS2023-28	Denominazione obiettivo operativo (OPN)	Struttura resp.
Obiettivo STR 10: contribuire al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 nei luoghi e nella vita dell'Ateneo	Il miglioramento della sicurezza antincendio negli edifici di Ateneo. .	Direzione Edilizia
	Progettazione e attuazione di iniziative volte al miglioramento della raccolta differenziata, nonché alla riduzione dei rifiuti e alla promozione dell'uso dell'acqua pubblica.	Direzione Gare, Contratti e Logistica
	Come intervenire sul patrimonio edilizio di Ateneo per contribuire alla sfida energetica	Direzione Edilizia
	Favorire la ciclabilità e il trasporto pubblico	Direzione Gare, Contratti e Logistica
Obiettivo STR 11: valorizzare le persone e l'organizzazione	Percorso Manageriale: corso su positive leadership	Direzione del Personale
	Percorso manageriale: corso sulla gestione del cambiamento	Direzione del Personale
	Brochure/opuscoli sulle elezioni studentesche	Direzione Legale
Obiettivo STR 12: potenziare la comunicazione	Adeguamento alle indicazioni di ANAC circa criteri, modelli e schemi standard per la pubblicazione in Amministrazione trasparente.	Direzione Generale
	Glossario, le parole della parità e il linguaggio di genere	Direzione Generale
Obiettivo STR 13: promuovere una cultura della partecipazione e del rispetto dell'uguaglianza e delle differenze	Realizzazione di una proposta tecnica al Tavolo Regolamenti del Codice Unico etico e comportamentale	Direzione Legale
Obiettivo STR 14: potenziare la cultura della qualità nella comunità universitaria e migliorare l'efficacia del sistema di assicurazione qualità di Ateneo	Realizzazione del Piano operativo della Formazione sull'Assicurazione della Qualità 2024	Direzione Generale

Analogamente agli scorsi anni, l'individuazione di dettaglio delle caratteristiche di ogni progetto-obiettivo (responsabile, fasi, personale impegnato, risorse, indicatore di risultato e target) sarà fatta entro marzo 2024, attraverso la compilazione dei campi dedicati sull'applicativo informatico U-GO. Gli obiettivi operativi necessari saranno oggetto di approvazione da parte del CdA.

Sono stati identificati alcuni processi da semplificare/reingegnerizzare, anche in ottica di dematerializzazione, in particolare per il 2024 i principali sono esposti nella seguente tabella.

Direzione interessata	obiettivo di semplificazione e digitalizzazione
Direzione Infrastrutture Digitali	Proseguimento delle attività di revisione dei processi di emissione delle identità e dell'accesso alle risorse. Il regolamento di Ateneo per l'uso delle risorse informatiche ha disciplinato la gestione delle identità digitali (credenziali di Ateneo) e l'adozione di linee guida propedeutiche all'implementazione delle corrette procedure di gestione delle identità. A seguito del suddetto regolamento, già dal 2023, ha preso avvio la revisione della procedura di emissione delle identità digitali e il processo di assegnazione dell'uso e gestione delle risorse informatiche ai vari utenti. Tale procedura proseguirà anche nel 2024, tenuto anche conto dei contenuti delle linee guida richiamate, che saranno approvate dagli Organi Accademici.
Direzione gare, contratti e logistica	<p>2023: <u>Semplificazione e reingegnerizzazione delle procedure di gara nell'ambito dei processi "programmazione", "progettazione" e "svolgimento della gara"</u>. Il processo di sviluppo della transizione al digitale dei processi di gara, di natura pluriennale, è stato avviato nel 2021 con lo scopo di reingegnerizzare le prime 2 fasi del processo: la fase 1 "Programmazione degli acquisti" (con specifico riferimento alla Programmazione di forniture e servizi, curata dal Servizio Gare) e la fase 2 "Progettazione dell'appalto e della gara". Per la fase 1 la reingegnerizzazione è stata completata, salvo piccoli aggiustamenti da concretizzare nel 2023. Per la fase 2 è stata effettuata l'analisi del processo e sono stati approntati i principali servizi software; tuttavia, gli stessi devono ancora essere sperimentati in ambiente reale. Inoltre, si ritiene necessario inserire nel database tutti i metadati della fase 3 "Svolgimento della gara" in modo da poter avere tutti i principali step del processo adeguatamente tracciati (dall'inserimento dell'acquisto nella Programmazione fino alla stipula del contratto).</p> <p>2024: Il Nuovo Codice dei Contratti (D.lgs. 36/2023), le cui disposizioni hanno acquistato efficacia dal 1° luglio 2023, ha previsto alcune importanti novità per la prima fase del processo di acquisto (la Programmazione), con la conseguente necessità per la nostra amministrazione di adeguare i servizi software che erano stati approntati. Nel corso del 2023, comunque, il Servizio Gare ed il SIA hanno completato la predisposizione degli strumenti, nonché l'inserimento a sistema dei metadati, delle fasi 2 e 3 del processo ("Progettazione dell'appalto" e "Svolgimento della gara"), con riferimento agli acquisti di beni e servizi. Sarà quindi possibile nel 2024 avviare il nuovo sistema che, tra le altre cose, comporterà una maggiore fluidità del passaggio tra la fase 1 (momento in cui l'acquisto viene inserito nella Programmazione su richiesta della struttura) e la fase 2 (momento in cui l'acquisto viene progettato in tutti i suoi aspetti grazie alla collaborazione tra il Servizio Gare e la struttura proponente). Questo passaggio, che al momento avviene con scambio di varie mail e spiegazioni che vengono di volta in volta fornite, si concretizzerà con la compilazione da parte della struttura di un modulo di Microsoft Forms in cui vengono chiesti tutti i dati e i documenti necessari per l'avvio della procedura. Altre importanti novità sono rappresentate dalla condivisione con il RUP di dati e documenti e dal tracciamento in automatico dei vari step e dei vari metadati, al fine di avere in ogni momento una rappresentazione chiara di tutte le procedure gestite dal Servizio Gare.</p>

Direzione Finanza	<u>Semplificazione e reingegnerizzazione del processo relativo al ciclo attivo (gestione ricavi/incassi di Ateneo)</u> L'obiettivo si prefigge di semplificare le procedure che attualmente sono seguite per la raccolta dei documenti, la gestione dei ricavi e degli incassi a livello di Ateneo. E' in uso un software per la gestione comune tra Direzione Finanza e Fiscale e Direzioni, Dipartimenti, Centri e Sistemi che va rivisto perché non utilizzato al meglio o contenente informazioni non necessarie e mancante di elementi importanti per la gestione dell'intero ciclo attivo. L'obiettivo è trasversale sicuramente alla DFF perché coinvolge 4 unità e ha lo scopo di "Formare" gli utenti della contabilità allo svolgimento corretto delle procedure che sottendono la gestione dei ricavi/incassi. Indicatore: redazione manuale di uso e relativa formazione (corso formazione).
Direzione Edilizia	Progressiva digitalizzazione dei vari processi seguiti dalla Direzione Edilizia attraverso l'utilizzo del metodo BIM. La trasformazione digitale attraverso l'adozione del BIM consente di sviluppare un miglior processo decisionale, che si traduce in un utilizzo efficiente dei materiali, in una riduzione degli scarti e in una diminuzione delle risorse consumate durante la costruzione, la gestione e la demolizione degli edifici. La digitalizzazione che si vuole conseguire passa attraverso varie fasi complesse ed onerose, ma noi questo processo lo abbiamo appena avviato e secondo me ci starebbe proprio bene un obiettivo OPN.

Per il 2023, secondo quanto disposto dalla nota circolare n. 2/2022 del Dipartimento della Funzione Pubblica, sono stati individuati i seguenti obiettivi di efficientamento energetico:

- a) adozione di azioni volte alla implementazione degli impianti fotovoltaici;
- b) adozione di azioni volte al rinnovo di impianti e apparecchiature.

2.2-B PROGRAMMAZIONE IN TEMA DI TRANSIZIONE DIGITALE – CONTESTO GENERALE

2.2-B.1 Contesto normativo e strategico

Il quadro normativo e la spinta verso la transizione digitale è sostenuta dal quadro normativo europeo e nazionale con atti di indirizzo volti a digitalizzare la Pubblica Amministrazione sia legati al [Codice dell'Amministrazione Digitale](#), fonte normativa essenziale in questo ambito, attraverso il [Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione](#), sia quelli legati al [Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza](#) (PNRR) i cui contenuti in materia di digitalizzazione della PA seguono indicazioni provenienti dalla Comunità Europea.

L'Università di Pisa ha attuato una profonda trasformazione dei propri processi interni al fine di seguire le linee di indirizzo in materia di digitalizzazione della PA che descriveremo brevemente per definire il contesto in cui saranno perseguiti gli obiettivi per il triennio 2023-2025.

2.2-B.2 Informazioni sulla situazione attuale dell'Ateneo per infrastrutture di rete, data-center, servizi, cybersecurity, dematerializzazione

Infrastrutture di rete e datacenter

L'Ateneo eroga i propri servizi di rete e fonia attraverso una rete in fibra ottica cittadina che si estende fino a Livorno con oltre 80Km di tubature che assicurano la connessione delle strutture universitarie a quattro datacenter dove sono in esecuzione i servizi universitari per la didattica, la ricerca e servizi amministrativi:

- Green Datacenter di San Piero a Grado
- Pontecorvo
- Ingegneria
- Palazzina Mancini (limitatamente ai servizi di rete)

Il datacenter di San Piero a Grado nel 2019 è stato classificato dal censimento AgID come gruppo A, successivamente ridenominato in "A" dall'attuale piano triennale e può quindi ospitare servizi amministrativi dell'Ateneo e di altre pubbliche amministrazioni locali. Si tratta di un importante riconoscimento poiché solo 62 data center della Pubblica Amministrazione sono risultati A di 1152 censiti (sia della PA locale che della PA centrale). Tra le Università solo il nostro Ateneo e l'Università di Genova hanno un datacenter A (anche se quello di Genova è un data center circa dieci volte più piccolo di quello di San Piero a Grado).

La circolare [AgID n. 1 del 2019](#) indica nell'articolo 7:

"Le istituzioni universitarie, gli enti di ricerca e gli enti appartenenti al Sistema Sanitario Nazionale possono procedere all'acquisizione di beni e servizi ICT per i propri Data Center, previa comunicazione ad AGID, ai soli fini di:

- ricerca, sviluppo e trasferimento tecnologico;
- supporto della diagnostica clinica.

Pertanto, anche gli altri data center di Ateneo possono continuare ad operare e ad essere sviluppati nonostante siano classificati come B dal censimento.

Il Green Datacenter di San Piero a Grado è stato inoltre potenziato nel corso del 2023 raddoppiandone la dimensione e introducendo il supporto per il raffreddamento dei sistemi a liquido, necessari per supportare sistemi di Intelligenza Artificiale.

I data center di Ateneo sono interconnessi tra di loro e con gli edifici universitari da una rete in fibra ottica di proprietà sviluppata in oltre trent'anni. La rete, composta di circa 80km di tubature in cui passano circa 9.000 fibre ottiche, è completamente magliata al fine di assicurare la ridondanza in caso di interruzione di una linea, assicura una connessione a 200Gbps tra i datacenter e una connessione a 10Gbps verso ciascuna struttura universitaria. L'accesso alla rete Internet, attraverso la rete nazionale della ricerca GARR, è stato aggiornato a 100Gbps.

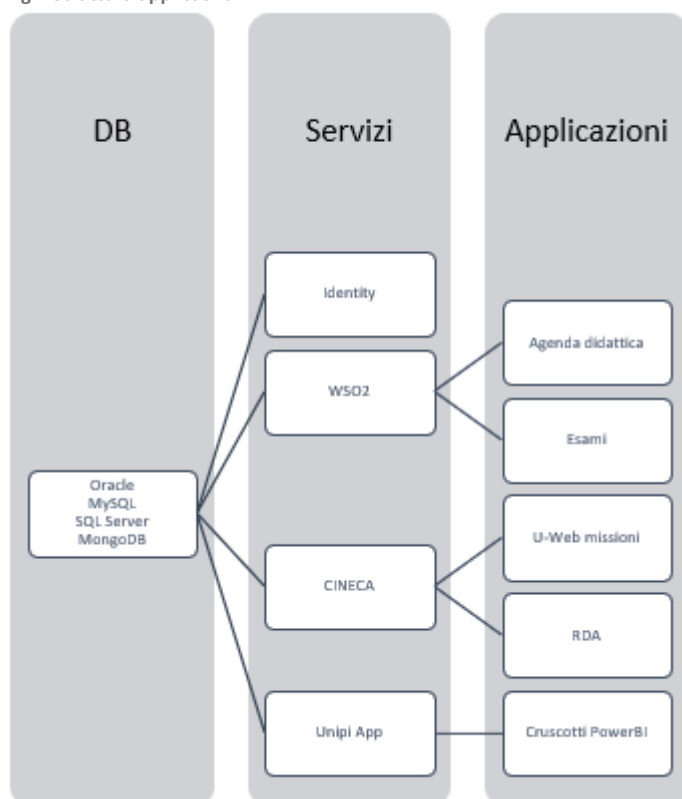
I datacenter ospitano circa 1.000 server utilizzati sia per la ricerca che per il private cloud di Ateneo che esegue 2.500 macchine virtuali.

Servizi

I servizi di Ateneo sono erogati mediante un private cloud in accordo alle raccomandazioni del Piano Triennale per l'informatica nella Pubblica Amministrazione e all'approccio indicato dalla Commissione Europea come "SaaS first, Cloud first", ovvero privilegiando i servizi erogati in modalità Software as a Service (SaaS) che non richiedano lo sviluppo applicativo e comunque disegnati per essere eseguiti in un cloud. Sempre in accordo alle indicazioni del Piano Triennale gli applicativi di Ateneo sono sviluppati secondo un'architettura a micro-servizi REST (e in alcuni casi SOAP) basati sul protocollo HTTPS.

La seguente figura esemplifica la struttura applicativa riportando applicazioni a titolo di esempio.

Fig.1 Struttura applicativa



I servizi sono responsabili per la realizzazione delle API REST usate dalle applicazioni: l'identity è responsabile per l'erogazione dei servizi necessari alla gestione delle identità di Ateneo; WS02 è un software open source che supporta la creazione di API adattandosi a database e sistemi esistenti ed offre un'interfaccia Web per la sottoscrizione alle API utilizzando il protocollo OAuth2; i sistemi CINECA offrono sempre più API per supportare l'automazione delle procedure basate sui dati da essi ospitati; infine le applicazioni sviluppate internamente supportano API REST per supportare l'automazione.

Le API di Ateneo sono accedute sia da servizi in esecuzione sulle infrastrutture di Ateneo che nei cloud di Ateneo, in particolare costituiscono un elemento essenziale a supporto dei sistemi di coordinamento basati su workflow come, ad esempio, PowerAutomate su Office365.

Servizi cloud

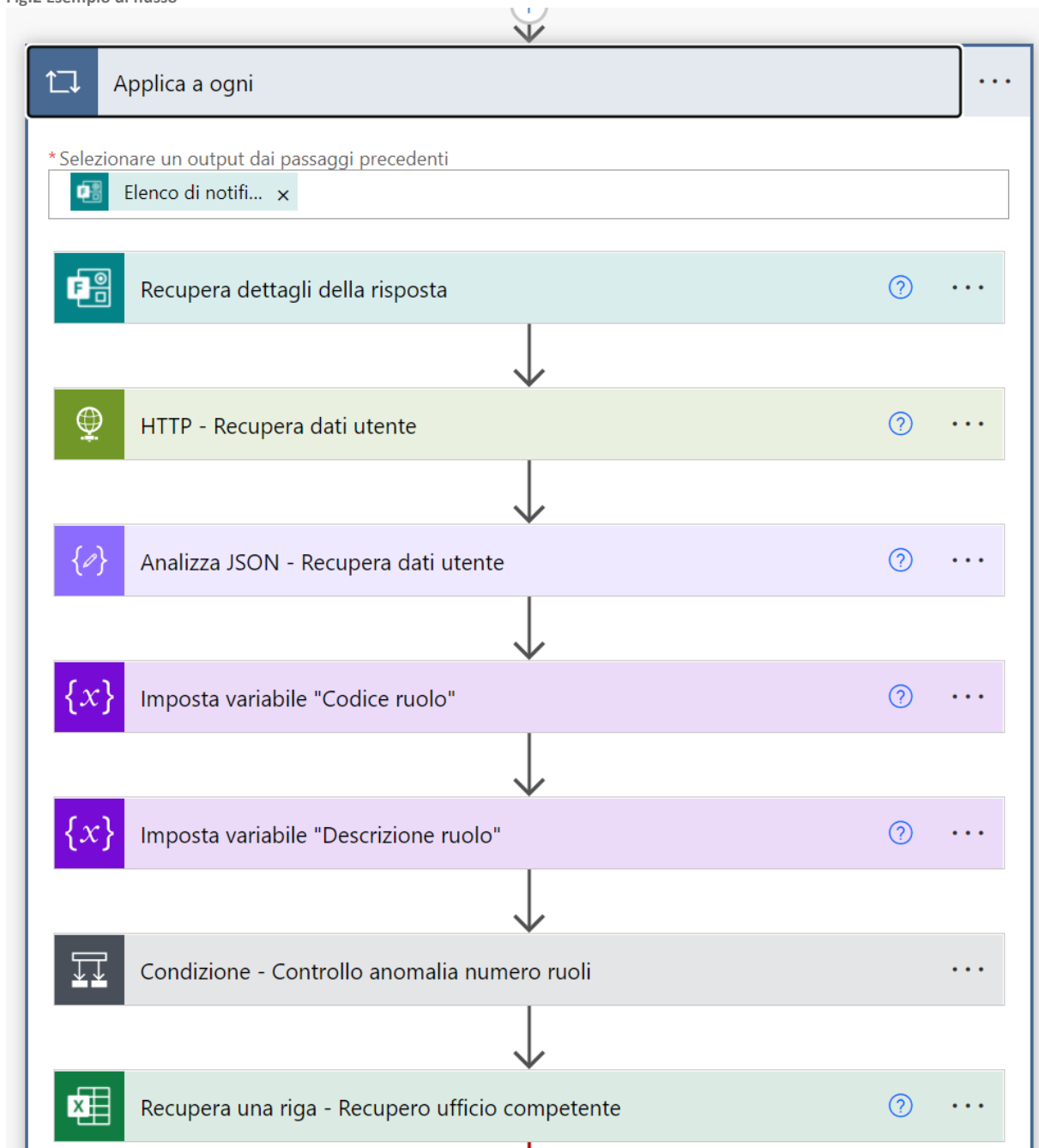
Oltre al private cloud in esecuzione sulle proprie infrastrutture, l'Ateneo fa uso prevalentemente di due cloud SaaS (Microsoft 365 e Google Workspaces) e uno per i servizi PaaS e IaaS (Microsoft Azure). Vi sono poi servizi cloud associati

a software come, ad esempio, Adobe e Autodesk; l'uso di questi cloud è valutato in relazione alla lista dei [servizi cloud qualificati da AgID](#) e limitatamente alle funzioni di supporto ai servizi del software che ne consente l'uso.

I cloud pubblici sono tutti integrati con le credenziali di Ateneo e fanno uso dell'autenticazione federata: i cloud provider *non* memorizzano le password degli utenti ma si limitano a reindirizzare il riconoscimento ad un servizio in esecuzione presso l'infrastruttura di Ateneo.

Il cloud storage utilizzato per i documenti amministrativi è Microsoft OneDrive, principalmente nella versione "for business" per consentire a gruppi di utenti di condividere file e cartelle. Per effettuare l'automazione di processi amministrativi si fa uso di PowerAutomate utilizzando i numerosi connettori per intercettare eventi rilevanti ed attivare azioni. I dati raccolti vengono consolidati in database di Ateneo mediante invocazione di API REST messe a disposizione dal livello servizi precedentemente introdotto. L'uso di un sistema di workflow consente di documentare i processi e adattarli a cambiamenti organizzativi senza necessità di programmare. La seguente figura mostra un frammento del flusso che consente di cambiare le coordinate di accredito bancario del personale.

Fig.2 Esempio di flusso



Il servizio di posta elettronica è basato su tecnologia Microsoft Exchange con un'installazione ibrida: le caselle di posta elettronica del personale sono memorizzate all'interno dei server di Ateneo mentre quelle restanti, incluse quelle degli studenti, sono memorizzate nel cloud Microsoft 365. La gestione del servizio assicura che i messaggi di posta elettronica

del personale e i relativi allegati siano gestiti dall'infrastruttura di cloud privato senza alcuna memorizzazione nel cloud pubblico.

Identità

I servizi dell'Università di Pisa sono accessibili mediante un'identità digitale fornita dall'Ateneo, le credenziali sono federate con gli altri atenei nazionali mediante il servizio [IDEM](#) del GARR che a sua volta federa le identità con la federazione internazionale EduGain utilizzata per i servizi di connettività *eduroam* che consentono l'accesso Wi-Fi negli Atenei federati in tutto il mondo, e più recentemente utilizzata per i servizi Erasmus+.

I servizi rivolti all'esterno dell'Ateneo accettano anche le credenziali SPID (e in futuro anche la CIE) per l'erogazione dei servizi rivolti alla cittadinanza, sebbene la necessità di assicurare un'identità digitale a coloro che non hanno titolo per le credenziali SPID (come, ad esempio, cittadini extracomunitari) richiede di affiancare a SPID le credenziali di Ateneo.

Cybersecurity

Oltre all'implementazione delle [misure minime di sicurezza ICT per le pubbliche amministrazioni](#) l'Ateneo si è dotato di un'architettura basata sul modello [Zero Trust Architecture](#) del NIST rivedendo completamente l'architettura della rete al fine di superare il modello tradizionale basato sul bastion host e il firewall di frontiera.

Il nuovo modello prevede il passaggio a indirizzamenti IP privati (storicamente l'Ateneo faceva uso di IP pubblici anche per le postazioni di accesso data la disponibilità della rete pubblica di classe B 131.114.0.0/16) e la micro-segmentazione della rete con firewall di livello 7 che monitorano il traffico e bloccano attacchi analizzando pienamente le comunicazioni e non solo gli estremi di connessione.

Oltre all'architettura di rete si fanno uso di tecnologie e apparati capaci di ispezionare i documenti e rilevare attacchi zero day.

Infine, un'infrastruttura di monitoraggio sia a livello infrastrutturale che applicativo consente di individuare intrusioni per minimizzare gli effetti di movimenti laterali quando una particolare utenza venga compromessa.

Dematerializzazione e firma elettronica

L'Ateneo ha quasi completato il processo di dematerializzazione documentale: il ciclo di vita documentale è interamente gestito digitalmente, dalla formazione alla gestione alla conservazione documentale. L'emergenza pandemica ha consentito di portare a pieno regime la nuova gestione documentale al fine di assicurare la piena operatività dell'Ateneo anche durante i periodi di lockdown. Rimangono processi di dematerializzazione di archivi cartacei da attuare, a partire dai fascicoli del personale, per i quali sarà necessario attuare la certificazione di processo per poter operare una dematerializzazione massiva.

Per supportare i processi di dematerializzazione l'Ateneo si è dotato sin dal 2015 di una propria infrastruttura di firma elettronica basata su apparati HSM ospitati presso le proprie infrastrutture e un processo di emissione dei certificati di firma elettronica.

Tutto il personale può avere il certificato di firma qualificata, inoltre le credenziali di Ateneo consentono di apporre firme elettroniche (c.d. firma debole, overosia per le quali non è prevista l'inversione dell'onere della prova) ai sensi del [regolamento europeo n. 910/2014](#) conosciuto come eIDAS. Procedure interne, come ad esempio la procedura miszioni, fa uso delle credenziali al fine di semplificare l'usabilità degli strumenti.

L'Ateneo fa anche uso di certificati di firma elettronica qualificata con capacità limitate a un costo più ridotto per consentire a studenti e personale esterno di firmare documenti elettronici. Infine, nella firma di atti con paesi stranieri vengono utilizzate procedure basate su Firma Elettronica Avanzata (FEA) attraverso sistemi come DocuSign e Adobe-Sign.

Più recentemente si sta promuovendo l'uso delle firme elettroniche fatte con la carta di identità elettronica, unico documento di identità valido a partire dal 2026, che offre la possibilità di firmare documenti con uno smartphone senza lettori particolari. La firma elettronica ha validità nei confronti delle pubbliche amministrazioni in virtù dell'[art. 61 del d.p.c.m. del 22 febbraio 2013](#). Infine è stato attivato il servizio Firma con IO di PagoPA per poter supportare flussi di firma elettronica che coinvolgono studenti e più in generale cittadini.

Infine, in accordo al d.l. 76/2020 e alla [nota dei ministri Dadone e Pisano](#), l'Ateneo è stato il primo in Italia ad attivare il protocollo con PagoPA s.p.a. per poter attivare servizi sulla app IO, attivando come primo servizio la notifica dell'avvenuta verbalizzazione degli esami agli studenti che sottoscrivono il servizio.

2.2-B.3 Obiettivi e risultati attesi

Denominazione sintetica	OB TD.1 – revisione della formazione, gestione e conservazione documentale dell'Ateneo alla luce delle nuove <u>linee guida AgID</u> sul documento informatico
Situazione iniziale e sintetica motivazione e descrizione delle attività	<p>Le linee guida sulla formazione, gestione e conservazione dei documenti informatici, in accordo all'art. 71 del Codice dell'amministrazione digitale, entrate pienamente in vigore il 1/1/2022, hanno rivisto in modo sostanziale la gestione documentale da parte delle Pubbliche Amministrazioni rispetto al DPR n. 445/2000 (TUDA). La formazione di nuovi documenti in particolare vede l'introduzione del formato PDF/A per i documenti prodotti dalle pubbliche amministrazioni come formato di adozione al fine di garantire la conservazione a lungo termine dei documenti.</p> <p>L'adozione anticipata di tecnologie digitali da parte dell'Ateneo ha prodotto una struttura di gestione documentale con strumenti diversi stratificati nel tempo. L'avvento del cloud e della strategia Cloud first ha portato alla sostituzione di tecnologie di file sharing con tecnologie di cloud storage basate su replica di file, queste tecnologie sono infatti più robuste in relazione ad attacchi quali i cryptolocker.</p> <p>Il cambiamento normativo nella gestione documentale unitamente a quello tecnologico ha creato le condizioni in cui è opportuno rivedere la gestione documentale di Ateneo al fine di assicurare la piena conformità alle norme e definire un nuovo modello organico di gestione documentale.</p> <p>Nel corso del 2023 è stata redatta la nuova versione del manuale di gestione documentale che sarà attuata nel corso dell'anno</p>
Indicazione dei riferimenti strategici (input politico diretto, obiettivo strategico 2023-25, Agenda 2030, PNRR...)	Adeguamento normativo (Linee guida AgID)
Orizzonte temporale	Obiettivo annuale (2024)
Parti interessate interne	Sistema Informatico di Ateneo, Strutture di Ateneo
Parti interessate esterne	
Indicatore di realizzazione progettuale/risultato	L'obiettivo prevede l'adozione o meno del modello di gestione all'Ateneo
Target (valore assunto dall'indicatore)	Target 2024 – applicazione del nuovo modello di gestione documentale a tutto l'Ateneo

Denominazione sintetica	OB TD.2 – Dematerializzazione degli archivi cartacei
Situazione iniziale e sintetica motivazione e descrizione delle attività	<p>La possibilità di dematerializzare archivi cartacei mediante una certificazione di un processo di dematerializzazione può consentire di razionalizzare l'archivio di Montacchiello mandando al macero tutti i documenti che, una volta dematerializzati, non abbiano rilievo per l'archivio storico dell'Ateneo.</p> <p>Il processo richiederà la revisione del manuale di gestione documentale e del manuale di conservazione, in particolare nella sezione del c.d. massimario di scarto tenendo conto che la conservazione sostitutiva di documenti digitali, e in particolare firmati digitalmente, può comportare oneri e costi significativi per l'amministrazione</p> <p>Nel corso del 2023 è stato aggiornato il massimario di scarto e sono state definite le prime procedure di scarto massivo con l'approvazione della soprintendenza archivistica come previsto dalla norma. Il percorso seguito ha allungato il target previsto.</p>
Indicazione dei riferimenti strategici (input politico diretto, obiettivo strategico 2023-25, Agenda 2030, PNRR...)	Adeguamento normativo (Linee guida AgID e normativa sulla Conservazione)
Orizzonte temporale	Obiettivo biennale (2024-2025)
Parti interessate interne	Sistema Informatico di Ateneo, Sistema Bibliotecario di Ateneo, altre strutture coinvolte nella gestione Archivi di Ateneo
Parti interessate esterne	
Indicatore di realizzazione progettuale/risultato	Realizzazione di report a conclusione del target
Target (valore assunto dall'indicatore)	Target 2024 – scarto massivo di archivi cartacei con macero sicuro Target 2025 – dematerializzazione dei documenti e costituzione dell'archivio storico

Denominazione sintetica	OB TD.3 – Formazione del personale all'uso degli strumenti informatici
Situazione iniziale e sintetica motivazione e descrizione delle attività	La rapida evoluzione degli strumenti informatici e il passaggio da software installati localmente a software distribuiti come parte di un cloud pubblico richiedono interventi dedicati alla formazione sull'uso degli strumenti di produttività individuale e di collaborazione.

Indicazione dei riferimenti strategici (input politico diretto, obiettivo strategico 2023-25, Agenda 2030, PNRR...)	Adeguamento normativo (Linee guida AgID)
Orizzonte temporale	<i>Obiettivo annuale (2024)</i>
Parti interessate interne	Direzione del Personale, Sistema Informatico di Ateneo
Parti interessate esterne	
Indicatore di realizzazione progettuale/risultato	Realizzazione di attività formative per il personale T/A
Target (valore assunto dall'indicatore)	<i>Target 2024 – Formazione specifica su strumenti specifici necessari ai vari uffici</i>

Denominazione sintetica	OB TD.4 – Revisione delle postazioni di lavoro
Situazione iniziale e sintetica motivazione e descrizione delle attività	<i>Lo smart working emergenziale prima, e successivamente il lavoro agile hanno trasformato gli strumenti necessari allo svolgimento della prestazione lavorativa. Inoltre, la dematerializzazione riduce la dipendenza da postazioni lavorative fisse supportando l'accesso alle pratiche attraverso la rete. Il modello di organizzazione del lavoro basato su PC Desktop fissi dedicati ad unità di personale non sembra più essere adeguato alla nuova organizzazione del lavoro. L'uso di laptop muniti di docking station sembra un modello più adeguato ad offrire la flessibilità necessaria a supportare il lavoro agile e una gestione più efficiente delle postazioni all'interno delle strutture. La sostituzione delle postazioni iniziata nel 2022 ha mostrato alcune criticità che vanno oltre il mero problema tecnico; pertanto, si è deciso di rimodulare il target per il 2023</i>
Indicazione dei riferimenti strategici (input politico diretto, obiettivo strategico 2023-25, Agenda 2030, PNRR...)	Input diretto
Orizzonte temporale	<i>Obiettivo triennale (2024-2026)</i>
Parti interessate interne	Direzione Infrastrutture Digitali (acquisizione), Sistema Informatico di Ateneo (sostituzione postazioni)
Parti interessate esterne	
Indicatore di realizzazione progettuale/risultato	Indicatore numerico sulle postazioni attivate
Target (valore assunto dall'indicatore)	<i>Target 2024 – Sostituzione di ulteriori 300 postazioni basate su laptop Target 2025 – Sostituzione di ulteriori 300 postazioni basate su laptop Target 2026 – Sostituzione di ulteriori 300 postazioni basate su laptop</i>

Denominazione sintetica	OB TD.5 – Monitoraggio dei processi amministrativi
Situazione iniziale e sintetica motivazione e descrizione delle attività	<i>La dematerializzazione documentale con l'ausilio della metadattazione unitamente all'impiego di strumenti di workflow management offre un'opportunità unica di realizzare strumenti di monitoraggio di processi amministrativi. Una volta raccolti i dati relativamente agli eventi relativi ad un fascicolo o ad un insieme di documenti è possibile realizzare opportuni cruscotti che consentano alla governance interventi puntuali per la semplificazione e l'efficiamento delle procedure basandosi su dati reali. Nel corso del 2023 è stata fatta l'analisi dei contenitori documentali e sono stati studiati i meccanismi per la generazione di eventi.</i>
Indicazione dei riferimenti strategici (input politico diretto, obiettivo strategico 2023-25, Agenda 2030, PNRR...)	Input diretto
Orizzonte temporale	<i>Obiettivo biennale (2024-2025)</i>
Parti interessate interne	Sistema Informatico di Ateneo, Direzione generale e Direzioni coinvolte
Parti interessate esterne	
Indicatore di realizzazione progettuale/risultato	Milestone (report o manufatto disponibile)
Target (valore assunto dall'indicatore)	<i>Target 2024 – Realizzazione di cruscotti per il monitoraggio degli eventi documentali Target 2025 – Realizzazione di moduli di business intelligence per analizzare la performance dei processi anche in relazione alla baseline raccolta nel 2023</i>

Denominazione sintetica	OB TD.6 – Condivisione dati con la piattaforma PDND
Situazione iniziale e sintetica motivazione e descrizione delle attività	La misura 1.3.1 del PNRR prevede che gli Atenei e le AFAM realizzino delle API per la condivisione dei dati con la piattaforma ANIS e il sito University. L'Ateneo ha applicato al bando e nel corso dell'anno implementerà le API necessarie all'interoperabilità con i sistemi nazionali anche con l'ausilio delle risorse previste dal bando.
Indicazione dei riferimenti strategici (input politico diretto, obiettivo strategico 2023-25, Agenda 2030, PNRR...)	PNRR
Orizzonte temporale	Obiettivo annuale (2024)
Parti interessate interne	Sistema Informatico di Ateneo, Direzione Infrastrutture digitali
Parti interessate esterne	
Indicatore di realizzazione progettuale/risultato	Delivery delle 9 API previste dal bando 1.3.1
Target (valore assunto dall'indicatore)	Target 2024 – Realizzazione delle API previste dal bando

Denominazione sintetica	OB TD.7 – Impiego di sistemi di Intelligenza Artificiale Generativa nei processi amministrativi
Situazione iniziale e sintetica motivazione e descrizione delle attività	La capacità di elaborazione di linguaggio naturale dei large language models (LLM) come ChatGPT consente una gestione "semantica" della conoscenza capace di indicizzare ed elaborare le informazioni anche offrendo interfacce in più lingue agli utenti. I sistemi di AI generativa sono però affetti da problemi noti come, ad esempio, le "allucinazioni", si rende quindi necessario da una parte codificare la conoscenza in modo che sia fruibile da questi sistemi (a tal proposito nel corso del 2023 è stato implementato dall'Ateneo il sistema Open Source Oraculum), e dall'altra valutare in quali processi è possibile impiegare queste tecnologie in modo affidabile.
Indicazione dei riferimenti strategici (input politico diretto, obiettivo strategico 2023-25, Agenda 2030, PNRR...)	Input diretto
Orizzonte temporale	Obiettivo biennale (2024-2025)
Parti interessate interne	Sistema Informatico di Ateneo, Direzione Infrastrutture digitali
Parti interessate esterne	
Indicatore di realizzazione progettuale/risultato	Consistenza e copertura della base di conoscenza Oraculum, e numero di processi che fanno uso di questa tecnologia
Target (valore assunto dall'indicatore)	Target 2024 – Messa in produzione dei primi assistenti basati su AI e valutazione della loro efficacia/efficienza, definizione dei processi per la gestione e l'aggiornamento della conoscenza. Target 2025 – Impiego dell'indicizzazione semantica nella gestione documentale (sia con sistemi interni che esterni come, ad es., Copilot 365)

2.2-C PROGRAMMAZIONE IN TEMA DI PARI OPPORTUNITÀ – CONTESTO GENERALE

Il Comitato Unico di Garanzia dell'Università di Pisa ha elaborato un' articolata pianificazione strategica per l'eguaglianza, il contrasto a ogni forma di discriminazione, per la valorizzazione delle differenze e il benessere di chi studia, lavora e fa ricerca presso il nostro Ateneo.

Tale pianificazione strategica costituita dal **Gender Equality Plan (GEP)** e dal **Piano di Azioni Positive (PAP)**, di durata triennale, conosce nel 2024, il suo ultimo anno di programmazione ove, nelle aree di azione specificate nei documenti programmatici citati, molti degli obiettivi individuati sono in necessaria continuità rispetto a quanto fissato in precedenza. Il contesto in cui l'Organo opera è il risultato dell'impegno profuso nel corso del tempo, e con il supporto della governance di Ateneo, per la costruzione di un ambiente di lavoro all'insegna delle pari opportunità, dell'inclusione e, quindi, del **benessere psico-fisico dei lavoratori e delle lavoratrici, degli studenti e delle studentesse**. Un contesto, quello dell'Università di Pisa, dove è prestata una particolarissima attenzione alle misure per promuovere la conciliazione dei tempi di vita/lavoro/studio e per favorire l'accessibilità e la partecipazione attiva delle persone con disabilità, così come specificato nell'area strategica 1 del PAP e del GEP.

Il CUG, infatti, eroga annualmente dei contributi economici per i campi estivi per i figli e le figlie del personale sia strutturato che non strutturato al fine di tradurre le politiche in azioni concrete che impattino praticamente in termini di work-life balance. Se nel primo anno di pianificazione, 2022, sono stati erogati circa € 45.000, il 2023 ha conosciuto un aumento per un ammontare totale di € 55.000. Accessibilità, personalizzazione, condivisione, benessere, soddisfazione sono alcune delle parole chiave che guidano l'azione del CUG che, anche in questo caso attraverso il ricorso a contributi economici, cerca di favorire la mobilità delle persone con disabilità rimborsando le spese di trasporto nel tragitto casa/lavoro.

La dimensione di genere nella didattica e nella ricerca vanta una lunga tradizione per la presenza di progetti europei, insegnamenti, convegni, seminari, corsi di formazione che, secondo un approccio multidisciplinare, trattano tematiche variamente legate alla categoria di genere. Su quest'ultimo punto si ricorda la collana scientifica, "Genere, soggettività, diritti" del CUG che pubblica, con l'editore Pisa University Press, scritti di ricerca e atti di convegni che, senza vincoli disciplinari, trattano, da una pluralità di punti di vista, questioni legate agli ambiti di competenza dell'Organo (dalla lotta alle discriminazioni alla de-costruzione di rappresentazioni stereotipate, dalla relazione tra genere e scienza alla prospettiva di genere nel linguaggio). Nel convincimento del ruolo agito dall'istruzione come veicolo di sviluppo sociale e di crescita, il Comitato Unico di Garanzia ha investito e investe nel progetto "Il CUG nelle scuole" che vede il coinvolgimento degli studenti e delle studentesse della Scuola primaria e secondaria di primo grado. Tale progetto consta di una serie di incontri ove il genere costituisce la categoria interpretativa della realtà sociale per la comprensione del peso ricoperto da pregiudizi e stereotipi nella divisione dei ruoli. "Il CUG nelle scuole" altro non è che la traduzione dello sforzo del CUG per la diffusione dei valori fondanti l'Università di Pisa e ben illustrati nel Codice Etico.

Allo scopo di sostenere il lavoro di tutti gli organi politici di Ateneo sulle questioni di genere è stato istituito l'Ufficio per l'Eguaglianza e le Differenze - UED, una tra le prime strutture amministrative ad essere stata istituita nel panorama degli Atenei italiani. Con il compito di elaborare, attuare, monitorare le politiche per l'eguaglianza e fornire supporto scientifico, pratico e strumentale per favorire la cooperazione tra tutte le parti interessate nei processi per le pari opportunità, l'UED opera per aumentare la consapevolezza dei vantaggi derivanti dalla parità e da un ambiente di lavoro e di studio sereno in cui sia assente ogni forma di discriminazione comprese la violenza e le molestie sessuali. E proprio per intensificare l'impegno sul fronte della tutela delle persone offese da atti di violenza e discriminazioni, è stato creato uno **Sportello interuniversitario pisano contro la violenza di genere che vede unirsi le forze dei CUG di Unipi, della Scuola Normale Superiore - SNS e della Scuola Superiore Sant'Anna - SSSA**. I servizi offerti dallo Sportello sono molteplici: di ascolto, assistenza, informazione e sostegno per tutti e tutte coloro che appartengono alla comunità universitaria pisana. Sono anche realizzate attività formative, informative e divulgative volte allo sradicamento di quelle sacche di resistenza culturali ove è possibile rinvenire stereotipi e pregiudizi. Tali attività cercano infatti di rafforzare le competenze nei processi di valutazione per meglio comprendere, individuare e dunque prevenire atteggiamenti e comportamenti pregiudizievole e discriminatori.

2.2-C.1 Obiettivi e risultati attesi

Area tematica I	EQUILIBRIO VITA PRIVATA/VITA LAVORATIVA E CULTURA DELL'ORGANIZZAZIONE
Obiettivo 1	Favorire politiche di conciliazione per la costruzione di un ambiente lavorativo improntato al benessere organizzativo
Risultato atteso	Indicazioni, misure e strategie per favorire la conciliazione dei tempi di vita/lavoro/studio dell'intera comunità universitaria
Num. Azioni	2
Azione 2024	1. Erogazione di contributi per i campi estivi al personale strutturato e non strutturato della comunità universitaria 2. Convenzioni con asili nido
Indicatore/i	<ul style="list-style-type: none"> • Fondi erogati • Numero beneficiari/e • Numero convenzioni stipulate
Risorse previste	65.000 €
Reporting	Rendiconto finale di valutazione complessiva delle misure di conciliazione attuate
Obiettivo 2	Empowerment dei sistemi di welfare e delle politiche di work/life balance
Risultato atteso	Favorire l'accessibilità e l'inclusione per persone con disabilità
Num. Azioni	2

Azione 2024	<ol style="list-style-type: none"> Erogazione di contributi per favorire la mobilità per persone con disabilità che fanno parte della comunità universitaria attraverso il rimborso spese dei costi di trasporto nel tragitto casa/Università. Rimborso missione per accompagnatori/trici di persone con disabilità che fanno parte della comunità universitaria.
Indicatore/i	<ul style="list-style-type: none"> Numero contributi erogati Numero beneficiari/e Budget erogato
Risorse previste	10.000 €
Reporting	Rendiconto finale di valutazione complessiva delle misure di conciliazione attuate
Obiettivo 3	Empowerment dei sistemi e delle misure per il workplace well-being
Risultato atteso	Valorizzare e diffondere una cultura dell'organizzazione all'insegna del benessere e delle pari opportunità
Num. Azioni	3
Azione 2024	<ol style="list-style-type: none"> Organizzazione incontri con i delegati e le delegate per le questioni di genere del CUG per l'ideazione, pianificazione, programmazione e svolgimento di attività e iniziative di vario carattere volte al rafforzamento del benessere organizzativo Collaborazione con il <i>Tavolo tecnico per il benessere organizzativo</i> dell'Università di Pisa nell'ambito delle attività d'indagine Elaborazione di buone prassi per la costruzione di un ambiente di lavoro sano, privo di fattori di discriminazione e di qualsiasi forma di violenza fisica o psicologica anche allo scopo di migliorare la produttività e la qualità delle prestazioni, riducendo, allo stesso tempo il rischio di infortuni e malattie professionali.
Indicatore/i	<ul style="list-style-type: none"> Numero incontri Numero e tipologia attività svolte Buone prassi
Risorse previste	
Reporting	Rendiconto finale di valutazione complessiva delle attività svolte
Area tematica II	EQUILIBRIO DI GENERE NELLE POSIZIONI DI VERTICE E NEGLI ORGANI DECISIONALI
Obiettivo 1	Favorire il cambiamento strutturale attraverso l'informazione
Risultato atteso	Attività informativa sulla segregazione orizzontale e verticale
Num. Azioni	2
Azione 2024	<ol style="list-style-type: none"> Assicurare il supporto informativo adeguato attraverso elaborazione di opuscoli, vademecum e/o l'organizzazione di incontri Diffusione del Bilancio di Genere, consultabile in open access, che offre un'analisi di contesto dettagliata e i dati sulla segregazione orizzontale e verticale nelle carriere presso l'Università di Pisa
Indicatore/i	<ul style="list-style-type: none"> Numero materiali prodotti Numero iniziative organizzate
Risorse previste	<p>Risorse per la pubblicazione dei materiali informativi</p> <p>Risorse per la pubblicazione di locandine</p> <p>Risorse per l'organizzazione delle iniziative</p>
Reporting	Rendiconto finale di valutazione complessiva delle attività svolte
Obiettivo 2	Promuovere la cultura di genere e del rispetto
Risultato atteso	Adozione di un linguaggio inclusivo
Num. Azioni	2
Azione 2024	<ol style="list-style-type: none"> Realizzazione di un "GLOSSARIO: Le parole della parità e il linguaggio di genere" edito dalla Pisa University Press nella Collana del CUG "Genere, soggettività, diritti" Diffusione della pubblicazione nella comunità universitaria e nel contesto dello Sportello interuniversitario pisano contro la violenza di genere
Indicatore/i	<ul style="list-style-type: none"> Pubblicazione cartacea, 100 copie Pubblicazione in open access Diffusione nella comunità universitaria e nel contesto dello Sportello interuniversitario pisano contro la violenza di genere
Risorse previste	

Reporting	<ul style="list-style-type: none"> • Pubblicazione del volume • Evento di diffusione
Area tematica III	UGUAGLIANZA DI GENERE NEL RECLUTAMENTO E NELLE PROGRESSIONI DI CARRIERA
Obiettivo 1	Monitoraggio delle carriere attraverso il Bilancio di Genere
Risultato atteso	Studio per l'elaborazione di indicazioni per la definizione di politiche e misure volte a favorire il/i genere/i sotto-rappresentato/i
Num. Azioni	2
Azione 2024	<ol style="list-style-type: none"> 1. Redazione del Bilancio di Genere 2. Diffusione della pubblicazione
Indicatore/i	Bilancio di Genere
Risorse previste	Costi di pubblicazione 6.000 € circa
Reporting	Pubblicazione
Obiettivo 2	Aumentare la consapevolezza delle discriminazioni dirette, indirette e dell'unconscious bias
Risultato atteso	Maggiore conoscenza dei fenomeni di discriminazione
Num. Azioni	2
Azione 2024	<ol style="list-style-type: none"> 1. Materiale prodotto (linee guida, kit informativi, vademecum, ecc.) 2. Diffusione del materiale informativo nella comunità universitaria
Indicatore/i	Materiale informativo prodotto
Risorse previste	
Reporting	Materiale informativo prodotto
Obiettivo 3	Promuovere il cambiamento culturale attraverso azioni di <i>public engagement</i> per la diffusione di una cultura delle pari opportunità e della valorizzazione delle differenze
Risultato atteso	Realizzazione del Progetto "Il CUG nelle scuole" nato dal convincimento del ruolo agito dall'istruzione come veicolo di sviluppo sociale e di crescita fin dai primi step dell'insegnamento. Tale progetto prevede la realizzazione di corsi di formazione rivolti a studentesse e studenti della scuola primaria e secondaria. I corsi di formazione utilizzeranno il genere come categoria interpretativa della realtà sociale per la comprensione del peso ricoperto da pregiudizi e stereotipi nella divisione dei ruoli.
Num. Azioni	1
Azione 2024	1. Progetto "Il CUG nelle scuole"
Indicatore/i	<ul style="list-style-type: none"> • Numero e tipologia di scuole aderenti • Numero corsi di formazione • Risultanze di Progetto
Risorse previste	
Reporting	Rendiconto finale di valutazione complessiva del Progetto
Area tematica IV	INTEGRAZIONE DELLA DIMENSIONE DI GENERE NELLA RICERCA E NEI PROGRAMMI DEGLI INSEGNAMENTI
Obiettivo 1	Elaborazione della proposta di costituzione di un Centro di Studi di Genere
Risultato atteso	Costituzione del Centro di studi di genere per la valorizzazione e diffusione degli studi di genere secondo un approccio interdisciplinare favorendo lo scambio tra settori scientifico disciplinari diversi e secondo una prospettiva trasversale della dimensione di genere
Num. Azioni	1
Azione 2024	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborazione della proposta d'istituzione del Centro 2. Istituzione del Centro di Studi di Genere
Indicatore/i	<ul style="list-style-type: none"> • Stato di avanzamento del progetto di creazione del Centro di studi di genere
Risorse previste	In base ha quanto stabilito dalla governance
Reporting	Centro di studi di genere
Area tematica IV	Integrare la prospettiva di genere e i principi di equità e diversità in tutte le aree scientifiche e nei contenuti della ricerca

Obiettivo 1	Inserimento della prospettiva di genere nella ricerca scientifica
Risultato atteso	Aumento delle ricerche che utilizzino il genere come categoria interpretativa
Num. Azioni	3
Azione 2024	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rendere visibili e accessibili le ricerche che abbiano una prospettiva di genere secondo un <i>cooperation paradigm</i> tra i dipartimenti dell'Ateneo all'insegna della multidisciplinarietà 2. Insegnamento trasversale proposto a tutti i corsi di laurea di Ateneo "<i>Studi di genere e prospettive interdisciplinari</i>" 3. Tavolo di coordinamento tra gli insegnamenti già esistenti in Ateneo nell'ambito degli studi di genere.
Indicatore/i	<ul style="list-style-type: none"> • Sezione dedicata sul sito web del CUG • Presenza del corso trasversale "<i>Studi di genere e prospettive interdisciplinari</i>" • Tavolo di coordinamento degli insegnamenti nell'ambito degli studi di genere
Risorse previste	
Reporting	Attività realizzate in base agli indicatori individuati
Area tematica V	CONTRASTO DELLA VIOLENZA DI GENERE COMPRESSE LE MOLESTIE SESSUALI
Obiettivo 1	Analisi e monitoraggio delle attività dello Sportello interuniversitario pisano contro la violenza di genere
Risultato atteso	Promozione di una cultura contro la violenza di genere e ogni forma di discriminazione e per il rispetto dei diritti della persona
Num. Azioni	3
Azione 2024	<ol style="list-style-type: none"> 1. Raccolta e analisi dati riferiti alle casistiche affrontate dallo Sportello da parte della Casa della Donna di Pisa 2. Monitoraggio dell'efficacia dei servizi, attività e iniziative dello Sportello da parte del CUG e della Delegata "<i>Gender studies and equal opportunities</i>" 3. Evento pubblico annuale
Indicatore/i	<ul style="list-style-type: none"> • Report attività svolte dallo sportello della Casa della Donna; • Monitoraggio annuale delle attività dello sportello; • Evento pubblico annuale
Risorse previste	
Reporting	Materiale prodotto rispetto agli indicatori definiti e Report annuale di Valutazione
Obiettivo 2	Ideazione e organizzazione di attività informative, iniziative ed eventi
Risultato atteso	Promozione di una cultura contro la violenza di genere e ogni forma di discriminazione e per il rispetto dei diritti della persona
Num. Azioni	2
Azione 2024	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizzazione di un evento in occasione della <i>Giornata internazionale per l'eliminazione della violenza sulle donne</i> 2. Rassegna cinematografica "<i>Un altro genere di cinema</i>"
Indicatore/i	<ul style="list-style-type: none"> • Tipologia evento organizzato • Rassegna cinematografica
Risorse previste	
Reporting	Rendiconto finale di valutazione complessiva delle attività ed iniziative messe in atto
Obiettivo 3	Comunicazione delle attività e iniziative nell'ambito dello Sportello interuniversitario pisano contro la violenza di genere
Risultato atteso	Miglioramento della comunicazione per la diffusione delle informazioni e delle iniziative
Num. Azioni	2
Azione 2024	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aggiornamento del sito dello Sportello interuniversitario pisano contro la violenza di genere 2. Migliore coordinamento tra i CUG coinvolti e i relativi uffici competenti per le attività di comunicazione
Indicatore/i	<ul style="list-style-type: none"> • Sito dello Sportello interuniversitario pisano contro la violenza di genere
Risorse previste	10.000 €
Reporting	Valutazione complessiva dell'attività di comunicazione posta in essere dai centri di comunicazione dei CUG UNIPi, SNS e SSSA

Area tematica VI	ATTIVITA' DI COMUNICAZIONE
Obiettivo 1	Migliorare la comunicazione delle attività svolte dal CUG
Risultato atteso	Diffusione capillare degli ambiti di competenza del CUG e maggiore efficienza nella gestione dell'attività di comunicazione
Num. Azioni	2
Azione 2024	1. Rinnovamento del sito web del CUG 2. Definizione di una strategia di coordinamento con il Centro per l'Innovazione e la Diffusione della Cultura - CIDIC
Indicatore/i	1. Sito web del CUG 2. Disposizioni di coordinamento con il CIDIC
Risorse previste	
Reporting	Sito web del CUG
Area tematica VII	UFFICIO PER L'EGUAGLIANZA E LE DIFFERENZE - UED
Obiettivo 1	Ottimizzazione dei processi per un'organizzazione più efficace, maggiormente inclusiva e sostenibile ed empowerment delle politiche di Ateneo per l'eguaglianza di genere.
Risultato atteso	Ampliamento dell'UED attraverso il reclutamento di nuovo personale
Num. Azioni	1
Azione 2024	Bando di concorso per il reclutamento di un'unità di personale tecnico amministrativo di categoria C a tempo pieno ed indeterminato
Indicatore/i	Numero 1 unità di personale tecnico amministrativo di categoria C
Risorse previste	Da CCCNL
Reporting	1 unità ta
Caratteristiche comuni agli obiettivi ed azioni della precedente tabella	
Target diretto	Comunità universitaria
Target indiretto	Società
Responsabili istituzionali	governance di Ateneo e CUG
Responsabili operativi	CUG e UED
Valore pubblico	Miglioramento dei livelli di parità, costruzione di un ambiente di lavoro e di studio all'insegna del benessere psico-fisico, impatto sul territorio attraverso la disseminazione di una cultura del rispetto e della valorizzazione delle differenze.

2.3 PIANO TRIENNALE PREVENZIONE CORRUZIONE E TRASPARENZA (PTPCT)

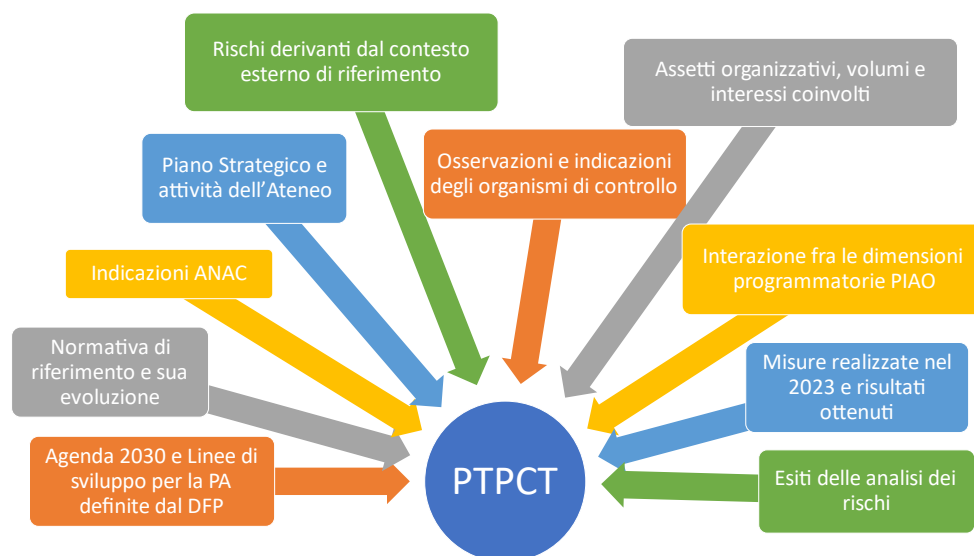
Con la Sezione “Rischi corruttivi e trasparenza” del presente PIAO sono identificati gli elementi di contesto e le strategie, sono programmate le metodologie e le azioni necessarie per la protezione del Valore Pubblico perseguito dall’Ateneo nelle sue diverse aree di missione.

La sezione costituisce quindi il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e la promozione della trasparenza (PTPCT) 2024-26 dell’Università di Pisa.

2.3-A.1 Il contesto di riferimento

Per la predisposizione del PTPCT si è tenuto conto di molteplici fattori, che costituiscono il **quadro di contesto esterno ed interno** della proposta programmatica.

Figura 1



AGENDA 2030, PNRR E RIFORME

L'Agenda 2030

L'Agenda ONU 2030 per lo Sviluppo Sostenibile¹⁵ propone alle amministrazioni un obiettivo come riferimento per una ripresa sostenibile.

Obiettivo 16: Pace, giustizia e istituzioni forti

L'obiettivo numero 16 degli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile è dedicato alla promozione di società pacifiche ed inclusive ai fini dello sviluppo sostenibile, si propone inoltre di fornire l'accesso universale alla giustizia e di costruire istituzioni responsabili ed efficaci a tutti i livelli.

Alcuni traguardi dell'Obiettivo 16 chiariscono in quali termini tutelare il valore pubblico perseguito.

- 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

¹⁵ [ONU Italia La nuova Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile \(unric.org\)](https://www.unric.org/it/la-nuova-agenda-2030-per-lo-sviluppo-sostenibile)

Le dimensioni dell'integrità, della trasparenza, della partecipazione ai processi decisionali, dell'efficacia dell'azione amministrativa costituiscono un riferimento essenziale per uno sviluppo sostenibile.

La traduzione dei principi, degli obiettivi e delle azioni dell'Agenda 2030, unitamente ai finanziamenti legati al PNRR¹⁶, ha determinato un consistente impulso normativo con **consistenti impatti sull'operatività delle amministrazioni**.

Lo sviluppo delle PA e la "spinta" della Funzione pubblica

Il contesto di riferimento nazionale, per il 2023 e ancor più per il 2024, vede la generalità delle amministrazioni nel pieno della realizzazione dei progetti e degli obiettivi del PNRR.

Gli input sono molteplici: da una parte il Dipartimento della funzione pubblica avanza negli investimenti per la semplificazione e la digitalizzazione delle procedure e dei processi, lo sviluppo dei sistemi organizzativi e di recruiting, l'empowerment delle competenze, proponendo alle amministrazioni scadenze serrate per il raggiungimento dei target previsti¹⁷; dall'altra le amministrazioni, e le università particolarmente, sono impegnate nell'attuazione dei progetti finanziati PNRR¹⁸ e quindi nella gestione di ingenti risorse.

C'è quindi molto da promuovere e realizzare e, nel farlo, è **essenziale sia gestire bene, sia "tenere insieme" tutte le parti** che costituiscono il sistema.

Le nuove norme per l'integrità e la trasparenza

La **Proposta di direttiva europea relativa alla lotta contro la corruzione**¹⁹ costituisce un riferimento anche ideale.

Con la proposta, approvata nel maggio del 2023, si intende infatti definire dei parametri condivisi, anche in termini definitivi, rispetto a fenomeni complessi come la corruzione, il conflitto d'interessi, il rischio di riciclaggio.

Il fine è quello di identificare gli elementi comuni delle politiche di contrasto dei paesi dell'Unione e di verificarne l'efficacia.

Allo stesso tempo, la prevenzione della corruzione non riguarda più solo il sistema pubblico degli Stati, ma considera tutti gli attori in campo, ed è quindi rivolta anche al settore privato.

Il documento tiene sostanzialmente conto delle complesse dinamiche internazionali più recenti: le attuali guerre, fra Russia e Ucraina, fra Hamas e Israele, etc. non possono essere circoscritte all'ambito territoriale in cui si stanno svolgendo. Costituiscono motore per fenomeni di terrorismo, traffico d'armi, e quindi per il riciclaggio di denaro sporco, infiltrazioni mafiose etc.

Tutto ciò mette in pericolo la stessa tenuta democratica nei paesi dell'Unione e mina i principi di uguaglianza e la tutela dei diritti fondamentali, riferimento per la convivenza europea.

La direttiva individua la trasparenza nell'agire pubblico e la lotta ai conflitti d'interesse come presidi dei sistemi democratici europei. La trasparenza in particolare è in grado di facilitare le indagini e il perseguimento dei casi di corruzione, oltre che le azioni di controllo da parte di tutte le parti interessate alla gestione delle risorse pubbliche.

Gli strumenti normativi introdotti nel 2023 in Italia, in applicazione delle norme europee, e in concreta attuazione dei principi di integrità e trasparenza, costituiscono **ulteriori passi** - dopo la legge 190/2012 (anticorruzione)²⁰ e il d.lgs 33/2013 (decreto trasparenza)²¹ - verso un **coinvolgimento attivo delle amministrazioni nella strategia preventiva**.

Le modifiche apportate al **Codice di Comportamento dei dipendenti pubblici** (DPR 62/2013)²², contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi PNRR promossi dal Dipartimento della funzione pubblica.

¹⁶ <https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR.pdf>

¹⁷ **Il PNRR per la PA**. Riforme e investimenti-Missione 1 (M1) Digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura. Componente 1 (C1) Digitalizzazione, innovazione e sicurezza della PA: [Riforma 2.1: Accesso e reclutamento](#); [Riforma 2.2: Buona amministrazione e Semplificazione](#); [Riforma 2.3: Competenze e carriere](#); [Investimento 2.1: Portale unico del reclutamento](#); [Investimento 2.2: Creazione della Task Force digitalizzazione, monitoraggio e performance](#); [Investimento 2.3: Competenze e capacità amministrativa](#). <https://www.funzionepubblica.gov.it/il-dfp-e-il-pnrr>

¹⁸ Per approfondimenti in relazione alla MISSIONE 4 DEL PNRR. ISTRUZIONE E RICERCA si veda il sito del MUR [PNRR | Ministero dell'Università e della Ricerca \(mur.gov.it\)](#)

¹⁹ Proposta di DIRETTIVA DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO sulla lotta contro la corruzione, che sostituisce la decisione quadro 2003/568/GAI del Consiglio e la convenzione relativa alla lotta contro la corruzione nella quale sono coinvolti funzionari delle Comunità europee o degli Stati membri dell'Unione europea, e che modifica la direttiva (UE) 2017/1371 del Parlamento europeo e del Consiglio Bruxelles, 3.5.2023 COM(2023) 234 final 2023/0135(COD) [IMMC.COM%282023%29234%20final.ITA.xhtml.1_IT_ACT_part1_v2.docx \(europa.eu\)](#)

²⁰ [Legge 6 novembre 2012, n. 190 \(Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione\)](#)

²¹ [Decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33 \(Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni\)](#)

²² [Decreto del Presidente della Repubblica aprile 2013, n. 62 \(Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165\)](#). Così come modificato e integrato dal [d.p.r. 81/2023](#)

Sono ora focalizzate norme per il corretto comportamento dei dipendenti pubblici nell'utilizzo delle tecnologie informatiche, sono precisati i doveri dei dirigenti in relazione allo sviluppo delle opportunità di formazione e crescita professionale, in tema di benessere organizzativo tanto quanto in relazione alla valutazione dei risultati, all'inclusione e alle pari opportunità, alla circolazione delle informazioni. È inoltre individuato uno specifico obbligo formativo, di durata e intensità proporzionate al grado di responsabilità, sui temi dell'etica pubblica e sul comportamento etico, da svolgersi sia a seguito di assunzione, sia in ogni caso di passaggio a ruoli o a funzioni superiori.

Il 2023 vede anche la definitiva emanazione della complessa **normativa riguardante la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e delle disposizioni normative nazionali**²³. L'attuazione della direttiva europea mira a definire un sistema integrato di prevenzione - per mezzo della segnalazione di illeciti verificatisi nel contesto lavorativo - che vede coinvolti tanto i dipendenti pubblici quanto coloro che lavorano nelle imprese e che impone alle amministrazioni di organizzare un sistema di "hotspot" per le segnalazioni. In un recente approfondimento da parte dell'ANAC - nell'ambito della giornata annuale della trasparenza dedicata agli RPCT delle amministrazioni²⁴- sono tuttora emerse numerose incertezze nell'applicazione della nuova disciplina.

La riforma fra tutte le riforme.

È il nuovo **Codice dei contratti pubblici**, emanato (ma con efficacia differita) nel 2023²⁵, a condizionare maggiormente l'attività delle amministrazioni e quindi anche dell'Ateneo pisano.

L'impatto è sicuramente da ricondurre alla rilevanza dei processi di digitalizzazione connessi all'attuazione della norma: da ora in poi (dal 1° gennaio 2024) le amministrazioni devono necessariamente essere in grado di:

- Attivare e gestire le procedure relative a tutte le fasi del ciclo di vita dei contratti in modalità telematica;
- Confrontarsi con i sistemi e le basi dati nazionali nelle verifiche da effettuare con riguardo agli operatori economici;
- Attuare le indicazioni normative in tema di trasparenza sulla base della nuova organizzazione del sistema.

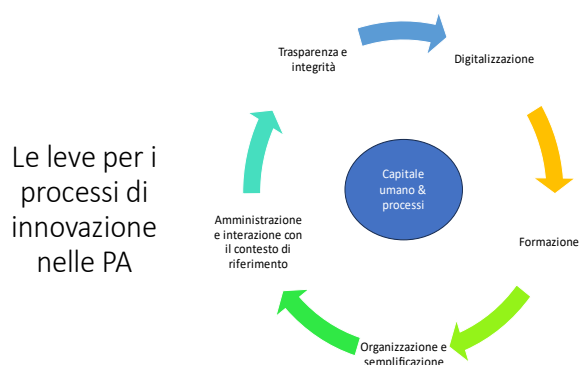
Rilevantissimo è il ruolo dell'ANAC, titolare della banca dati di snodo di tutto il sistema di e-procurement nazionale (BDNCP)²⁶.

L'Autorità, coordinatasi con AGID per le specifiche tecniche necessarie all'integrale digitalizzazione delle procedure, deve ora fornire alle amministrazioni informazioni e indicazioni operative.

Le PA, e fra queste l'Ateneo, si trovano a dover accelerare il passaggio ai nuovi sistemi, condizionate dalla necessità di far fronte tanto ai propri obiettivi istituzionali quanto alle serrate tappe programmate per l'attuazione dei propri progetti PNRR.

Conclusioni: Il contesto di riferimento principale del PTPCT 2024-26 è costituito dall'insieme delle riforme complessivamente legate all'attuazione del PNRR. Queste insistono su alcuni temi ricorrenti.

Figura 2



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

²⁴ Giornata della trasparenza ANAC

²⁵ [Decreto legislativo 31 marzo 2023, n. 36 \(Codice dei contratti pubblici in attuazione dell'articolo 1 della legge 21 giugno 2022, n. 78, recante delega al Governo in materia di contratti pubblici\)](#)

²⁶ Per approfondimenti si veda la recentissima newsletter dell'ANAC, riepilogativa degli interventi condotti: [Newsletter n. 1 del 4 gennaio 2024 - www.anticorruzione.it](#)

2.3-A.2 Piano Strategico: aree di intervento e azioni strategiche per la tutela del valore pubblico

Il 2023 ha visto la deliberazione, da parte degli organi accademici, del **Piano strategico 2023-28**²⁷.

Nel documento, frutto di un ampio e partecipato processo di elaborazione, sono:

- Definiti i valori, gli obiettivi strategici e le azioni da promuovere nelle 5 aree di intervento dell'Ateneo (Didattica, Ricerca, Terza missione, Gestione, Comunità universitaria).
- Individuati gli obiettivi di riferimento - normalmente più di uno- dell'Agenda 2030.
- Espresi gli indicatori, sia quantitativi che qualitativi, per la misurazione, e successiva valutazione, dei risultati.

Il Piano Strategico identifica le azioni necessarie all'attuazione della strategia preventiva dell'Ateneo, integrandole negli obiettivi strategici previsti per tutta l'organizzazione.

Tabella 1 Obiettivi e Azioni strategiche di riferimento per il PTPCT

Obiettivi strategici	Azioni strategiche per la prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza
OBIETTIVO 5: Sostenere e potenziare la ricerca	Azione 8: Potenziare gli strumenti istituzionali volti a garantire l'etica, l'integrità e la responsabilità della ricerca e dell'innovazione e a favorire la diffusione dell'open science
OBIETTIVO 11: Valorizzare le persone e l'organizzazione	Azione 7: Estendere e consolidare le attività di analisi dei rischi e l'adozione di misure di prevenzione della corruzione e trasparenza, per una maggiore condivisione degli strumenti a tutela degli obiettivi di valore pubblico di Ateneo.
OBIETTIVO 12: Potenziare la comunicazione	Azione 5: Incrementare i livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni nei confronti di tutti i portatori di interesse
OBIETTIVO 13: Promuovere una cultura della partecipazione e del rispetto dell'uguaglianza e delle differenze	Azione 1: Elaborare il codice unico - etico e comportamentale - e sensibilizzare la comunità universitaria sulla sua rilevanza come strumento di coesione
OBIETTIVO 14: Potenziare la cultura della qualità nella comunità universitaria e migliorare l'efficacia del sistema di assicurazione qualità di Ateneo	Azione 3: Realizzare un sistema informativo integrato che semplifichi e migliori il controllo di gestione e la disponibilità di dati e informazioni

LA RICERCA, MOTORE DELL'ATENEO

- ➔ **OBIETTIVO 5:** *Sostenere e potenziare la ricerca. Azione 8: Potenziare gli strumenti istituzionali volti a garantire l'etica, l'integrità e la responsabilità della ricerca e dell'innovazione e a favorire la diffusione dell'open science*
- ➔ **OBIETTIVO 12:** *Potenziare la comunicazione. Azione 5: Incrementare i livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni nei confronti di tutti i portatori di interesse*

I processi connessi alla programmazione e gestione delle attività di ricerca costituiscono un vero e proprio motore per gran parte delle attività gestionali dell'Ateneo. Eventuali criticità hanno effetti a cascata non solo sull'attività delle strutture più direttamente coinvolte (i dipartimenti e alcuni centri) ma anche nei confronti delle diverse direzioni.

La gestione di grandi finanziamenti rende necessario provvedere:

- Alla costituzione di reti di partenariato nazionale e internazionale, con soggetti pubblici e/o privati;
- Al reclutamento;
- All'acquisizione di beni, servizi e lavori.

La necessità di fornirsi di grandi attrezzature per la ricerca spinge l'attività edilizia dell'Ateneo, oltre a quella già programmata, in quanto tali attrezzature rendono necessario almeno l'adeguamento degli spazi già in possesso all'Università.

Per dare un'idea della portata delle risorse mobilitate e da gestire, si consideri quanto riportato nel Bilancio Unico di Ateneo 2022²⁸, nel quale si evidenzia come si sia registrato un aumento notevolissimo dei finanziamenti da MUR, da ricondurre essenzialmente alle assegnazioni relative ai progetti finanziati con il PNRR (circa 62,5 ME).

²⁷ Deliberazione del Consiglio di Amministrazione del 2 ottobre 2023, n.376

²⁸ <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9595-documenti-e-allegati-del-bilancio-consuntivo>

Simili finanziamenti rendono necessaria l'attivazione di processi decisionali, la messa a punto di assetti organizzativi, la mobilitazione di risorse interne; richiedono anche la messa a punto di sistemi di collaborazione, la circolazione delle informazioni; non possono prescindere dalla valutazione degli impatti, anche ambientali e dalle modalità con cui vengono condotte le sperimentazioni.

Conclusivamente, finanziamenti di questa portata impongono l'obbligo di rendere conto della loro gestione (trasparenza) e di quali presidi istituzionali per l'etica e l'integrità siano adottati (misure di prevenzione).

Figura 3



LO STATO DELL'ARTE

Norme e indicazioni per la corretta rendicontazione dei progetti PNRR.

- A. Per tutti i contratti a valere su finanziamento PNRR e PNC la normativa prevede obblighi aggiuntivi - il cui rispetto va esposto in fase di rendicontazione- riguardanti pari opportunità e inclusione lavorativa²⁹;
- B. L'ANAC fornisce nel PNA 2022³⁰, confermandole nell'aggiornamento 2023³¹, indicazioni operative e suggerimenti per la messa in trasparenza di dati, documenti e informazioni relative ai progetti finanziati PNRR
- C. Il MEF ha dettato una disciplina speciale per i dati sui contratti PNRR, per quanto attiene la trasmissione al sistema informativo "Regis" delle informazioni utili al riconoscimento dei costi³². Questa disciplina riguarda anche gli adempimenti di **monitoraggio a carico dei soggetti attuatori, comprende lo svolgimento di attività di controllo sulla tracciabilità delle spese, l'adozione di misure di prevenzione e contrasto della corruzione, la prevenzione da rischi di doppio finanziamento, le misure ex ante di prevenzione e contrasto dei conflitti d'interesse e di verifica sul titolare effettivo e la comunicazione alla UIF di operazioni sospette da parte della Pubblica Amministrazione, a prevenzione dei rischi di riciclaggio.**

²⁹ [Decreto-legge 31 maggio 2021, n. 77 \(Governance del Piano nazionale di ripresa e resilienza e prime misure di rafforzamento delle strutture amministrative e di accelerazione e snellimento delle procedure\) - Art. 47 \(\(Pari opportunità e inclusione lavorativa nei contratti pubblici, nel PNRR e nel PNC\)\)](#)

³⁰ Parte Speciale del PNA 2022 *Trasparenza in materia di contratti pubblici*, § 3 *La Trasparenza degli interventi finanziati con i fondi del PNRR*. [Piano Nazionale Anticorruzione 2022 - www.anticorruzione.it](#)

³¹ [Deliberazione dell'Autorità Nazionale Anticorruzione del 19 dicembre 2023, n. 605 \(Piano Nazionale Anticorruzione – Aggiornamento 2023\)](#)

³² Linee Guida per lo svolgimento delle attività connesse al monitoraggio del PNRR del 14.06.2022; Cfr. Circolare RGS n. 30 dell'11 agosto 2022 sulle procedure di controllo e rendicontazione delle misure PNRR recanti Linee Guida per lo svolgimento delle attività di controllo e rendicontazione delle Misure PNRR di competenza delle Amministrazioni centrali e dei Soggetti attuatori; - Cfr. Circolare RGS n. 16 del 14 aprile 2023 recante *"Integrazione delle Linee Guida per lo svolgimento delle attività di controllo e rendicontazione delle Misure PNRR di competenza delle Amministrazioni centrali e dei Soggetti Attuatori - Rilascio in esercizio sul sistema informativo ReGiS delle Attestazioni dei controlli svolti su procedure e spese e del collegamento alla banca dati ORBIS nonché alle piattaforme antifrode ARACHNE e PIAF-IT"*; - Cfr. Circolare 27 del 15 settembre 2023 recante *"Integrazione delle Linee Guida per lo svolgimento delle attività di controllo e rendicontazione delle Misure PNRR di competenza delle Amministrazioni centrali e dei Soggetti Attuatori"* adottate con Circolare della RGS n. 30 dell'11 agosto 2022 e ss.mm.ii *"Appendice tematica Rilevazione delle titolarità effettive ex art. 22 par. 2 lett. d) Reg. (UE) 2021/241 e comunicazione alla UIF di operazioni sospette da parte della Pubblica amministrazione ex art. 10, d.lgs. 231/2007"*.

D. Analogamente, il MUR ha evidenziato la necessità di adottare una strategia per il contrasto alle frodi nell'attuazione del PNRR (settembre 2022)³³. Il Ministero sottolinea come le università e gli enti di Ricerca, tenuti a adottare il PIAO, siano chiamati a attuare "analoghi strumenti di prevenzione, contrasto e correzione dei fenomeni di frode, conflitto di interesse e maladministration."³⁴

La conseguente adozione di linee guida per la rendicontazione tiene conto di tali raccomandazioni³⁵.

Trasferimento tecnologico e attività conto terzi

Proprio per la sua caratteristica di motore economico, oltre che culturale e sociale, l'Ateneo costituisce una realtà di riferimento per imprese di qualsiasi dimensione, per tutti gli altri soggetti del sistema pubblico territoriale - anche in ambito sanitario (vedi AOUP) - per il sistema bancario e creditizio, per l'associazionismo e per il sistema dell'istruzione. Gli investimenti dell'Ateneo incidono sullo sviluppo o il recupero urbanistico almeno a livello cittadino.

L'Ateneo costituisce un "datore di lavoro" di assoluto rilievo, sia per il numero di addetti direttamente impiegati, sia per l'indotto determinato tanto dalla necessità di garantire servizi all'ampia platea di studenti, che dall'attività di promozione culturale e di ricerca.

Dalle attività di analisi sui rischi di processo, che le strutture di missione hanno condotto negli ultimi anni, è emerso come siano conosciuti e adottati i presidi per la tutela dell'Ateneo in quanto committente di lavori, servizi o forniture. È emerso tuttavia anche come non siano diffuse procedure per la prevenzione dei rischi, nel caso il ruolo di committente sia rivestito da soggetti terzi, pubblici e privati.

Il profilo di rischio tende ad innalzarsi proprio in conseguenza delle acquisizioni di attrezzature per la ricerca per le quali sia previsto, negli stessi progetti PNRR attivati, il successivo utilizzo anche da parte di soggetti pubblici e privati interessati.

In questi casi, come nei casi di finanziamento o cofinanziamento di ricerca commissionata, potrebbero celarsi casi di re immissione, nel circuito legale, di fondi di derivazione illecita. Per un ordine di grandezze si consideri che il Bilancio Unico di Ateneo Esercizio 2022 espone circa 7 milioni di euro come proventi derivanti da ricerche commissionate³⁶.

PIU' TRASPARENZA SUI SERVIZI E LE OPPORTUNITÀ: DIDATTICA E TERZA MISSIONE

➔ **OBIETTIVO 12:** *Potenziare la comunicazione. Azione 5:* *Incrementare i livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni nei confronti di tutti i portatori di interesse*

L' "Azione 5: Incrementare i livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni nei confronti di tutti i portatori di interesse" è declinata allo scopo di favorire l'accesso, delle parti interessate, alle opportunità ed ai servizi dell'Ateneo.

Beneficiari delle azioni sono primariamente gli studenti, ma anche tutti quei soggetti, anche istituzionali, interessati alle ricadute dell'attività dell'Ateneo ed al sistema di relazioni generato dalle interazioni con il territorio, con il sistema delle imprese, con università ed enti di ricerca e altre istituzioni.

Trasparenza da interpretare nei termini previsti dal d. lgs. 33/2013 ed in stretta connessione e attuazione delle politiche di bilancio dell'Ateneo, per esempio in tema di supporto allo studio, incentivi alla formazione nella ricerca, partenariati istituzionali e partecipazioni, investimenti in infrastrutture e sistemi di connessione etc.

Queste informazioni, e molte altre, sono pubblicate in Amministrazione trasparente, come previsto dalla norma, ma al momento non sono comparabili con quelle, per esempio, di altre università o enti perché solo la macrostruttura di pubblicazione (l'albero di pubblicazione) è omogenea per legge, mentre sono assai diversificate, fra le amministrazioni, le modalità con cui le informazioni sono presentate.

Un esempio. *Per capire quali borse di studio sono offerte agli studenti - per quali percorsi di studio, in che numero e per quali importi, se vi sono specifiche incompatibilità fra gli strumenti di finanziamento del periodo di studi- è necessario, ad oggi, consultare singolarmente i siti istituzionali degli Atenei. Sarà nuovamente necessario consultare le*

³³Decreto del Segretario Generale del 23 settembre 2022, n. 7136 (Strategia del MUR per il contrasto alle frodi nell'attuazione del PNRR) - <https://www.mur.gov.it/atti-e-normativa/decreto-del-segretario-generale-n-7136-del-23-09-2022> - Inoltre il MUR ha aderito nel mese di marzo 2022 al protocollo d'intesa tra MEF e Guardia di Finanza a tutela delle risorse del Piano nazionale di ripresa e resilienza. Per approfondimenti sulle linee guida adottate dal MUR si veda anche: [Rendicontazione e controllo | Ministero dell'Università e della Ricerca \(mur.gov.it\)](https://www.mur.gov.it)

³⁴ Ivi. Pag. 7.

³⁵ Per approfondimenti sulle linee guida adottate dal MUR si veda anche: [Rendicontazione e controllo | Ministero dell'Università e della Ricerca \(mur.gov.it\)](https://www.mur.gov.it)

³⁶ <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9595-documenti-e-allegati-del-bilancio-consuntivo>

singole sezioni Amministrazione Trasparente nel caso si intenda verificare quali ulteriori opportunità di soluzioni e servizi offrano le altre amministrazioni dello stesso territorio.

La trasparenza e l'accessibilità, normate nel Decreto Trasparenza, possono quindi dare vita a migliori opportunità nell'accesso ai servizi, oltre a svolgere una funzione preventiva rispetto a potenziali profili di rischio.

LO STATO DELL'ARTE

Aree di rischio e obblighi di pubblicazione

La l. 190/2012, così detta "anticorruzione", identifica come aree particolarmente esposte al rischio di corruzione, per tutte le amministrazioni³⁷:

- A. Gli appalti pubblici,
- B. I procedimenti relativi a autorizzazione o concessione,
- C. I procedimenti di erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi o di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati,
- D. I processi relativi a concorsi e prove selettive per l'assunzione del personale e per le progressioni di carriera³⁸.

Per ciascuna di queste aree il "decreto trasparenza"³⁹ definisce specifici e dettagliati obblighi di pubblicazione.

→ L'ANAC ha prodotto nel corso del 2023 numerose e diverse indicazioni finalizzate a integrare, progressivamente, le diverse dimensioni della digitalizzazione, del controllo sugli operatori economici, della pubblicità legale e degli obblighi di pubblicazione in tema di **appalti pubblici**⁴⁰ e, per le PA interessate, anche in tema di autorizzazione e concessione. L'insieme degli atti prodotti nel corso dell'anno, gli ultimi proprio sul suo finire⁴¹, **rappresenta come il sistema non sia ancora a regime**. I continui rinvii testuali e alcune carenze di coordinamento ostacolano la valutazione delle ricadute operative nel passaggio ai nuovi standard di trasparenza.

→ **Per le altre aree di rischio**: con numerosi annunci e riferimenti, presenti anche nel corpo delle norme più recenti, è stata anticipata l'intenzione di dare vita ad un **Portale Unico della Trasparenza (PUT)** -a titolarità ANAC- su cui far confluire i dati e le informazioni a pubblicazione obbligatoria di tutte le amministrazioni. A tal fine, con scadenza il 7 dicembre 2023⁴², l'Autorità ha posto in consultazione pubblica un primo set di schemi di pubblicazione dei dati per la standardizzazione delle modalità con cui le amministrazioni organizzano le informazioni oggetto di pubblicazione.

Tali schemi non sono stati integrati con ulteriori (indispensabili!) indicazioni a carattere operativo, ma il fatto che siano deliberati e posti in consultazione fa ragionevolmente presumere una loro **prossima pubblicazione e la definizione di conseguenti obblighi di adeguamento**.

Le nuove indicazioni dell'Autorità in tema di trasparenza si prevede comportino:

- Una riorganizzazione, in alcuni casi anche consistente, dei flussi interni di elaborazione e trasmissione delle informazioni;
- La conseguente necessità di adottare soluzioni informatiche, che favoriscano la piena digitalizzazione del processo di produzione delle informazioni da standardizzare sulla base dei nuovi schemi e delle nuove indicazioni operative.

³⁷ [Art. 1 comma 16, l. 190/2012 \(Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione\)](#)

³⁸ [Art. 1 comma 16, l. 190/2012 \(Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione\)](#)

³⁹ [d.lgs. 33/2013](#)

⁴⁰ Deliberazione dell'Autorità Nazionale Anticorruzione del 20 giugno 2023, [n. 261](#) (Adozione del provvedimento di cui all'articolo 23, comma 5, del decreto legislativo 31 marzo 2023, n. 36 recante «Individuazione delle informazioni che le stazioni appaltanti sono tenute a trasmettere alla Banca dati nazionale dei contratti pubblici attraverso le piattaforme telematiche e i tempi entro i quali i titolari delle piattaforme e delle banche dati di cui agli articoli 22 e 23, comma 3, del codice garantiscono l'integrazione con i servizi abilitanti l'ecosistema di approvvigionamento digitale»), [n. 262](#) (Adozione del provvedimento di cui all'articolo 24, comma 4, del decreto legislativo 31 marzo 2023, n. 36 d'intesa con il Ministero delle infrastrutture e dei trasporti e con l'Agenzia per l'Italia Digitale), [n. 263](#) (Adozione del provvedimento di cui all'articolo 27 del decreto legislativo 31 marzo 2023, n. 36 d'intesa con il Ministero delle infrastrutture e dei trasporti recante «Modalità di attuazione della pubblicità legale degli atti tramite la Banca dati nazionale dei contratti pubblici») e [n. 264](#) (Adozione del provvedimento di cui all'articolo 28, comma 4, del decreto legislativo n. 31 marzo 2023, n. 36 recante «Individuazione delle informazioni e dei dati relativi alla programmazione di lavori, servizi e forniture, nonché alle procedure del ciclo di vita dei contratti pubblici che rilevano ai fini dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione di cui al decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33»)

⁴¹ [Deliberazione dell'Autorità Nazionale Anticorruzione del 19 dicembre 2023, n. 601](#) (Modificazione ed integrazione della [Delibera n. 264 del 20 giugno 2023](#) "Adozione del provvedimento di cui all'articolo 28, comma 4, del decreto legislativo n. 31 marzo 2023, n. 36 recante individuazione delle informazioni e dei dati relativi alla programmazione di lavori, servizi e forniture, nonché alle procedure del ciclo di vita dei contratti pubblici che rilevano ai fini dell'assolvimento degli obblighi di pubblicazione di cui al decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33")

⁴² <https://www.anticorruzione.it/-/schemi-di-pubblicazione-dei-dati-per-la-standardizzazione-da-adottare-ai-sensi-dell-art.48-del-d.lgs.-33/2013>

COMUNITA' & GESTIONE

- **OBIETTIVO 11:** Valorizzare le persone e l'organizzazione. **Azione 7:** Estendere e consolidare le attività di analisi dei rischi e l'adozione di misure di prevenzione della corruzione e trasparenza, per una maggiore condivisione degli strumenti a tutela degli obiettivi di valore pubblico di Ateneo.
- **OBIETTIVO 12:** Potenziare la comunicazione. **Azione 5:** Incrementare i livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni nei confronti di tutti i portatori di interesse
- **OBIETTIVO 13:** Promuovere una cultura della partecipazione e del rispetto dell'uguaglianza e delle differenze. **Azione 1:** Elaborare il codice unico - etico e comportamentale - e sensibilizzare la comunità universitaria sulla sua rilevanza come strumento di coesione
- **OBIETTIVO 14:** Potenziare la cultura della qualità nella comunità universitaria e migliorare l'efficacia del sistema di assicurazione qualità di Ateneo. **Azione 3:** Realizzare un sistema informativo integrato che semplifichi e migliori il controllo di gestione e la disponibilità di dati e informazioni

I 5 traguardi dell'Obiettivo 16 dell'Agenda 2030⁴³, riferimento per la tutela del valore pubblico generato dall'Ateneo, considerano le diverse dimensioni dello sviluppo sostenibile e rendono necessario adottare iniziative che bilancino trasparenza, prevenzione della corruzione ed efficacia; responsabilità e partecipazione; valorizzazione dei singoli, delle loro potenzialità e inclusività e benessere collettivo.

Senso della comunità e buona gestione diventano aree di intervento fra loro inscindibili, per quanto si debbano prevedere declinazioni specifiche per ciascuna di esse.

Il Codice Unico come strumento di coesione

Lo stretto collegamento fra le due dimensioni della Comunità e della Gestione è esplicitato dall' **Azione 1: Elaborare il codice unico - etico e comportamentale - e sensibilizzare la comunità universitaria sulla sua rilevanza come strumento di coesione** (Obiettivo 13) del Piano Strategico di Ateneo, che costituisce indubbiamente un riferimento fondamentale per la strategia dell'Ateneo in tema di prevenzione della corruzione e trasparenza.

L'azione è di grande complessità ed ha già visto l'Ateneo impegnato in un lungo percorso.

L'Università di Pisa, in attuazione della l. 240/2010, nel 2011 ha adottato un proprio **Codice Etico**⁴⁴ che definisce i valori fondamentali della comunità universitaria e le regole di condotta, prevedendo anche la procedura sanzionatoria in caso di violazione. Il Codice è in linea di principio rivolto a tutta l'estesa comunità universitaria ma identifica prevalentemente azioni e situazioni in cui si possono trovare docenti e ricercatori dell'Ateneo.

Nel 2014, l'Ateneo ha adottato anche un proprio **Codice di comportamento**⁴⁵, integrato nel 2017 di alcune indicazioni sulla tutela del segnalante di condotte illecite, in coordinamento con lo specifico regolamento adottato⁴⁶. Tale documento, come previsto dalla stessa norma di riferimento, integra e specifica il Codice di comportamento nazionale⁴⁷ ed è fondamentalmente rivolto al personale contrattualizzato ("il lavoratore"), anche se sono previsti potenziali rinvii - suggeriti dalla stessa norma di riferimento - ad altre tipologie di destinatari, fra cui il personale docente e ricercatore.

Lo schema espositivo e il linguaggio utilizzato sono mutuati dallo schema nazionale: sono definiti i comportamenti da tenere o da evitare nelle diverse situazioni e la struttura organizzativa rappresentata è quella di tipo gerarchico.

I due Codici fanno quindi riferimento a contesti lavorativi (gestione) e rappresentano visioni (comunità) profondamente diversi.

A partire dal 2020, l'Ateneo ha avviato un percorso istruttorio finalizzato alla loro integrazione, in linea con le indicazioni di ANAC, contenute nell'approfondimento sulle istituzioni universitarie nel PNA 2017⁴⁸, con quelle contenute nell'atto

⁴³ [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](#)

⁴⁴ <https://www.unipi.it/phocadownload/regolamentiallegati/2etico.pdf>

⁴⁵ <https://www.unipi.it/phocadownload/regolamentiallegati/22comportamento.pdf>

⁴⁶ <https://www.unipi.it/phocadownload/regolamentiallegati/regillecito.pdf>

⁴⁷ [Decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62 \(Regolamento recante codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165\)](#)

⁴⁸ Piano Nazionale Anticorruzione – Sezione Università, [Deliberazione dell'Autorità Nazionale Anticorruzione del 22 novembre 2017 n. 1208](#).

di indirizzo del MIUR del 2018⁴⁹ e con ulteriori suggerimenti derivanti dalle “Linee guida in materia di Codici di comportamento delle amministrazioni pubbliche” emanate, dalla stessa ANAC proprio nel 2020⁵⁰.

Dall’attività istruttoria è emerso come, nel coordinamento dei due testi, risulti particolarmente delicata l’opera di bilanciamento delle indicazioni riguardanti le diverse componenti della comunità accademica, in modo che i riferimenti etici comuni a tutti emergano con chiarezza, ma siano altrettanto esplicite -per le diverse tipologie di destinatari- le implicazioni concrete nei comportamenti da tenere o evitare.

Integrazioni da apportare

Il testo unificato dovrà essere integrato a causa delle nuove indicazioni normative in vigore, particolarmente dal 2023.

Le modifiche introdotte al **Codice di Comportamento** nazionale, dal recente DPR 81/2023⁵¹, mirano ad un’attualizzazione del testo rispetto alla dimensione operativa del lavoro pubblico, condizionato in modo sempre più ampio dall’informatizzazione. Nuovo rilievo assumono i comportamenti connessi alla disponibilità (o meno) all’aggiornamento e allo sviluppo delle competenze e la dimensione trasversale delle relazioni organizzative: aggiornamento, collaborazione e leadership sono sempre più fondamentali per un’amministrazione efficiente.

Il tema della **tutela di coloro che segnalano illeciti**, introdotto nel 2017 per mero raccordo fra le fonti regolamentari di Ateneo, dovrà essere nuovamente e più approfonditamente indagato. Infatti, la radicale revisione della normativa di riferimento⁵² rende presumibilmente necessario, sia sul piano etico che dei comportamenti, verificarne le ricadute: sui doveri di organizzazione dei dirigenti, sui doveri di sostegno nei confronti del segnalante, in tema di gestione della riservatezza.

Infine, nel corso del 2023, l’Ateneo ha dato attuazione alla misura, prevista dalla Legge Anticorruzione⁵³ del **Patto di integrità in materia di contratti pubblici**, per le procedure di gara/affidamento di forniture, servizi e lavori.

Il modello di Patto d’integrità è stato approvato con la Delibera del C.d.A di Ateneo n. 315/2023 del 19 luglio 2023 e ne è stata data diffusione, tramite circolare, a tutte le strutture.

Il Patto di integrità rappresenta una misura di prevenzione nei confronti di pratiche corruttive, scorrette, tendenti ad inficiare il corretto svolgimento dell’azione amministrativa nell’ambito degli appalti pubblici e delle concessioni, e costituisce strumento volto a rendere più trasparente il processo di una gara d’appalto e l’esecuzione contrattuale. Istituisce, tra la Stazione appaltante e gli operatori economici che partecipano alla procedura, un “patto” di fiducia e reciproco impegno a principi di correttezza, lealtà e trasparenza.

Il Codice di Comportamento di Ateneo, attualmente in vigore, esprime un veloce cenno all’istituto⁵⁴, che tuttavia è in grado di incidere, in modo positivo, sulle relazioni contrattuali dell’Ateneo e sulle controparti, dando concretezza al riferimento, ancora troppo generico, circa l’applicabilità delle norme del Codice anche a “tutti i soggetti che intrattengono rapporti con l’Ateneo”⁵⁵.

Formazione, digitalizzazione, gestione trasparente, analisi e la valutazione dei risultati.

La **formazione** costituisce una fra le misure fondamentali fra quelle promosse dalla l. 190/2012⁵⁶, tanto che il tema è stato più volte affrontato dall’ANAC nei diversi aggiornamenti al PNA⁵⁷.

Ora oggetto anche delle recenti integrazioni al Codice di comportamento nazionale⁵⁸ è stata sempre, fin dall’avvio della pianificazione integrata performance anticorruzione e trasparenza dell’Ateneo (2016-18), uno degli ambiti di maggiore

⁴⁹ Atto d’Indirizzo della Ministra Sen. Valeria Fedeli avente ad oggetto l’aggiornamento 2017 al PNA – Sezione Università.

⁵⁰ [Deliberazione dell’Autorità Nazionale Anticorruzione del 19 febbraio 2020, n. 177 \(Linee guida in materia di Codici di comportamento delle amministrazioni pubbliche\)](#)

⁵¹ [Decreto del Presidente della Repubblica 13 giugno 2023, n. 81 \(Regolamento concernente modifiche al decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62, recante: «Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell’articolo 54 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165»\)](#)

⁵² [Decreto legislativo 10 marzo 2023, n. 24 \(Attuazione della direttiva \(UE\) 2019/1937 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 ottobre 2019, riguardante la protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell’Unione e recante disposizioni riguardanti la protezione delle persone che segnalano violazioni delle disposizioni normative nazionali\)](#)

⁵³ [Art. 1, comma 17, l. 190/2012](#)

⁵⁴ Art. 2, c.4 Codice di Comportamento dell’Università di Pisa <https://www.unipi.it/phocadownload/regolamentiallegati/22comportamento.pdf>

⁵⁵ Art. 2, c.3 Codice di Comportamento dell’Università di Pisa <https://www.unipi.it/phocadownload/regolamentiallegati/22comportamento.pdf>

⁵⁶ [l. 190/2012](#)

⁵⁷ [Deliberazione dell’Autorità Nazionale Anticorruzione 17 gennaio 2023, n. 7 \(PNA 2022\)](#); [Deliberazione dell’Autorità Nazionale Anticorruzione del 13 novembre 2019, n. 1064 \(PNA 2019\)](#); [Deliberazione dell’Autorità Nazionale Anticorruzione 3 agosto 2016, n. 831 \(PNA 2016\)](#)

⁵⁸ [d.p.r. 81/2023](#)

investimento⁵⁹, strumento principe per avviare, e poi consolidare, la riflessione sui temi della prevenzione dei rischi di corruzione e malamministrazione, per favorire la traduzione delle ipotesi di trattamento in obiettivi operativi concreti, per sviluppare competenze diffuse rispetto alle metodologie per l'individuazione e l'analisi dei rischi⁶⁰.

Negli ultimi anni, e in particolare nel 2023, si è inteso ampliare numero e profili del personale coinvolto nella formazione di base in tema di etica e legalità, rivolgendosi anche a unità con profili tecnici o prive di responsabilità amministrative. Infatti si è valutato indispensabile favorire la costituzione di un linguaggio e di un apparato concettuale comune a tutta l'organizzazione.

La formazione è però stata oggetto anche di un vero e proprio investimento strutturato, richiesto alle amministrazioni dal ministro della funzione pubblica ed è quindi stata oggetto di una specifica direttiva **“Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza”**⁶¹, nella quale:

- Si definiscono le priorità di investimento (es. Sviluppo delle competenze, strutturazione di percorsi di formazione iniziale, etc);
- Si sottolinea l'importanza di una programmazione formativa integrata e coordinata con gli obiettivi di sviluppo delle organizzazioni pubbliche (nel PIAO);
- Si evidenzia l'importanza di un'attenta e strutturata rilevazione e analisi dei fabbisogni e delle competenze del personale coinvolto;
- Si richiede un attento monitoraggio dei risultati attraverso l'adozione di specifici indicatori di risultato e impatto.

Il DFP ha inoltre richiesto la partecipazione diffusa del personale delle PA ad un impegnativo ciclo di formazione sulle competenze digitali, il così detto Syllabus.

Nel secondo semestre del 2023, la somma dei fattori (estensione della platea; ampliamento dell'offerta; tempistica ristretta per la partecipazione) ha fatto emergere alcune criticità di natura organizzativa.

Non è stato infatti possibile attuare una campagna di sensibilizzazione del personale, inteso nella sua interezza e trasversalità di funzioni, al cambiamento di passo sui temi della formazione: le strutture non hanno potuto organizzare l'avvicendamento del personale, coinvolgendo le singole unità in una valutazione puntuale dei fabbisogni e del percorso di sviluppo delle competenze, evidenziando come la formazione costituisca per ciascun lavoratore sia un diritto che un dovere di comportamento.

In sostanza, non si è potuto provvedere alla definizione di quei piani formativi individuali citati nella direttiva sulla formazione e ripresi esplicitamente nel paragrafo 5 della successiva direttiva, firmata dallo stesso ministro il 28 novembre 2023, dedicata a **Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale**⁶².

In tale seconda direttiva viene affermato con nettezza il ruolo dei dirigenti, e l'indispensabilità di una loro adeguata leadership, nel guidare i processi di cambiamento della PA. Viene anche evidenziato come i processi di valutazione della performance debbano essere molteplici e multidirezionali. Deve essere prevista una valutazione dal basso, espressa dai collaboratori, ma anche una valutazione fra pari, una valutazione collegiale e una da parte degli stakeholder.

Ancora una volta emerge l'importanza di una gestione che tenga insieme il percorso della comunità, che si riferisca a priorità e regole di comportamento comuni, che inneschi positivamente momenti di confronto a più livelli, individuando il giusto equilibrio fra perseguimento dei doveri istituzionali e partecipazione ai processi decisionali. In questo senso è tanto più **rilevante l'azione strategica che si prefigge l'elaborazione di un codice unificato come strumento di coesione.**

La presente sezione del Piano, dedicata ai rischi corruttivi e alla trasparenza, individua alcune leve per una ricaduta strutturale, in termini di tutela del valore pubblico, della strategia anticorruzione e trasparenza (2024-26):

⁵⁹ Si veda al proposito l'archivio dei materiali didattici relativi ai corsi promossi specificamente in tema di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza, a partire dal 2016 <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/21063-archivio-formazione-in-tema-di-prevenzione-della-corruzione-e-promozione-della-trasparenza>

⁶⁰ Per maggiori dettagli è possibile fare riferimento a quanto contenuto nella relazione annuale del RPCT <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9108-relazione-del-responsabile-della-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza>

⁶¹ [Decreto del Presidente del Consiglio dei ministri 23 marzo 2023 \(Pianificazione della formazione e sviluppo delle competenze funzionali alla transizione digitale, ecologica e amministrativa promosse dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza\)](#)

⁶² § 5 La formazione e il capitale umano. Direttiva 28 novembre 2023. Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale.

- La definizione del quadro dei comportamenti e una regolamentazione coerente e integrata dei maggiori istituti preventivi identificati dalla legge;
- La tutela degli investimenti PNRR;
- La definizione di un percorso inclusivo, non discriminatorio (in relazione alle funzioni tecnicamente rivestite dalle singole unità di personale) e strutturato di rilevazione dei fabbisogni di formazione e di programmazione degli interventi;
- Lo sviluppo della trasparenza nei termini previsti dalla legge e (progressivamente) regolamentati dall'ANAC;
- Una coerente digitalizzazione dei processi di gestione delle informazioni e la necessaria integrazione con altri sistemi di rilevazione in uso.

2.3-A.3 Fattori e aree di rischio: alcuni elementi per la valutazione

Il contesto di riferimento scientifico dell'Ateneo, estremamente eterogeneo e caratterizzato dalla dimensione internazionale, non permette di identificare uno specifico territorio di riferimento per la valutazione dell'impatto di relativi indici di criminalità.

Sul piano della didattica e del territorio direttamente servito, anche attraverso le iniziative di disseminazione e trasferimento tecnologico, è invece possibile fare una valutazione degli indicatori di criminalità territoriale.

La provincia di Pisa si posiziona al 16° posto della classifica finale che considera 106 delle 110 province italiane, secondo la rilevazione condotta dal Sole 24 ore⁶³ nel 2023.

Tabella 2 Indici di criminalità 2023. Province italiane. Rilevazione Sole 24 ore.

Dal 1 al 26° posto	Dal 27° al 53° posto	Dal 54° al 79° posto	Dal 80° al 106° posto
Furti 9° Rapine 22°	Incendi boschivi 28° Violenze sessuali 29° Incendi 35° Stupefacenti 36° Delitti informatici 39° Tentati omicidi 42° Usura 46° Lesioni dolose 51° Danneggiamenti 53°	Sfruttamento della prostituzione minorile 51° Omicidi volontari consumati 54° Omicidi colposi 59° Contraffazione di marchi e prodotti industriali 71° Associazione per produzione o traffico di stupefacenti 77° Contrabbando 77° Associazione di tipo mafioso 77° Percosse 77°	Truffe e frodi informatiche 82° Danneggiamento a seguito di incendio 82° Minacce 84° Riciclaggio e impiego di denaro 84° Estorsioni 85° Violazione della proprietà intellettuale 88° Associazioni a delinquere 95°

Più significative sono, per l'attività condotta dall'Ateneo, le indicazioni di rischio emergenti dalla norma⁶⁴ e recentemente riepilogate dall'aggiornamento 2023 al PNA⁶⁵, con riguardo alle procedure connesse alla gestione di appalti pubblici.

Per altro verso, sono da considerare significativi i rischi, di corruzione, malamministrazione e trasparenza riepilogati nelle circolari del MEF ai fini della prevenzione nella gestione dei fondi PNRR.

È infatti indispensabile tenere conto, e adottare misure preventive, almeno in relazione ai rischi di doppio finanziamento, conflitto d'interesse, riciclaggio.

Struttura organizzativa e fattori di rischio

L'Ateneo di Pisa si caratterizza per una complessa ed estesa struttura organizzativa costituita da numerose strutture didattiche, scientifiche e di servizio e da strutture amministrative di supporto alle funzioni istituzionali. Alcuni profili organizzativi, con rilevanti responsabilità nella gestione di molteplici processi, sono definiti e descritti nello Statuto⁶⁶.

⁶³ [Reati, furti, rapine: scopri l'indice della criminalità 2023 della tua provincia | Il Sole 24 ORE](#)

⁶⁴ [Allegato 1 al PNA 2019 \(Indicazioni metodologiche per la gestione dei rischi corruttivi\)](#)

⁶⁵ [Deliberazione dell'Autorità Nazionale Anticorruzione 605/2023](#)

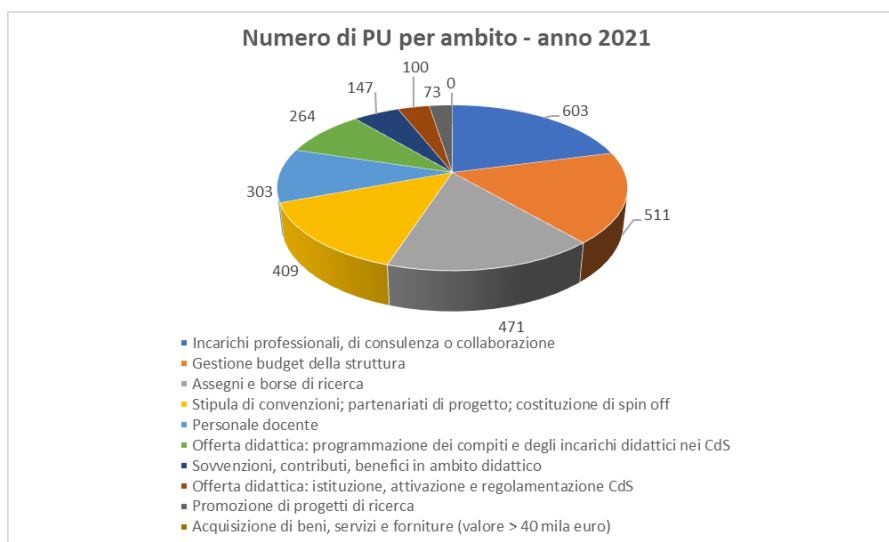
⁶⁶ Emanato con D.R. 2711/ 2012, <http://www.unipi.it/images/pdf/statuto.pdf>

In particolare, il **Direttore di Dipartimento**, eletto tra i professori ordinari afferenti alla struttura, vede assegnate non solo funzioni di iniziativa e promozione, quindi di natura politica, ma anche funzioni di natura dirigenziale⁶⁷. Il doppio ruolo rivestito, fra la mediazione delle esigenze di sviluppo scientifico e didattico e i compiti di natura gestionale, fra responsabilità politica e responsabilità amministrativa, rendono strutturalmente impossibile provvedere ad una netta separazione tra indirizzo politico e gestione amministrativa. L'elettività dell'incarico sottopone a ulteriore tensione questo complesso profilo e costituisce un fattore di rischio, strutturale alla funzione, che può essere mitigato solo da un equilibrato rapporto con il **Consiglio di Dipartimento**, cioè con l'organo collegiale di indirizzo della struttura.

Sintomatico di alcune disfunzioni nella relazione fra i due organi si è rivelato l'eccessivo ricorso al provvedimento d'urgenza. Tale fenomeno, notato anche dal Collegio dei revisori dei conti, può essere sintomatico di una non ottimale organizzazione amministrativa delle attività, e può essere causato da molteplici fattori.

Un monitoraggio condotto nell'ambito delle azioni di prevenzione pianificate per il 2022 ha permesso alle strutture di missione di verificare la portata del fenomeno nel proprio caso specifico. Le azioni di supporto e analisi condotte nel 2023, in attuazione della misura pianificata, hanno permesso di individuare come cause più ricorrenti di non corretto/adequato funzionamento organizzativo il ridotto approfondimento delle funzioni e delle competenze specifiche del responsabile amministrativo e dell'organo collegiale (atti amministrativi esecutivi per il primo, atti amministrativi di indirizzo politico-amministrativo per il secondo). Inoltre, nel corso dell'attività sono state verificate criticità nell'ambito della trasparenza amministrativa per quanto riguarda la mancata applicazione della regolamentazione di Ateneo, in particolare in relazione alle norme relative all'accesso alla documentazione amministrativa e agli obblighi di pubblicazione degli atti amministrativi degli organi collegiali (delibere).

Figura 4 N. di provvedimenti d'urgenza adottati per ambito proposto – Anno 2021 – Rilevazione su un totale di 25 strutture.



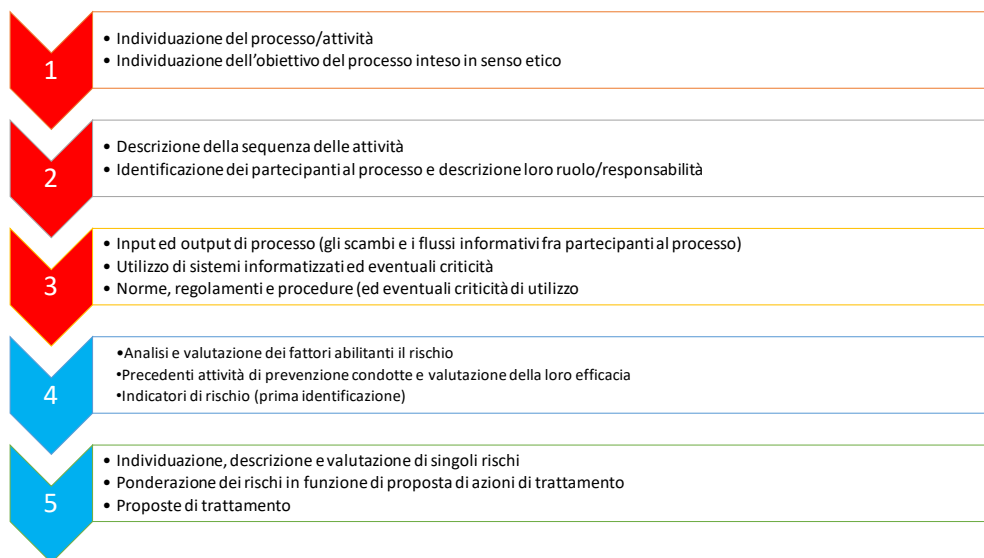
LE ANALISI DEI RISCHI: BIENNIO 2022-23

Al fine di promuovere l'attività di analisi e valutazione dei rischi di processo l'RPCT si è avvalso di una ricognizione dei processi gestiti dalle diverse strutture.

Tale ricognizione è stata aggiornata nel 2021 e costituisce la base di riferimento per le attività di analisi. Nel corso delle attività di autovalutazione viene quindi colmata la lacuna descrittiva relativa al singolo processo attraverso una descrizione del ruolo delle diverse parti interessate, così come dei fattori tecnologici e/o procedurali utilizzati.

⁶⁷ Al Direttore di Dipartimento sono assegnate numerose funzioni dirigenziali quali quelle relative alla disposizione degli atti amministrativi, finanziari e contabili del dipartimento, degli atti relativi all'uso dei fondi di ricerca, (di concerto con i titolari dei fondi); funzioni inerenti la gestione del personale, la gestione e la richiesta degli spazi, la predisposizione – di concerto con il responsabile amministrativo – del bilancio della struttura, la stipula di convenzioni e contratti con enti pubblici e privati d'interesse specifico per la struttura, l'adozione di provvedimenti di urgenza su argomenti di competenza del consiglio.

Figura 5 Processo di rilevazione e valutazione dei rischi



Are di rischio

I processi gestiti dall'Ateneo sono stati organizzati per aree di rischio, tenendo in considerazione quelle identificate dall'art. 1, comma 16 della l. 190/2012, quelle evidenziate per il mondo universitario nell'approfondimento dedicato alle istituzioni universitarie del PNA 2017, ma anche tenendo conto delle caratteristiche organizzative dell'Ateneo e delle missioni delle diverse strutture in cui è articolato.

Si è provveduto infine a raggruppare in specifiche aree di rischio i processi trasversali e di supporto alle attività di missione.

Le aree di rischio:

- A- Personale (TA);
- B- Personale docente;
- C- Gestione dei costi e dei ricavi, degli adempimenti fiscali e tributari, delle partecipazioni;
- D- Contratti pubblici e attività come operatore economico;
- E- Supporto agli Organi, affari legali, controllo e verifica, contenzioso;
- F- Sviluppo e gestione del patrimonio, delle tecnologie e delle infrastrutture;
- G- Didattica e studenti;
- H- Ricerca;
- I- Terza missione, rapporti con imprese, enti associazioni;
- L- Qualità, programmazione e sviluppo, organizzazione del lavoro, gestione delle informazioni e della comunicazione.

(Si veda l'ALLEGATO PROCESSI al presente PIAO)

ESITI DEI PROCESSI DI RILEVAZIONE E VALUTAZIONE DEI RISCHI

Tabella 3 Processi analizzati (triennio 2021-2023) - Numero di analisi per processo-

Processo analizzato	n. analisi
A-Personale (TA) A.2 - Reclutamento personale TA- Selezione del personale: interpellazioni, mobilità preconcorsuale, bandi di concorso e procedure selettive compresa la nomina delle commissioni, svolgimento delle selezioni, verifiche e pubblicazione delle graduatorie	2
A-Personale (TA) A.6 Concessione di permessi e congedi; gestione malattie e visite fiscali; gestione data base presenze e relative attività di controllo – <i>Considerando sia l'attività in presenza sia a distanza</i>	3
B-Personale docente B.9. – Gestione carriere personale docente- Gestione incarichi esterni ed altri eventi di carriera-comprese attività di verifica	3
C-Gestione dei ricavi e dei costi, degli adempimenti fiscali e tributari, delle partecipazioni C.9. -Gestione del ciclo attivo e del ciclo passivo- Predisposizione documentazione per le attività di pagamento	9

Processo analizzato	n. analisi
C-Gestione dei costi e dei ricavi, degli adempimenti fiscali e tributari, delle partecipazioni - C.7 Gestione procedure di accettazione e registrazione ricavi - <i>Limitatamente alle attività connesse alla registrazione dei ricavi del centro di gestione ed alla regolarizzazione dei sospesi d'entrata</i>	5
D-Contratti pubblici e attività come operatore economico D. 20- Gestione dei servizi generali per l'Ateneo o d'interesse dell'amministrazione centrale- Gestione rapporto con i fornitori	2
D-Contratti pubblici e attività come operatore economico D.22. -Esecuzione lavori e degli interventi manutentivi- Collaudo dell'intervento e gestione adempimenti per la chiusura dei lavori	1
D-Contratti pubblici e attività come operatore economico - D.13 Gestione della procedura di acquisto	13
E-Supporto agli Organi, affari legali, controllo e verifica, contenzioso - E.18 Predisposizione materiale e organizzazione della seduta	8
F-Sviluppo e gestione del patrimonio, delle tecnologie e delle infrastrutture -F.27 Assegnazione spazi gestiti dalla struttura – <i>Relativamente a spazi fisici, a infrastrutture e/o spazi virtuali</i>	4
G-Didattica e studenti G.14. - Borse di studio, premi e provvidenze in denaro a carattere individuale o collettivo (area didattica) - Pubblicizzazione delle opportunità, processi di selezione delle candidature e attribuzione di premi e borse di studio ed altri benefici a studenti e laureati	4
H-Ricerca H.14.- Gestione e supporto per la partecipazione a progetti di ricerca e trasferimento tecnologico - Supporto amministrativo alle attività di progetto ed alla rendicontazione intermedia e finale	7
I-Terza missione, rapporti con imprese, enti associazioni I.8.- Collaborazione con il mondo industriale- Ricerca opportunità di collaborazione e stipula collaborazioni/convenzioni	6
I-Terza missione, rapporti con imprese, enti associazioni - I.17.Gestione delle iniziative – <i>Relativamente alle azioni per il miglioramento dell'efficacia nella gestione delle iniziative</i>	3
L-Qualità, programmazione e sviluppo, organizzazione del lavoro, gestione delle informazioni e della comunicazione L.11.- Gestione adempimenti in materia di protezione dati personali - Identificazione dei dati personali trattati e dei rischi associati	3
L-Qualità, programmazione e sviluppo, organizzazione del lavoro, gestione delle informazioni e della comunicazione L.22.- Supporto alle attività degli organi collegiali -Condivisione esiti della riunione e archiviazione della documentazione	6
L-Qualità, programmazione e sviluppo, organizzazione del lavoro, gestione delle informazioni e della comunicazione L. 4. Verifiche sull'efficacia del servizio	1
L-Qualità, programmazione e sviluppo, organizzazione del lavoro, gestione delle informazioni e della comunicazione L. 31. Progettazione e realizzazione piano di formazione del personale	3
Totale analisi effettuate	83

L'esito degli ultimi due cicli di analisi, esposto nell'**ALLEGATO RISCHI** alla presente sezione del PIAO, evidenzia come più ricorrenti, nell'ordine, i rischi connessi a:

- R1 Criticità nella programmazione e/o nell'organizzazione delle attività e delle risorse
- R7 Errori, volontari o involontari, nell'applicazione delle norme
- R4 Conflitto d'interessi, di azioni arbitrarie / R9 Scarsa trasparenza e/o accessibilità delle informazioni e dei criteri di valutazione o loro mancata applicazione

La sottostima dei rischi nei processi di rilevazione e valutazione.

Nel 2023, in attuazione di una specifica misura programmata per l'annualità, è stata realizzata una consistente revisione sia del processo di rilevazione, sia delle attività di valutazione sui rischi rilevati.

Figura 6

IL MODELLO PER L'ANALISI E LA VALUTAZIONE DEI RISCHI (SGRC) LE NOVITA' APPORTATE NEL 2023



Semplificazione del questionario, standardizzazione dei criteri di valutazione

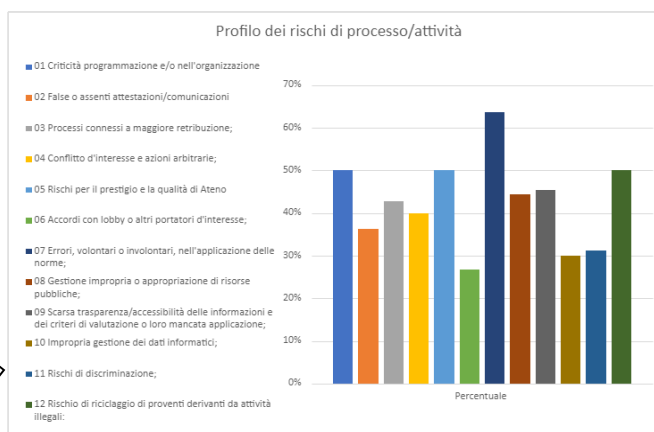


Riduzione dei tempi di compilazione e del numero dei quesiti (da 115 a 65)



Informatizzazione del processo.

Invio alla struttura del questionario compilato e del grafico con la profilazione dei rischi potenziali



I quesiti relativi ai fattori di contesto, e ai relativi indicatori, sono stati riorganizzati e collegati, per mezzo di una matrice, ai relativi potenziali rischi, già classificati in anni precedenti in tipologie omogenee.

Inoltre, gli indicatori sono stati contestualizzati e sono stati forniti suggerimenti per la loro osservazione oggettiva, per lo più rinviando a fonti di natura documentale.

L'informatizzazione del processo di valutazione ha permesso di veder immediatamente profilati i livelli di rischio, secondo un sistema standardizzato comune per tutte le strutture.

Inoltre, anche vista la natura sperimentale della metodologia, si è provveduto a suddividere il processo di valutazione in due step:

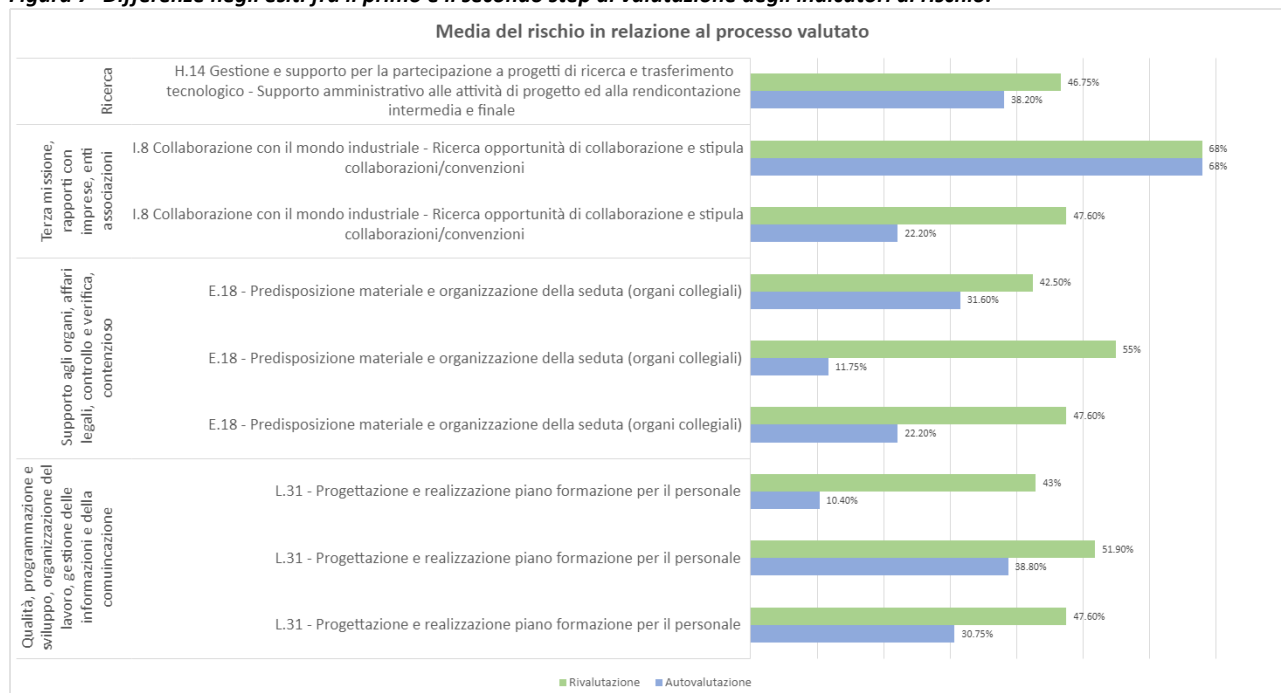
- Nella prima fase le strutture hanno provveduto autonomamente alla descrizione del processo e dei fattori in grado di condizionarne l'andamento, e ad una prima valutazione della presenza o meno degli indicatori.
- Nella seconda fase, di restituzione assistita degli esiti della valutazione, si è provveduto a focalizzare gli aspetti poco chiari e, quindi, ad apportare correzioni condivise rispetto a quanto evidenziato nella prima fase.

Si è inteso in questo modo ridurre i livelli di elusività e disomogeneità delle valutazioni, riscontrate nelle precedenti rilevazioni.

La sperimentazione ha permesso di verificare la sostanziale coerenza degli indicatori con i relativi profili di rischio e anche di identificare la necessità di piccoli correttivi nella fase di valutazione.

Complessivamente l'attività è stata, per le strutture, meno onerosa che in passato ed ha permesso di comprendere meglio alcune criticità connesse alla gestione di specifici processi.

Figura 7- Differenze negli esiti fra il primo e il secondo step di valutazione degli indicatori di rischio.

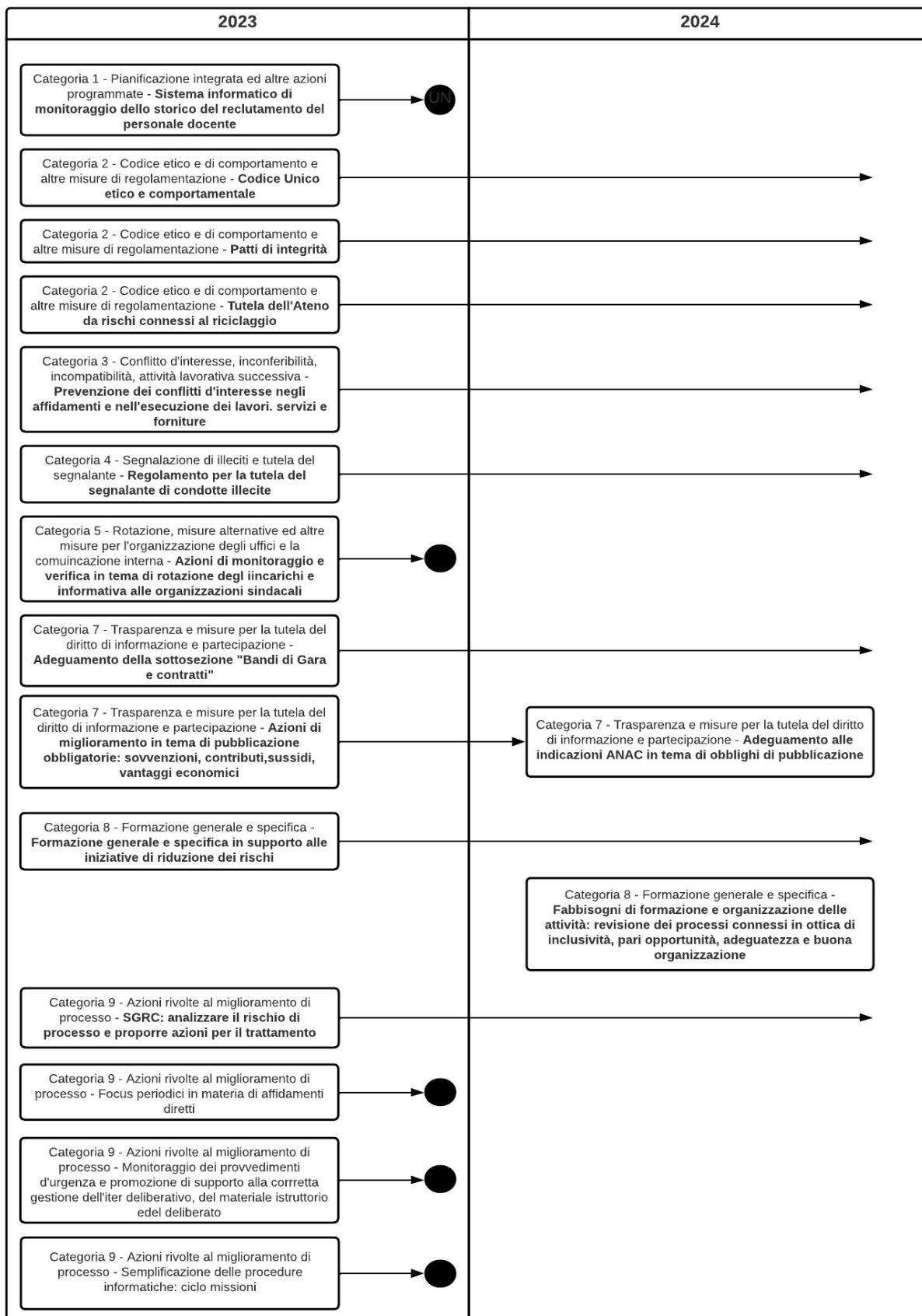


2.3-A.4 Misure programmate per il triennio 2024-26

Pur ponendosi in piena continuità con quanto condotto nelle precedenti annualità di programmazione, il PTPCT 2024-26, oggetto della presente sezione del PIAO, si concentra sull’attuazione e lo sviluppo prevalentemente di alcune misure generali, di considerevole rilievo e impatto, riducendo l’impegno su altre, generali o specifiche, programmate e attivate fino al 2023.

Infatti, come si è inteso tratteggiare nei precedenti paragrafi, sono primariamente gli obiettivi del sistema pubblico, la corretta gestione dei progetti PNRR, le consistenti sfide in tema di trasparenza, la formazione e lo sviluppo del capitale umano, anche attraverso un effettivo coinvolgimento dei singoli, gli aspetti che si collocano allo snodo tra strategia nazionale e dell’Ateneo, così come declinata nell’ambito del Piano Strategico adottato dall’Ateneo.

Figura 8 Elementi di continuità/discontinuità con la programmazione 2023



IL FABBISOGNO DI PREVENZIONE

Il processo di rilevazione del fabbisogno di prevenzione è determinato da:

- Quanto evidenziato precedentemente nelle analisi di contesto esterno ed interno;
- Gli esiti del monitoraggio sull'adozione delle misure generali e specifiche precedentemente programmate e attuate;
- Quanto emerso dalle attività di autovalutazione e valutazione dei rischi condotte in particolare nell'ultimo biennio.

Proposte di trattamento da parte delle strutture (ciclo di analisi del rischio 2023)

Il ciclo delle attività di analisi e valutazione dei rischi ha evidenziato come sia sentita, da parte delle strutture, la necessità di interventi di consolidamento rispetto alle misure generali.

FORMAZIONE

In esito alle attività di analisi è stata espressa l'esigenza, ai fini di una migliore organizzazione della partecipazione del personale alle attività formative:

- Di una calendarizzazione del periodo di svolgimento delle attività formative e di una pubblicizzazione delle diverse opportunità.
- Di favorire l'accesso alle attività formative anche al personale non direttamente destinatario delle azioni formative, attraverso la condivisione dei materiali e dei filmati di registrazione.
- In ogni caso di favorire una più ampia partecipazione alle attività formative, riducendo i limiti al numero delle unità iscritte ai singoli corsi.
- Di una valutazione del fabbisogno di formazione più sistematica, includendo e coinvolgendo anche il personale di profilo tecnico.

PREVENZIONE DA RISCHI DI RICICLAGGIO

Nel 2023 è stato avviato un percorso di sensibilizzazione, del tutto introduttivo, circa il rischio di riciclaggio, con riguardo alle tutele da attivare.

È stata espressa l'esigenza di una prosecuzione dell'azione e di un suo approfondimento, anche coinvolgendo il personale docente, involontariamente esposto a causa dell'attività di primo contatto con gli interlocutori esterni.

CODICE DI COMPORTAMENTO

Nel corso delle attività di analisi sono emerse carenze nella conoscenza del Codice di Comportamento nazionale anche da parte del personale strutturato, in servizio da più tempo. La richiesta è pertanto quella di avviare nuovi percorsi di sensibilizzazione, per favorirne una lettura critica e l'eventuale partecipazione al nuovo percorso di unificazione dei codici (etico e di comportamento).

VERIFICHE SULLE DICHIARAZIONI

In tema di conflitto d'interesse è stata espressa la necessità di approfondimenti e modelli per una valutazione più consapevole dei potenziali rischi di conflitto d'interesse e, quindi, per un'adeguata verifica delle dichiarazioni.

TRASPARENZA

Si propone di sensibilizzare le strutture sul tema della trasparenza relativamente agli obblighi di pubblicazione di dati e documenti sul sito web di Ateneo.

DEFINIZIONE SCHEMA STANDARDIZZATO PER LA VALUTAZIONE DEI PROGETTI DI RICERCA

Le strutture richiedono uno schema standardizzato per la valutazione dei progetti di ricerca da parte dell'organo collegiale che deve deliberarne l'approvazione. In particolare, viene evidenziata la necessità di uno schema che riporti informazioni utili all'analisi della sostenibilità del progetto da parte della struttura (personale, spazi, attrezzature, ecc.).

ORGANIZZAZIONE SEDUTE ORGANI COLLEGIALI

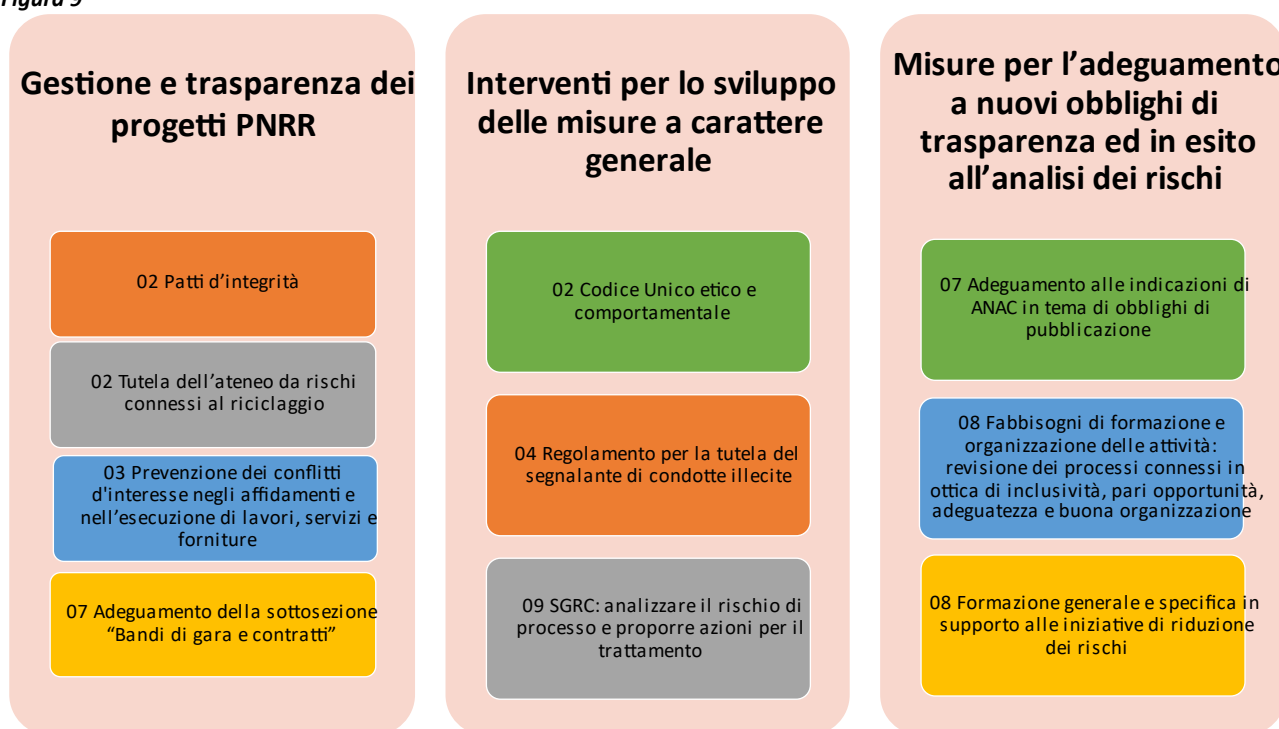
Le strutture di missione chiedono un supporto per un'organizzazione più funzionale delle sedute degli organi collegiali (calendarizzazione, digitalizzazione delle istruttorie, ecc.). Al tempo stesso è auspicata una migliore gestione, da parte delle direzioni di Ateneo, dei tempi di richiesta del materiale istruttorio, attualmente troppo ridotti.

I TEMI PRIORITARI DELLA STRATEGIA PREVENTIVA 2024

La proposta programmatica 2024 ruota intorno a 3 grandi temi, ricorrentemente evidenziati nei primi paragrafi della presente sezione.

- 1) **Gestione e trasparenza dei progetti PNRR**- Misure funzionali ad assicurare la corretta gestione e la trasparenza dei progetti PNRR dell'Ateneo e a favorire la predisposizione della base adempimentale e documentale utile per una loro ottimale rendicontazione.
- 2) **Interventi per lo sviluppo delle misure a carattere generale**, previste dalla legge e soggette a modifiche recenti, oltre che di particolare interesse per il sistema pubblico.
- 3) **Misure per l'adeguamento a nuovi obblighi di trasparenza ed in esito all'analisi dei rischi**: la necessità emerge da nuove indicazioni ANAC (in tema di trasparenza) e dagli esiti delle analisi sui rischi condotte dalle strutture.

Figura 9



Ciascuna misura contribuisce alla realizzazione dell'azione e dell'obiettivo strategico di riferimento, come definiti nel Piano strategico di Ateneo.

Tabella 4 Obiettivi, azioni strategiche e misure programmate per l'anno 2024

Piano strategico Obiettivo strategico	Piano strategico-Azione strategica	Denominazione e Categoria della misura	Contenuti sintetici della misura
Obiettivo 5: sostenere e potenziare la ricerca	Azione 8: Potenziare gli strumenti istituzionali volti a garantire l'etica, l'integrità e la responsabilità della ricerca e dell'innovazione e a favorire la diffusione dell'open science	Tutela dell'Ateneo da rischi connessi al riciclaggio 2 - Codice etico e di comportamento e altre misure di regolamentazione	Informazione, sensibilizzazione e divulgazione sui temi del riciclaggio e sulle misure di prevenzione, in particolare nell'ambito dei progetti PNRR
		Prevenzione dei conflitti d'interesse negli affidamenti e nell'esecuzione di lavori, servizi e forniture 3 - Conflitto d'interesse, incompatibilità, attività lavorativa successiva	Informazione, sensibilizzazione e divulgazione sui temi del conflitto d'interesse e sulle misure di prevenzione, in particolare nell'ambito dei progetti PNRR.

Piano strategico Obiettivo strategico	Piano strategico-Azione strategica	Denominazione e Categoria della misura	Contenuti sintetici della misura
Obiettivo 11: valorizzare le persone e l'organizzazione	Azione 7: Estendere e consolidare le attività di analisi dei rischi e l'adozione di misure di prevenzione della corruzione e trasparenza, per una maggiore condivisione degli strumenti a tutela degli obiettivi di valore pubblico di Ateneo	Fabbisogni di formazione e organizzazione delle attività: revisione dei processi connessi in ottica di inclusività, pari opportunità, adeguatezza e buona organizzazione 8 - Formazione generale e specifica	Revisione, in ottica di coinvolgimento e condivisione con il personale interessato, dei processi di: rilevazione dei fabbisogni formativi; calendarizzazione operativa; segnalazione dei partecipanti alla formazione
		Formazione generale e specifica in supporto alle iniziative di riduzione dei rischi 8 - Formazione generale e specifica	Formazione a carattere generale: 1) Corso base in tema di anticorruzione e trasparenza; 2) Il codice di comportamento interno nella PA e gli obblighi del dipendente pubblico; 3) Gli obblighi di pubblicazione e la tutela del diritto di accesso; Formazione a carattere specifico: Prevenire i rischi di riciclaggio
		SGRC: analizzare il rischio di processo e proporre azioni per il trattamento 9 - Azioni rivolte al miglioramento di processo	Effettuazione dell'analisi del rischio di un processo attivato nell'ambito di un obiettivo di performance, sulla base delle indicazioni e del coordinamento del RPCT di Ateneo
Obiettivo 12: potenziare la comunicazione	Azione 5: Incrementare i livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni nei confronti di tutti i portatori di interesse	Adeguamento alle indicazioni di ANAC in tema di obblighi di pubblicazione 7- Trasparenza e misure per la tutela del diritto di informazione e partecipazione	Azioni per l'adeguamento alle indicazioni ANAC riguardanti criteri, modelli e schemi standard per l'organizzazione, la codificazione, e la rappresentazione dei documenti, delle informazioni e dei dati oggetto di pubblicazione, nonché l'organizzazione della sezione Amministrazione trasparente
		Adeguamento della sottosezione "Bandi di gara e contratti" 7- Trasparenza e misure per la tutela del diritto di informazione e partecipazione	Informatizzazione, procedure e adeguamento agli obblighi di pubblicazione in tema di Bandi di Gara e contratti, con riguardo particolare agli affidamenti relativi a progetti PNRR e PNC
Obiettivo 13: promuovere una cultura della partecipazione e del rispetto dell'uguaglianza e delle differenze	Azione 1: Elaborare il codice unico - etico e comportamentale - e sensibilizzare la comunità universitaria sulla sua rilevanza come strumento di coesione	Codice Unico etico e comportamentale 2 - Codice etico e di comportamento e altre misure di regolamentazione	Realizzazione di una proposta di Codice Unico etico e comportamentale
		Regolamento per la tutela del segnalante di condotte illecite 4- Segnalazione di illeciti e tutela del segnalante (whistleblowing)	Predisposizione di una proposta di modifica del codice di comportamento di Ateneo che tenga conto delle nuove norme sulla protezione delle persone che segnalano violazioni del diritto dell'Unione e delle normative nazionali (D.lgs 24/2023) e delle relative linee guida dell'ANAC
		Patti d'integrità 2 - Codice etico e di comportamento e altre misure di regolamentazione	Informazione, sensibilizzazione e promozione sulla misura Patto d'Integrità

ALTRE MISURE A CARATTERE GENERALE

Vale, anche per il 2024, quanto riportato nella sezione terza del PIAO 2023-25, § 2.3-A.2 **Misure generali adottate**, a cui si rinvia⁶⁸, qualora le misure non siano previste nella tabella "Obiettivi, azioni strategiche e misure programmate per l'anno 2024" sopra riportata.

⁶⁸ [PTPCT 2023](#)

2.3-B.1 Il monitoraggio e l'analisi dei flussi informativi: le misure per la trasparenza in un'epoca di transizione

L'Ateneo pubblica nella sezione Amministrazione Trasparente⁶⁹, come previsto dal d. lgs 33/2013⁷⁰, le informazioni previste dalla norma e definisce - nell'ALLEGATO TRASPARENZA- l'organizzazione dei flussi informativi, identificando le strutture responsabili della trasmissione dei dati, i contenuti, la periodicità di pubblicazione e la struttura incaricata della pubblicazione. Le tabelle riportano quindi le necessarie prescrizioni organizzative per la gestione dei flussi informativi a cui le strutture indicate, e i relativi responsabili, si devono attenere.

Nel 2023 l'Ateneo ha integrato, nell'Allegato trasparenza al PTPCT, lo schema di pubblicazione definito nell'allegato 9 del PNA 2022, definitivamente approvato dall'autorità il 17 gennaio 2023⁷¹.

Ha poi avviato il previsto adeguamento della struttura di pubblicazione della sottosezione Bandi di gara e contratti, prevedendo comunque, nello stesso PTPCT 2023-25, una misura di trasparenza specificamente dedicata, in considerazione dell'incertezza legata all'effettiva consistenza degli obblighi di pubblicazione all'indomani della definitiva emanazione del nuovo Codice dei contratti pubblici, avvenuta il successivo 31 marzo con il d. lgs 36/2023.

A seguire, l'Autorità ha sottoposto alla verifica annuale sul corretto adempimento degli obblighi di pubblicazione⁷², richiesta agli OIV delle amministrazioni, proprio la sottosezione appena riformata, imprimendo di fatto una drastica accelerazione nelle procedure di adeguamento alle indicazioni dell'Allegato 9, tuttavia ancora centrate sulle modalità di applicazione del previgente codice dei contratti (d. lgs 50/2016).

In preparazione della nuova impostazione degli obblighi, ma soprattutto in funzione del passaggio alla piena digitalizzazione del ciclo di vita dei contratti, prevista dalle norme con efficacia dal 1° gennaio 2024, nel giugno 2023 l'Autorità ha prodotto un consistente gruppo di delibere riguardanti, fra l'altro, le modalità di adempimento degli obblighi di pubblicazione⁷³. L'integrazione ed il coordinamento di tali indicazioni ha però risentito della necessità di adeguare per step tutto il complesso sistema di gestione degli appalti, risultando di difficile comprensione per gli operatori impegnati nelle operazioni di adeguamento della sezione Amministrazione Trasparente.

Chiarimenti, tuttavia non sufficienti a comprendere il risultato finale atteso, sono stati forniti a fine dicembre, in tema di appalti pubblici, con alcune integrazioni e modifiche ad una delle delibere prodotte nel giugno 2023⁷⁴.

Infine, come anticipato nella prima parte della sezione, a fine novembre 2023 l'Autorità ha posto in consultazione pubblica, dopo averli deliberati, un primo set di schemi per la pubblicazione delle informazioni relative a molteplici altre sottosezioni di Amministrazione trasparente. La prospettiva, infatti, è quella di dare vita ad una Piattaforma Unica della Trasparenza a titolarità ANAC. La pubblicazione di tali schemi non è stata integrata di indicazioni operative e, al momento, neanche delle delibere definitive di approvazione. Anche in questo caso rimangono non indagati una serie di aspetti piuttosto rilevanti per procedere all'organizzazione dei flussi di pubblicazione, dando le necessarie indicazioni alle numerose strutture dell'amministrazione coinvolte nella produzione/detenzione/trasmissione di informazioni, dati e documenti.

Da questa rapida sintesi delle numerose, convulse, fasi vissute dalle amministrazioni, nell'ultimo anno, sui temi della trasparenza è facile comprendere come il quadro, assolutamente in fieri, debba essere presidiato per l'anno di programmazione 2024. A tali fini, si sono previste due misure per l'adeguamento rispetto agli obblighi di pubblicazione: la prima, specificamente connessa alla sottosezione Bandi di Gara e contratti; la seconda coinvolge invece la generalità delle strutture impegnate nella produzione di tutte le altre sottosezioni per cui saranno previsti adeguamenti. La titolarità degli input in tali materie spetta al RPCT di Ateneo che provvederà, in corso d'anno, alle necessarie azioni di coordinamento e adeguamento, sulla base delle (attese) ulteriori specificazioni da parte dell'Autorità.

⁶⁹ <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/itemlist/category/341>

⁷⁰ [d.lgs.33/2013](#)

⁷¹ [Deliberazione dell'Autorità Nazionale Anticorruzione 17 gennaio 2023, n. 7 \(All. n°9 Obblighi trasparenza contratti\)](#)

⁷² [Deliberazione dell'Autorità Nazionale Anticorruzione 17 maggio 2023, n. 203 \(Attestazioni OIV, o strutture con funzioni analoghe, sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione al 30 giugno 2023 e attività di vigilanza dell'Autorità\)](#)

⁷³ [Deliberazione dell'Autorità Nazionale Anticorruzione 261/2023](#) e [264/2023](#)

⁷⁴ [Deliberazione dell'Autorità Nazionale Anticorruzione 601/2023](#)

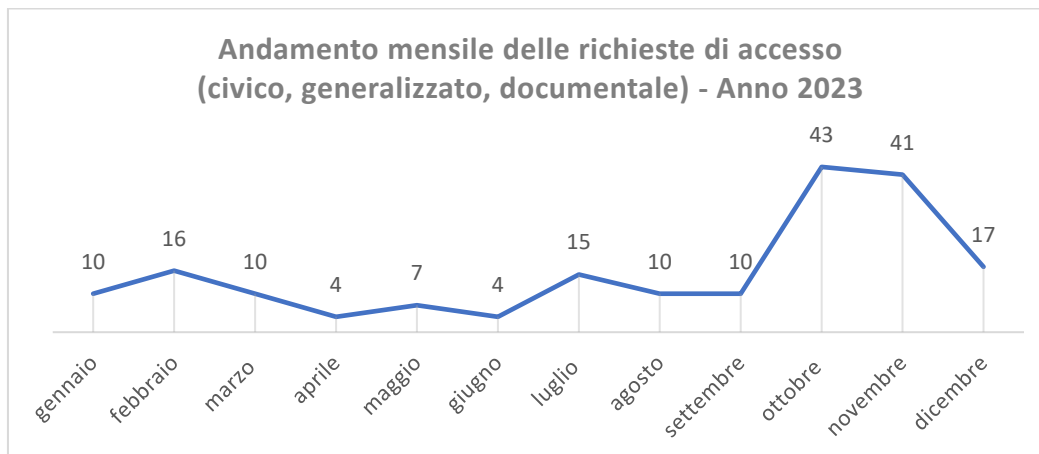
LA TUTELA DEL DIRITTO DI ACCESSO

L'Ateneo pubblica nella propria area Amministrazione Trasparente alcune pagine dedicate agli istituti dell'accesso civico semplice⁷⁵ e civico generalizzato⁷⁶. Nell'apposita sezione sono pubblicati anche i dati relativi al registro degli accessi⁷⁷.

L'Unità Relazioni con il Pubblico (<https://www.unipi.it/index.php/urp>) pubblica inoltre una sezione di FAQ nella quale vengono fornite risposte alle domande ricorrenti sulle due tipologie di accesso e in relazione a come il cittadino possa esercitare i propri diritti. Sono fornite indicazioni sulla tempistica, sui costi ed è scaricabile la modulistica necessaria.

Il 2023 ha visto un'impennata delle richieste di accesso, in particolare nei mesi autunnali.

Figura 10



L'aspetto più rilevante è che, rispetto agli anni precedenti:

- È aumentato il peso delle richieste di accesso generalizzato,
- È stata proposta anche una richiesta di accesso ambientale (ex d. Lgs.195/2005),
- Si è assistito ad una maggiore articolazione dei contenuti oggetto delle richieste. Queste hanno riguardato anche la più ampia definizione di partenariati e rapporti dell'Ateneo con soggetti terzi.

Tabella 5 Andamento delle richieste di accesso agli atti pervenute per anno solare

Tipologia della richiesta	Anno 2019	Anno 2020	Anno 2021	Anno 2022	Anno 2023
Accesso civico generalizzato (ex d.lgs. 97/2016)	3	5	6	2	30
Accesso civico semplice (ex d.lgs. 33/2013)	4	3	1	0	0
Accesso documentale (ex l. 241/1990)	166	223	164	137	156
Accesso ambientale (ex d.lgs.195/2005)	0	0	0	0	1
Totale	173	231	171	139	187

Dati elaborati sulla base dei dati del registro agli atti – fonte URP

Tabella 6 Esito delle istanze di accesso ricevute nell'anno 2023

Tipologia istanza di accesso	Esito		
	Positivo	Negativo	Totale
Accesso ambientale (ex D.Lgs.195/2005)	0	1	1
Accesso civico generalizzato (ex D.Lgs. 97/2016)	24	6	30
Accesso procedimentale (ex L. 241/1990)	135	21	156
Totale complessivo	159	28	187

Dati elaborati sulla base dei dati del registro agli atti – fonte URP

⁷⁵ Riferimenti normativi: art. 5, comma 1 del d.lgs. 33/2013 come modificato dal d.lgs. 97/2016. Informazioni su come esercitare il diritto di accesso civico semplice sono pubblicate nella pagina <https://www.unipi.it/index.php/riciesta-di-accesso/item/11058-accesso-civico-semplce>

⁷⁶ Riferimenti normativi: art. 5, comma 2 del d.lgs. 33/2013 come modificato dal d.lgs. 97/2016. Informazioni su come esercitare il diritto di accesso generalizzato sono pubblicate nella pagina <https://www.unipi.it/index.php/riciesta-di-accesso/item/11061-accesso-civico-generalizzato>

⁷⁷ <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/25696-registro-degli-accessi>

2.3-C.1 L'organizzazione del sistema di prevenzione: le responsabilità

Tabella 7 L'RPCT di Ateneo e la struttura di supporto

Ruolo	Destinatario della funzione	Identificazione formalizzata	Principali funzioni
RPCT dell'università di Pisa	Il ruolo è rivestito dal Direttore Generale dell'Ateneo Ing. Rosario Di Bartolo	Nomina con delibera C.d.A. n. 125 del 12 marzo 2021	Compiti definiti prioritariamente dalla Legge 190/2012 e precisati nei diversi aggiornamenti al PNA dell'ANAC. Ruolo di fondamentale impulso e coordinamento del sistema di prevenzione, di costante interlocuzione con le strutture dell'amministrazione , di chiarimento e accompagnamento all'attuazione delle indicazioni normative.
Struttura di supporto all'RPCT	Funzione ricoperta da struttura in staff- al (RPCT) - denominata Unità trasparenza e anticorruzione (struttura di III livello)	C.d.A. dell'Ateneo del 19 febbraio 2021	Supporto alla: <ul style="list-style-type: none"> - Gestione della sezione Amministrazione Trasparente - Promozione e attuazione del Sistema di gestione del rischio - Attuazione della Pianificazione annuale in tema di anticorruzione e trasparenza. - Attività di monitoraggio - Redazione di reportistica e documenti programmatici
Referenti del RPCT	1 unità di personale per ciascuna struttura: direzione, dipartimento centro o sistema	Individuazione formalizzata da parte del responsabile della struttura	Compiti del referente della trasparenza: <ul style="list-style-type: none"> - Interlocutore di riferimento per l'RPCT in tema di anticorruzione e trasparenza - Componente di gruppo di lavoro trasversale su tematiche in particolare attinenti alla trasparenza - Compiti di disseminazione interna

L'assunzione delle funzioni di RPCT da parte del Direttore Generale, anche in considerazione dei compiti ad esso assegnati e definiti dallo Statuto di Ateneo⁷⁸, permette di assicurare la necessaria interlocuzione con gli organi di Ateneo e favorisce un' incisiva azione su tutta l'amministrazione.

La delibera di definizione dell'incarico di RPCT, pur non evidenziando limiti temporali espressi, vincola di fatto la sua durata al mandato del Direttore Generale, che è definito in quattro anni.

Il Direttore generale dell'Ateneo detiene contenute responsabilità gestionali, che non lo pongono in situazione di conflitto d'interesse con la funzione rivestita: queste riguardano l'ambito delle relazioni internazionali.

Gli interlocutori del RPCT: dirigenti e responsabili, personale docente e t.a.

La strategia preventiva dell'Ateneo può avere successo se ogni componente dell'Ateneo è **responsabile** della traduzione concreta delle disposizioni contenute nel PTPCT.

Tutti, ciascuno in funzione delle proprie responsabilità, sono tenuti a contribuire alla realizzazione del PTPCT ed a collaborare con l'RPCT nell'attuazione della strategia preventiva di Ateneo.

Gli obblighi di attuazione del PTPCT comprendono almeno:

- Partecipazione ad iniziative formative e ad azioni divulgative
- Lavoro in rete/collaborazione/trasmissione informazioni/condivisione di esperienze
- Partecipazione alle attività di analisi e valutazione dei rischi
- Proposta di misure di trattamento e per la trasparenza
- Attuazione delle misure di prevenzione programmate
- Attuazione degli obblighi di pubblicazione
- Collaborazione alle azioni di monitoraggio e analisi dei risultati

⁷⁸ <http://www.unipi.it/images/pdf/statuto.pdf>

Ogni componente dell'Ateneo è tenuta a vigilare sul rispetto di quanto definito nel PTPCT ed a segnalare all'RPCT nei modi previsti, come anche definito nell'art. 8 del Codice di Comportamento adottato dall'Ateneo⁷⁹:

- Eventuali difficoltà riscontrate nell'adempimento delle prescrizioni contenute nel PTPCT;
- Il diretto riscontro di ulteriori situazioni di rischio non disciplinate nel Piano;
- Eventuali situazioni di illecito nell'amministrazione di cui sia venuto a conoscenza, fermo restando l'obbligo di denuncia all'autorità giudiziaria qualora ne ricorrano i presupposti.

Altre funzioni del sistema di prevenzione

- Il Consiglio di Amministrazione;
- Il Nucleo di Valutazione di Ateneo;
- Altre strutture di monitoraggio e controllo, o che detengono o elaborano dati;
- Altri profili e responsabilità in merito alle attività di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza;
- Collaboratori e altre figure professionali, imprese e organizzazioni.

Il Consiglio di Amministrazione

In quanto organo di governo e di indirizzo strategico dell'Università, individua l'RPCT e dispone eventuali modifiche organizzative perché esso possa operare in autonomia ed effettività. Su proposta dell'RPCT, approva il Piano triennale della prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza (PTPCT), che costituisce un'apposita sezione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

Come organo di governo amministrativo gestionale, può adottare ulteriori atti volti a promuovere la cultura della legalità, della trasparenza, della buona amministrazione. Il C.d.A. è destinatario, come previsto dalla legge, delle comunicazioni da parte dell'ANAC e del N.d.V. di Ateneo circa eventuali inadempienze e ritardi nell'attuazione della programmazione anticorruzione e trasparenza. Favorisce, anche adottando appositi atti, iniziative per la promozione di condotte positive.

Il Nucleo di Valutazione di Ateneo

L' Organismo Indipendente di Valutazione (per l'Università, il Nucleo di Valutazione di Ateneo - N.d.V.) ha ampie competenze di valutazione e verifica circa i risultati raggiunti in tema di prevenzione della corruzione e promozione di maggiori livelli di trasparenza. Valuta la coerenza dell'impianto preventivo e verifica il raggiungimento degli obiettivi di prevenzione e trasparenza⁸⁰. Inoltre, verifica ed attesta annualmente, sulla base di un apposito schema predisposto dall'ANAC, il corretto adempimento degli obblighi di pubblicazione. Il N.d.V. è dotato dalla legge di poteri di interlocuzione e verifica diretta, anche attraverso audizioni del personale.

Altre strutture di monitoraggio e controllo, o che detengono o elaborano dati

Le strutture organizzative che effettuano azioni di monitoraggio e controllo, azioni di natura disciplinare e/o legale, che detengono dati e informazioni e/o li elaborano ai fini della verifica dell'andamento dell'azione amministrativa, sono anche tenute a renderle disponibili al RPCT ai fini del monitoraggio e della valutazione dell'azione preventiva condotta, sulla base di quanto indicato nel PTPCT dell'Ateneo.

Altri profili e responsabilità: Il RASA, Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante

La figura è identificata come obbligatoria dalle norme specifiche in tema di appalti.

Con Disposizione del Direttore Generale n. 686 del 7 giugno 2023 è stata identificata, come Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante, RASA, la dott.ssa Elena Perini, dirigente della Direzione Gare, contratti e Logistica.

Collaboratori e altre figure professionali, imprese e organizzazioni.

Le indicazioni emergenti dal PTPCT sono rivolte inoltre anche a collaboratori ed altre figure professionali, ad imprese ed altre organizzazioni e comunque a chiunque intrattenga relazioni di studio o lavoro con l'Ateneo, sulla base delle indicazioni di coordinamento formulate dal RPCT di Ateneo e/o dai responsabili delle strutture di missione e di servizio.

⁷⁹ [Decreto rettorale n. 1735/2017 \(Prot. 61840\) del 30 novembre 2017](#)

⁸⁰ [l. 190/2012 art. 1 c8-bis; d.lgs. 33/2013 art. 44.](#)

2.3-C.2 Modelli e metodologie per la valutazione del rischio (2024)

Come già esposto, il modello di rilevazione e valutazione dei rischi di processo attualmente in uso è stato radicalmente revisionato nel corso del 2023 ed è stata avviata una sperimentazione sulla sua adeguatezza e coerenza rispetto agli scopi.

Nel 2024 si prevede di proseguire la sperimentazione, attuando delle piccole azioni correttive in relazione alla fase del processo dedicata alla valutazione collegiale degli indicatori. Tali modifiche possono riguardare un percorso maggiormente assistito nei confronti delle strutture che attueranno le analisi.

La nuova articolazione del modello per la rilevazione dei rischi di processo

Tabella 8 Rapporto fra fattori abilitanti e indicatori di rischio.

Fattori abilitanti e indicatori relativi a:	Descrizione	Attraverso la valorizzazione dei singoli indicatori, la struttura esprime una valutazione riguardo ai seguenti fattori abilitanti:
Contesto esterno	<p>I fattori abilitanti e gli indicatori di rischio (CONTESTO ESTERNO) intendono rappresentare il livello di “rischiosità riconosciuta” di un determinato processo attività. Tale rischiosità è quindi individuata dalle norme, da pronunciamenti dell’ANAC o di altre istituzioni a carattere nazionale e internazionale, oppure è stata individuata dallo stesso Ateneo nel corso di precedenti attività di analisi. Si tratta di fattori di pressione esterna, indipendenti dalle modalità con cui effettivamente è gestito il processo.</p> <p>Analogamente, si considerino fattori abilitanti esterni alcune caratteristiche connaturate al processo gestito: la complessità delle relazioni e la numerosità degli interlocutori, la complessità della normativa di riferimento, i valori economici in campo, la scarsità di opportunità di accesso ai vantaggi che si generano con la sua gestione</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fattore abilitante 01-Rischiosità intrinseca del processo e pressione del contesto esterno • Fattore abilitante 02-Complessità del processo
Contesto interno	<p>I fattori abilitanti e gli indicatori di rischio o (CONTESTO INTERNO) intendono rappresentare il livello di “rischiosità organizzativa” di un determinato processo attività. Sono presi in esame fattori di natura organizzativa, quali la presenza di un’effettiva distinzione fra indirizzo politico e gestione amministrativa, la corretta ed efficace attribuzione e assunzione delle responsabilità, la capacità e la possibilità di verifica dei risultati (comprendendo la disponibilità e la reperibilità delle informazioni necessarie), la corretta gestione dei tempi di lavoro e di vita dei/le partecipanti al processo. Costituiscono fattori abilitanti il rischio la scarsa condivisione degli obiettivi etici del processo, una ristretta visione organizzativa in relazione alle attività che tutte le parti in campo devono condurre, la scarsa attenzione o preparazione in tema archiviazione, gestione e sicurezza dei dati e riservatezza delle informazioni, la scarsa sensibilità alle problematiche di conciliazione.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fattore abilitante 03-Distinzione fra indirizzo politico e gestione amministrativa, assunzione e ripartizione delle responsabilità, verifica dei risultati • Fattore abilitante 04-Coordinamento ed organizzazione del processo • Fattore abilitante 05-Qualità e competenze del personale coinvolto nella gestione del processo, qualità dei flussi informativi
Capacità preventiva	<p>I fattori abilitanti e gli indicatori di rischio evidenziati di seguito (CAPACITÀ PREVENTIVA) intendono rappresentare il livello di rischiosità legato alla mancata o insufficiente adozione di una strategia preventiva e di misure a carattere preventivo. Considerano quindi elementi utili per una valutazione sia dei livelli di diffusione, nella struttura, della cultura della legalità sia dei livelli di partecipazione alla strategia preventiva. Gli indicatori inoltre mirano a favorire una valutazione della capacità di controllo della struttura circa elementi/fattori che ne possano mettere a rischio integrità e prestigio.</p> <p>L’osservazione abbraccia tanto le dinamiche interne alla struttura, quanto potenziali criticità nella gestione del processo ed evidenzia inoltre la capacità di mantenere elevata l’attenzione in tema di trasparenza.</p> <p>Gli elementi posti in osservazione permettono alla struttura di verificare sistematicamente la presenza dei fondamentali presidi preventivi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fattore abilitante 06-Diffusione della cultura della legalità, della trasparenza e partecipazione alla strategia di prevenzione dei rischi dell’Ateneo • Fattore abilitante 07-Presenza e utilizzo dei sistemi di controllo.

Si consideri, come riferimento generale anche per l'anno 2024, il questionario utilizzato per le attività di valutazione dei rischi nel 2023.

Il Fac-Simile del questionario sarà aggiornato e pubblicato nella pagina MODELLI, SUPPORTO E NOTE OPERATIVE 2024 dell'[area web Anticorruzione e trasparenza](#), in tempi utili per l'avvio delle attività di rilevazione.

Catalogo dei rischi

Le attività di rilevazione dei rischi prenderanno in considerazione, anche per il ciclo 2024, l'individuazione e la valutazione almeno dei seguenti rischi:

- 01 Criticità nella programmazione e/o nell'organizzazione delle attività e/o delle risorse;
- 02 False o assenti attestazioni/comunicazioni rispetto alle attività condotte;
- 03 Personale TA: processi connessi a maggiore retribuzione;
- 04 Conflitto d'interesse, di azioni arbitrarie;
- 05 Azioni che mettono a rischio il prestigio e la qualità dell'attività istituzionale;
- 06 Accordi con lobby o altri portatori d'interesse;
- 07 Errori, volontari o involontari, nell'applicazione delle norme;
- 08 Gestione impropria o appropriazione di risorse pubbliche;
- 09 Scarsa trasparenza/accessibilità delle informazioni e dei criteri di valutazione o loro mancata applicazione;
- 10 Impropria gestione dei dati informatici;
- 11 Rischi di discriminazione;
- 12 Rischio di riciclaggio di proventi derivanti da attività illegali;
- 13 Altro rischio.

Ponderazione dei rischi

Il coordinamento delle informazioni emergenti dalle analisi condotte dalle strutture è operato dal RPCT, che quindi provvede ad esprimere una ponderazione dei rischi ed a definire una proposta programmatica.

Nel fare tale operazione tiene conto:

- Delle criticità di maggiore impatto e ricorrenza emergenti dalle analisi dei rischi di processo,
- Di ulteriori criticità gravi e urgenti evidenziatisi in corso d'anno,
- Di input derivanti dalle condizioni di contesto, per esempio normative.

L'approccio è quindi prudenziale e la valutazione di rischiosità è espressa sulla base di considerazioni qualitative, anche rispetto a dati di natura quantitativa.

Coordinamento della sezione rischi corruttivi e trasparenza con le altre sezioni del PIAO

La programmazione 2024, in particolare, è sviluppata nell'ambito degli obiettivi e delle azioni strategiche definite dal Piano strategico 2023-28⁸¹, che costituisce il quadro unificante e di riferimento delle azioni per lo sviluppo dell'Ateneo. Le scelte di trattamento, conclusivamente proposte alle strutture, conseguono però anche all'articolato ciclo di attività programmate e realizzate nell'anno precedente, sia nell'ambito di obiettivi operativi (OPN) integrati performance anti-corruzione e trasparenza, sia condotte in esclusiva attuazione del PTPCT.

Ne prendono in considerazione gli esiti in relazione ai livelli programmati di sviluppo, così come evidenziati nella precedente annualità.

Le misure condotte dalle strutture sono costantemente monitorate dal RPCT, quando non direttamente coordinate dallo stesso. Ne consegue che l'RPCT di Ateneo è in grado di concordare con ciascuna struttura i contenuti della programmazione successiva, essendo costantemente attivo un canale di confronto sui fabbisogni di trattamento.

Per la valutazione del quadro degli interventi da proporre all'approvazione dell'organo sono in ogni caso considerati:

- Livello di sviluppo effettivamente raggiunto dalle misure programmate nell'anno precedente,
- Numero degli interventi da proporre in programmazione e loro distribuzione rispetto alle strutture
- Sostenibilità e complessità degli interventi richiesti a ciascuna struttura.
- Carico equilibrato fra le strutture,
- Diversificazione delle soluzioni programmatiche
- Sostenibilità organizzativa in relazione alle azioni di coordinamento, accompagnamento e monitoraggio da condurre, ma anche in relazione ad eventuali necessità di informatizzare le procedure, revisionare o predisporre procedure e regolamenti.

⁸¹ Deliberazione del Consiglio di Amministrazione 376/ 2023

2.3-C.3 Indicazioni per la progettazione operativa delle misure (anno 2024)

Il quadro di dettaglio delle misure oggetto di programmazione per l'annualità 2024 è riportato nell'**ALLEGATO: MISURE 2024-26**.

Misure anticorruzione e trasparenza integrate in obiettivi di performance: indicazioni generali

Le misure sono di norma attuate nell'ambito di specifici obiettivi di performance.

La loro programmazione operativa viene quindi ufficializzata attraverso un apposito applicativo informatico denominato U-GO⁸² e può prevedere la realizzazione di una o più misure nell'ambito dello stesso progetto.

La formalizzazione dell'obiettivo operativo implica l'identificazione delle responsabilità relative all'attuazione degli interventi⁸³, l'evidenziazione dei tempi di realizzazione oltre all'identificazione dei risultati attesi e dei criteri di misurazione degli stessi (indicatori di risultato).

La titolarità della misura è assunta dalla struttura che si impegna alla sua realizzazione.

Gli obiettivi così formalizzati possono riportare maggiori dettagli sulle collaborazioni che è necessario attivare per il corretto raggiungimento dei risultati attesi. Inoltre, è opportuno esplicitare il dettaglio delle risorse necessarie alla loro realizzazione, esplicitando l'utilizzo di risorse umane, economiche e tecnologiche.

Per il 2024, **ciascuna direzione** dell'Ateneo è tenuta alla realizzazione di **due misure** di prevenzione e trasparenza, **di cui almeno una nell'ambito di un obiettivo integrato** performance anticorruzione e trasparenza. Lo schema con l'ipotesi di distribuzione degli interventi è stato inviato ai dirigenti di riferimento nel mese di dicembre 2023.

Considerati gli adempimenti in tema di trasparenza, che necessiteranno di azioni di supporto nell'informatizzazione dei flussi, anche al SIA è richiesta l'attivazione di due misure, di cui almeno una nell'ambito di un obiettivo integrato (OPN).

Le **strutture di missione** (dipartimenti, centri e sistemi, escluso il SIA) sono tenute all'attuazione, nell'ambito di un obiettivo integrato di performance- anticorruzione e trasparenza (OPN) di almeno una misura di prevenzione, identificata in una ristretta rosa di possibili interventi.

In ogni caso **tutte le strutture sono tenute a rendersi disponibili**, in corso d'anno, alla collaborazione e alla partecipazione alle iniziative preventive complessivamente condotte, con particolare riguardo per gli aspetti della trasparenza, rispetto a cui sono prevedibili nuovi impegni nel 2024.

Per maggiori dettagli sull'organizzazione della pianificazione 2024 e per la consultazione degli elementi tecnici necessari ad una corretta programmazione operativa delle misure, nell'ambito di OPN, si veda l'**ALLEGATO MISURE 2024** alla presente sezione del PIAO.

2.3-C.4 Indicatori, monitoraggio e riesame

Indicatori del Piano strategico di Ateneo, di performance, delle misure integrate in OPN.

Il Piano Strategico adottato dall'Ateneo identifica anche un primo set di indicatori, sia quantitativi che qualitativi, di riferimento per la pianificazione integrata degli obiettivi di performance. Ulteriori indicatori comuni sono stati individuati e trasmessi alle direzioni al fine di omogeneizzare le modalità di valutazione del contributo apportato da ciascun obiettivo di performance -anche di quelli che integrano misure anticorruzione e per la trasparenza- agli obiettivi e alle azioni strategiche definite nel PS.

Nell'**ALLEGATO MISURE 2024**, per ciascuna misura programmata, sono riportati tali indicatori di riferimento.

Sono inoltre esposti gli **indicatori di Livello atteso di realizzazione**.

Tali indicatori descrivono, sinteticamente e secondo modalità standardizzate, i livelli di realizzazione attesi, per ciascuna misura programmata, considerando una prospettiva pluriennale di sviluppo della pianificazione.

Tabella 9 Gli indicatori del livello atteso di realizzazione

Denominazione del livello: LIVELLO 0
Descrizione sintetica: Nessuna azione prevista.
Elementi essenziali per la valutazione dello stadio/livello di realizzazione

⁸² Al sistema informatico per la formalizzazione degli obiettivi si accede, con credenziali di Ateneo, dalla seguente sezione del sito di Ateneo <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/2782-sistema-degli-obiettivi>

⁸³ (Dirigente della struttura, EP di riferimento, Responsabile operativo dell'intero obiettivo, Responsabile dell'attuazione della singola fase di attività, personale coinvolto nella realizzazione dell'intervento).

Descrizione in termini %: 0 % di realizzazione
Denominazione del livello: LIVELLO 1 Descrizione sintetica: Azioni in via di adozione Elementi essenziali per la valutazione dello stadio/livello di realizzazione: Fase di analisi progettazione/pianificazione degli interventi: Sono effettuate iniziative di ricognizione del sistema e vengono discusse le potenziali criticità. Vi è una prima fase di condivisione e scambio, prevalentemente interno alla struttura, sulle attese opportunità e criticità. Il sistema di monitoraggio e il sistema dei controlli non sono stati predisposti o, se pure esistenti e utilizzati in altri ambiti, non sono ancora stati valutati come adeguati al sistema/azione. Descrizione in termini %: 25% di attuazione
Denominazione del livello: LIVELLO 2 Descrizione sintetica: Fase iniziale Elementi essenziali per la valutazione dello stadio/livello di realizzazione: Fase in cui vengono effettuati interventi per l'avvio del sistema, prevale l'impegno nel coordinamento e nella risoluzione dei problemi, è necessaria un'intensa attività divulgativa e di supporto; gli interventi attuati possono essere mirati e prevalentemente a carattere sperimentale; emergono i primi elementi da sottoporre a osservazione/ revisione, le azioni di monitoraggio non sono sistematiche. Il sistema dei controlli ha necessità di strutturazione e non gode ancora di una casistica sufficiente a raggiungere una certa sistematicità. Descrizione in termini %: 25% di attuazione
Denominazione del livello: LIVELLO 3 Descrizione sintetica: Fase di consolidamento Elementi essenziali per la valutazione dello stadio/livello di realizzazione: Le azioni entrano a regime, sono estese su almeno il 65 % delle strutture e/o al 65 % dei casi trattati. Possono emergere criticità di struttura a cui si è in grado di far fronte adottando misure correttive urgenti. Il sistema di monitoraggio e il sistema dei controlli, pur non a regime e pienamente coordinati, permettono le prime elaborazioni e valutazioni. Descrizione in termini %: 65%
Denominazione del livello: LIVELLO 4 Descrizione sintetica: Fase matura Elementi essenziali per la valutazione dello stadio/livello di realizzazione: I sistemi e le azioni sono a regime e sono utilizzati da tutte le strutture; e/o il sistema e le azioni previste hanno trovato piena realizzazione, cioè in una percentuale di almeno il 90% rispetto all'indicatore di realizzazione. Il sistema di monitoraggio permette di effettuare analisi approfondite e di identificare andamenti e criticità. Il sistema dei controlli è in grado di identificare tempestivamente situazioni per cui è necessario provvedere ad azioni correttive anche di natura normativa. In questa fase devono essere programmate e attuate iniziative per la revisione complessiva del sistema. Descrizione in termini %: Fra il 90 e il 100%

Monitoraggio e riesame del Sistema di Gestione del Rischio

Le azioni di monitoraggio adottate dall'Ateneo di Pisa prevedono una serie di azioni di verifica con oggetto, parti coinvolte, tempistiche e destinatari diversi.

Le azioni di monitoraggio consistono, prevalentemente:

- Nell'estrazione di informazioni da base dati predisposti anche a tali fini (U-GO, data base di iscrizione alle attività, etc.),
- Nella somministrazione di questionari,
- In verifiche documentali e riguardanti quanto pubblicato in specifiche aree web.

Tabella 10 Quadro riepilogativo delle azioni di monitoraggio

Oggetto della verifica	Destinatari dell'informazione	Ciclicità
Integrazione fra cicli programmativi. Verifica (iniziale, intermedia e finale) circa le azioni di prevenzione programmate come obiettivi di performance	N.d.V. C.d.A.	3 momenti di verifica successivi all'anno. Esito contenuto nella Relazione annuale sulla performance di Ateneo
Relazione del RPCT	Comunicazione al N.d.V e al C.d.A. Pubblicazione in Amministrazione Trasparente Destinatario finale ANAC	Annuale sullo schema proposto dall'ANAC

Oggetto della verifica	Destinatari dell'informazione	Ciclicità
Processi analizzati e rischi individuati (e conseguente aggiornamento del registro dei rischi)	RPCT di Ateneo Dirigenti e responsabili di struttura	Annuale. Le informazioni confluiscono nel PTPCT dell'Ateneo
Ulteriori misure di prevenzione condotte dalle strutture.	RPCT di Ateneo Dirigenti e responsabili di struttura	Annuale. Le informazioni confluiscono nel PTPCT dell'Ateneo
Specifiche azioni previste dalla programmazione anticorruzione e trasparenza dell'anno (esp. Partecipazione alle attività formative, partecipazione alle attività dei gruppi di approfondimento)	RPCT di Ateneo	Periodica, più volte l'anno
Monitoraggio sull'adempimento degli obblighi di pubblicazione e verifica di eventuali carenze	RPCT di Ateneo N.d.V.	La rilevazione interna viene condotta circa 3 volte l'anno, a campione. La rilevazione più approfondita viene effettuata sulla base dello schema di osservazione fornito agli OIV annualmente, per lo svolgimento delle attività di verifica e la relativa attestazione sull'adempimento degli obblighi di pubblicazione. Nel 2021 è stata condotta un'azione di monitoraggio e valutazione sull'efficacia dei flussi informativi necessari all'implementazione delle diverse aree di pubblicazione
Riepilogo delle attività di prevenzione condotte a livello di struttura.	Responsabili delle strutture	Annuale
Monitoraggio sull'idoneità delle misure in termini di capacità di riduzione del rischio corruttivo.	RPCT N.d.V.	Triennale nella strutturazione di dettaglio. Annuale, in occasione della predisposizione della Relazione del RPCT e della relazione sulla performance, con riferimento all'attività dell'anno precedente

2.3-C.5 Riesame periodico della funzionalità complessiva del sistema

Il Riesame complessivo della funzionalità del Sistema di gestione del rischio viene effettuato, annualmente, in occasione della predisposizione della Relazione del Responsabile della Prevenzione della corruzione e della promozione della trasparenza e in occasione della Relazione sulla performance con riferimento al precedente anno di pianificazione.

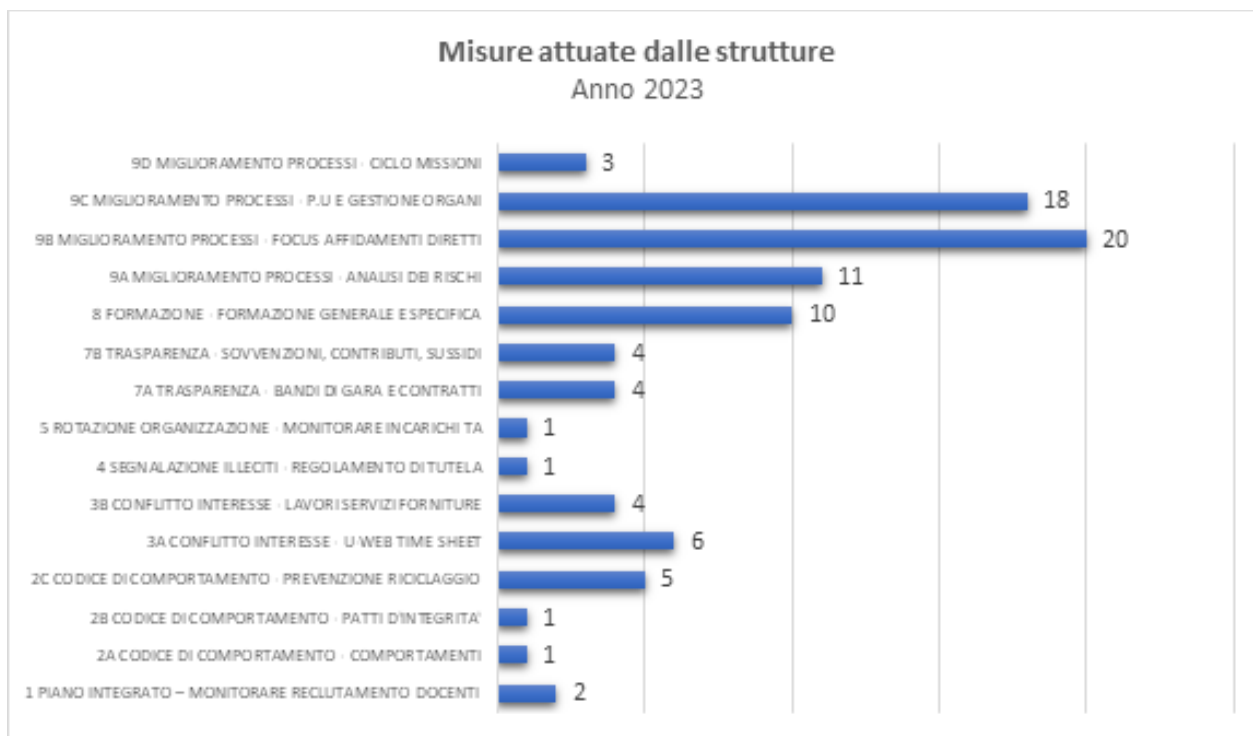
La prima è comunicata al N.d.V. di Ateneo e al C.d.A. alla prima occasione utile dopo la sua adozione, solitamente entro il mese di gennaio successivo all'anno di pianificazione.

La relazione sulla performance, che prende in considerazione anche gli esiti degli OPN integrati anticorruzione e trasparenza, viene validata dal N.d.V. di Ateneo e presentata dal Direttore Generale, anche nella veste di Responsabile per la prevenzione della corruzione e trasparenza, all'approvazione del C.d.A.

Da essa consegue la proposta di valutazione del dirigente di vertice da parte del N.d.V. e la delibera relativa dell'organo amministrativo gestionale⁸⁴.

⁸⁴ Entro il settembre successivo a quello di pianificazione.

Figura 11 Alcuni dati relativi alle misure condotte nel 2023



2.3 D. COMUNICAZIONE E PARTECIPAZIONE

Elemento fondamentale per il successo della strategia preventiva è la creazione di una “responsabilità diffusa” all’interno dell’Ateneo. Il coinvolgimento quindi di tutta la struttura organizzativa, nelle diverse fasi di definizione e realizzazione delle azioni di prevenzione, è stato ritenuto indispensabile, fin dal primo triennio di pianificazione integrata (2016-18). Pertanto, nei successivi aggiornamenti, si è provveduto a rafforzare le attività di consultazione dei soggetti interni. Le occasioni sono determinate anche dalle diverse fasi di svolgimento del Sistema di Gestione del rischio ed in particolare sono proprie alle fasi di:

- Analisi del contesto interno e Valutazione del rischio;
- Pianificazione delle misure di trattamento;
- Monitoraggio.

Come indicato nei precedenti paragrafi, fra RPCT e strutture si realizza un articolato percorso di interlocuzione già antecedente alla definizione della prima proposta programmatica a cui, in diversi casi, segue un secondo ciclo di incontri.

Importanti momenti di consultazione dei soggetti interni si creano attraverso il supporto consulenziale, che costituisce un’occasione per la raccolta di feedback, suggerimenti e criticità.

E’ infine attivo uno specifico canale web di riferimento: nel corso degli anni sono state realizzate, e tenute sempre aggiornate, specifiche pagine web da cui scaricare note, documenti, modulistica o attraverso cui accedere agli applicativi per l’iscrizione alle iniziative e gli incontri via via organizzati.

Nelle pagine web della Direzione generale, a cui fa capo l’RPCT e la relativa struttura di supporto, sono naturalmente indicati i riferimenti a cui rivolgersi per accedere ai servizi di consulenza o porre quesiti⁸⁵.

⁸⁵ <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/itemlist/category/1997-staff-unita-trasparenza-anticorruzione>

2.3.F1 ALLEGATO: PROGRAMMAZIONE MISURE 2023-25

2.3.F2 ALLEGATO TRASPARENZA E ORGANIZZAZIONE DEI FLUSSI INFORMATIVI

2.3.F3 ALLEGATO VALUTAZIONE DEI RISCHI

2.3.F4 ALLEGATO PROCESSI

SEZIONE 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA – CONTESTO GENERALE

3.1.1 Il contesto operativo

Il contesto operativo tiene conto del modello generale di organizzazione adottato dall'Ateneo a seguito della sua ultima approvazione da parte degli Organi di Ateneo nel corso dell'anno 2021.

3.1.2 L'architettura organizzativa dell'università di Pisa

Nel corso del 2023 la struttura del Modello generale di organizzazione dell'apparato tecnico amministrativo dell'Ateneo è stata aggiornata per recepire sia alcune modifiche intervenute nella normativa in materia di sicurezza antincendio, che hanno imposto nuovi obblighi a cui l'Ateneo deve far fronte, sia per adempiere a quanto previsto nel Piano di azioni positive – P.A.P., redatto dal Comitato unico di garanzia di Ateneo (C.U.G). per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni e approvato dagli Organi di Ateneo, per quanto di rispettiva competenza, nel dicembre 2021 (rispettivamente n. 268 del 17 dicembre 2021 per quanto riguarda il Senato Accademico e n. 505 del 23 dicembre 2021 per quanto riguarda il Consiglio di Amministrazione).

In particolare, gli aggiornamenti hanno riguardato:

- l'attivazione di una struttura trasversale a tutto l'Ateneo, in Staff al Direttore Generale e al Rettore, denominata Ufficio Gestione Sicurezza Antincendio e Formazione (UGSA).

Con il decreto del 2 settembre 2021, c.d. "decreto Gestione Sicurezza Antincendio", l'Ateneo ha, infatti, dovuto provvedere all'attuazione di un Sistema di gestione sicurezza antincendio che implementa la gestione del patrimonio immobiliare - che consta di numerosi edifici, anche storici, non sempre facilmente adeguabili ai requisiti standard della sicurezza - mediante la creazione di un'apposita struttura che possa fornire un supporto diretto ai vertici dell'Ateneo per le attività finalizzate alla GSA;

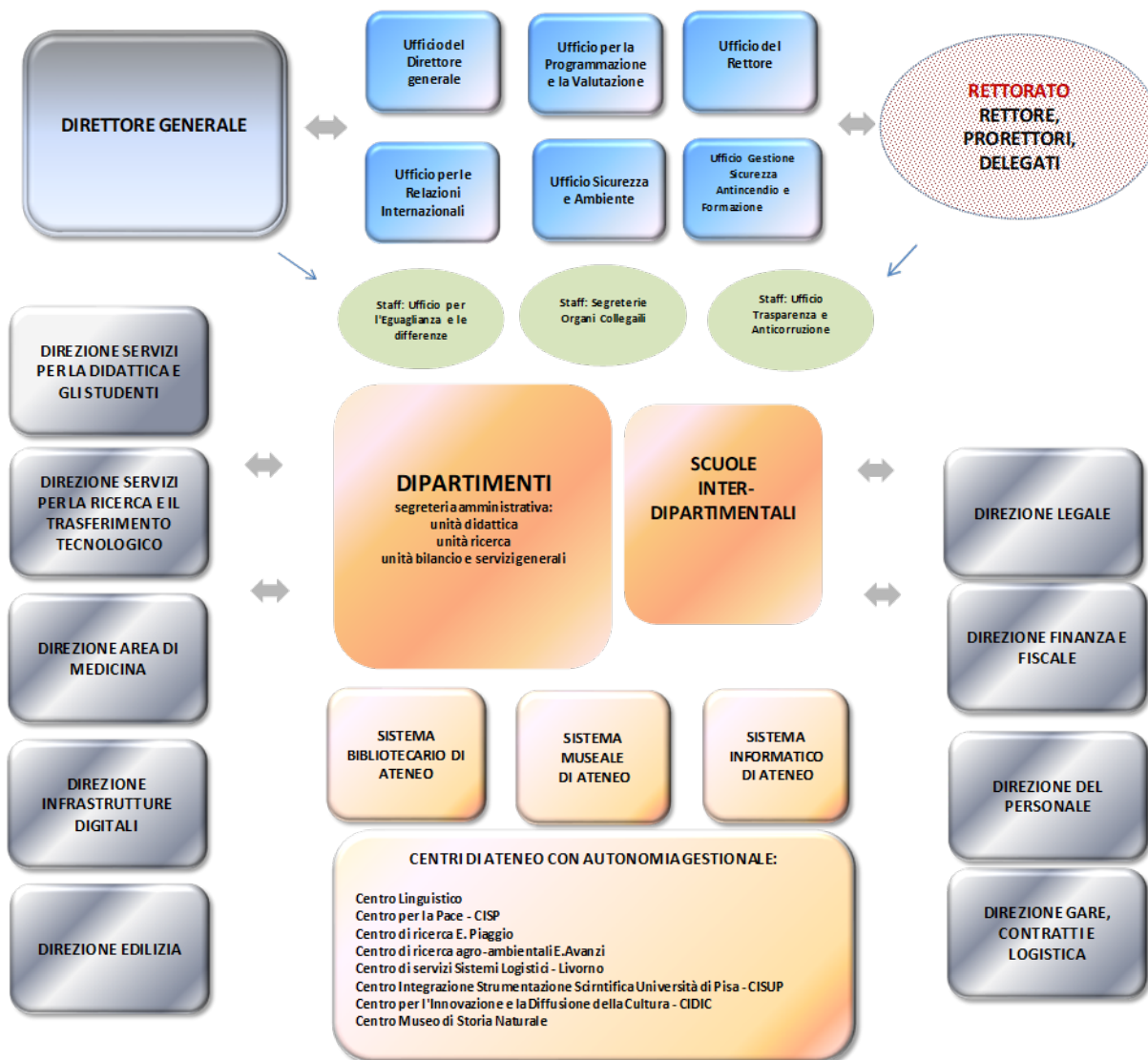
- l'attivazione, in Staff al Direttore Generale, di una posizione organizzativa di III livello denominata Ufficio per l'egualianza e le differenze.

L'Ufficio, così come definito nella scheda n. 7 del P.A.P., è competente per le funzioni di supporto e coordinamento organizzativo, gestione amministrativa, consulenza tecnico-scientifica, verso tutte le figure e gli organi politici che all'interno dell'Ateneo svolgono funzioni nell'ambito delle politiche di genere ed, in particolare, per il supporto tecnico e scientifico al Comitato unico di garanzia (C.U.G.), al Gruppo di lavoro per la redazione del Gender equality plan (G.E.P.), al Gruppo di lavoro per la redazione del Bilancio di genere, al Tavolo tecnico per il benessere organizzativo, allo Sportello antiviolenza di genere nonché quale supporto essenziale e ruolo operativo per numerose azioni previste nel predetto G.E.P.

Inoltre, durante il 2023 è stata conclusa l'azione avviata nel 2022, con la partecipazione alla fase 3 dell'obiettivo 23-990 "Obiettivo multimisura: Prosecuzione e sviluppo di azioni in supporto alla strategia di prevenzione dell'Ateneo". È stata completata la base informativa necessaria ad una rappresentazione sempre aggiornata, anche in termini di evoluzione organizzativa, dell'attribuzione degli incarichi a dirigenti e alle posizioni organizzative di II e III livello, ivi compresa un'archiviazione informatica. In particolare, è stato creato un file di registrazione su base nominativa che contempla informazioni relative agli incarichi e alle funzioni attribuite con collegamento ipertestuale agli atti organizzativi riferiti ai Dipartimenti, Centri e Sistemi.

È stato, infine svolto il supporto, su richiesta da parte di tutte le strutture di Ateneo, alla costituzione/attivazione o alla modifica delle posizioni organizzative con relativa attribuzione degli incarichi.

Fig.1 Organigramma di Ateneo



3.1.3 La struttura tecnico-amministrativa dell'Amministrazione centrale

Tab. 1 Strutture dell'Amministrazione centrale

DIREZIONI
Direzione Generale Direzione Legale Direzione Finanza e Fiscale Direzione del Personale Direzione Gare, Contratti e Logistica Direzione Servizi per la Didattica e gli Studenti Direzione Servizi per la Ricerca e il Trasferimento Tecnologico Direzione Area di Medicina Direzione Infrastrutture Digitali Direzione Edilizia
Uffici di staff (Posizioni organizzative di secondo livello)
Ufficio del Rettore Ufficio del Direttore Generale Ufficio per la Programmazione e la Valutazione Ufficio Sicurezza e Ambiente Ufficio Gestione Sicurezza Antincendio e Formazione Ufficio per le Relazioni Internazionali

Staff (Posizioni organizzative di terzo livello)

Segreterie Organi di Ateneo Unità Trasparenza e Anticorruzione Ufficio per l'Eguaglianza e le differenze
--

3.1.4 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 di Ateneo⁸⁶ e del Regolamento generale di Ateneo sono distinte nei tre livelli di responsabilità:

- a. primo livello: posizioni dirigenziali attribuibili a dirigenti di ruolo e/o a dirigenti ad interim;
- b. secondo livello: posizioni organizzative attribuibili a personale di cat. EP di area amministrativa-gestionale e/o d'area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati;
- c. terzo livello: posizioni organizzative attribuibili a personale di cat. D di area amministrativa-gestionale e/o dell'area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati;

Nella tabella che segue è riportata la situazione aggiornata al 31.12.2023 degli incarichi correlati alle posizioni organizzative di **area amministrativa-gestionale** attivate presso le strutture di Ateneo e quelle ricoperte *ad interim*.

Tab. 2 – Posizioni organizzative triennio 2021/2023

Strutture	Incarichi	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023
Amministrazione Centrale	PO di primo livello – Dirigente	8 di ruolo 1 a t.d.	8 di ruolo 1 a t.d.	9 di ruolo 1 a t.d.
	PO di secondo livello – cat. EP	26 incarichi 7 <i>ad interim</i>	29 incarichi 7 <i>ad interim</i>	30 incarichi 7 <i>ad interim</i>
	PO di terzo livello – cat. D	73 incarichi 16 <i>ad interim</i>	60 incarichi 28 <i>ad interim</i>	70 incarichi 28 <i>ad interim</i>
Dipartimenti	PO di secondo livello – cat. EP	16 di ruolo 1 <i>ad interim</i>	17 di ruolo	17 di ruolo
	PO di terzo livello – cat. D	43 incarichi 8 <i>ad interim</i>	40 incarichi 11 <i>ad interim</i>	43 incarichi 8 <i>ad interim</i>
Centri	PO di secondo livello – cat. EP	6 incarichi	5 incarichi	3 incarichi 2 <i>ad interim</i>
	PO di terzo livello – cat. D	5 incarichi 1 <i>ad interim</i>	6 incarichi	6 incarichi
Sistemi	PO di secondo livello – cat. EP	14 incarichi 3 <i>ad interim</i>	14 incarichi 3 <i>ad interim</i>	13 incarichi 4 <i>ad interim</i>
	PO di terzo livello – cat. D	18 incarichi 2 <i>ad interim</i>	18 incarichi 2 <i>ad interim</i>	20 incarichi 2 <i>ad interim</i>

Posizioni organizzative tecniche

Ai sensi della Direttiva sull'organizzazione dei servizi tecnici delle strutture didattiche, scientifiche e di servizio⁸⁷, 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:

⁸⁶ Pubblicata sul sito di Ateneo al link <https://www.unipi.it/phocadownload/organizzazionedei servizi/disposizionigenerali/d.d.%20n.%2014465%20del%209.2.2021%20-%20direttiva.pdf>

⁸⁷ Pubblicata sul sito di Ateneo al seguente link [file:///C:/Users/a010139/Downloads/direttiva%20sullorganizzazione%20dei%20servizi%20tecnici%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/a010139/Downloads/direttiva%20sullorganizzazione%20dei%20servizi%20tecnici%20(1).pdf)

a. secondo livello: posizione organizzativa di Coordinatore tecnico per la categoria EP

b. terzo livello: posizione organizzativa di Responsabile tecnico per la categoria D

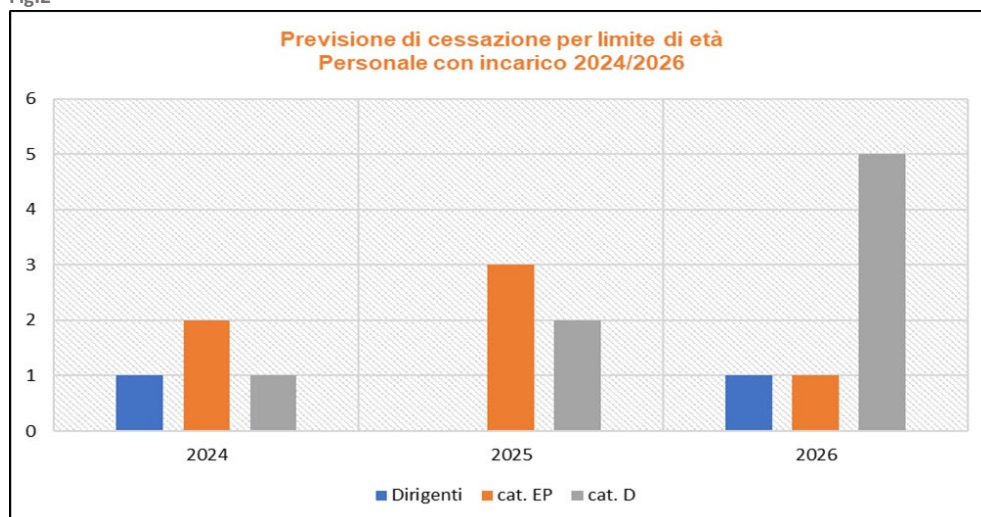
Tab. 3 – Posizioni organizzative tecniche triennio 2021/2023

Strutture	Incarichi	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023
Dipartimenti	PO di secondo livello – cat. EP	3	3	3
	PO di terzo livello – cat. D	8	8	8
Centri	PO di secondo livello – cat. EP	1	1	0
	PO di terzo livello – cat. D	1	1	2

Previsioni di cessazione

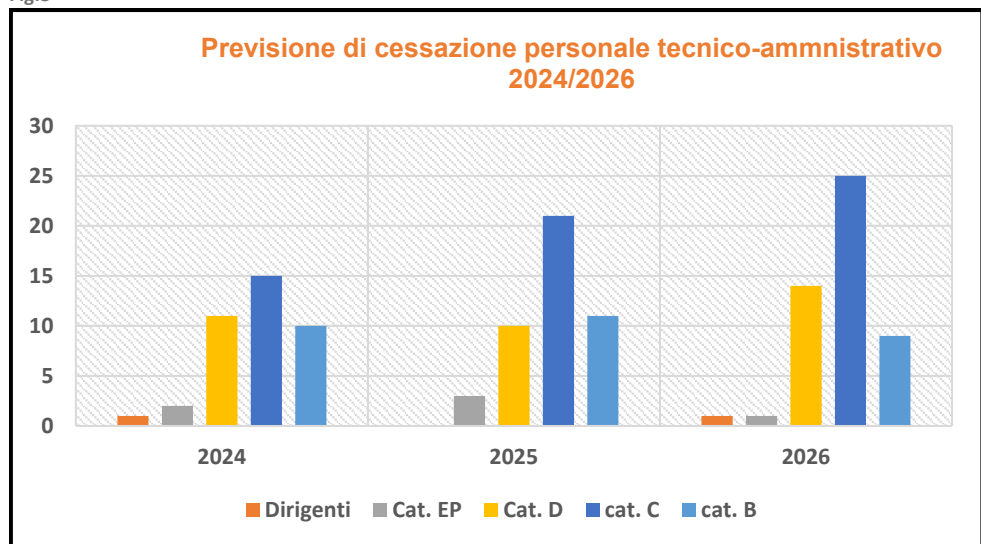
Nelle tabelle seguenti sono indicate le previsioni di cessazione per raggiunti limiti di età del personale dirigente, di categoria EP e D con incarico di responsabilità nel triennio 2024/2026

Fig.2



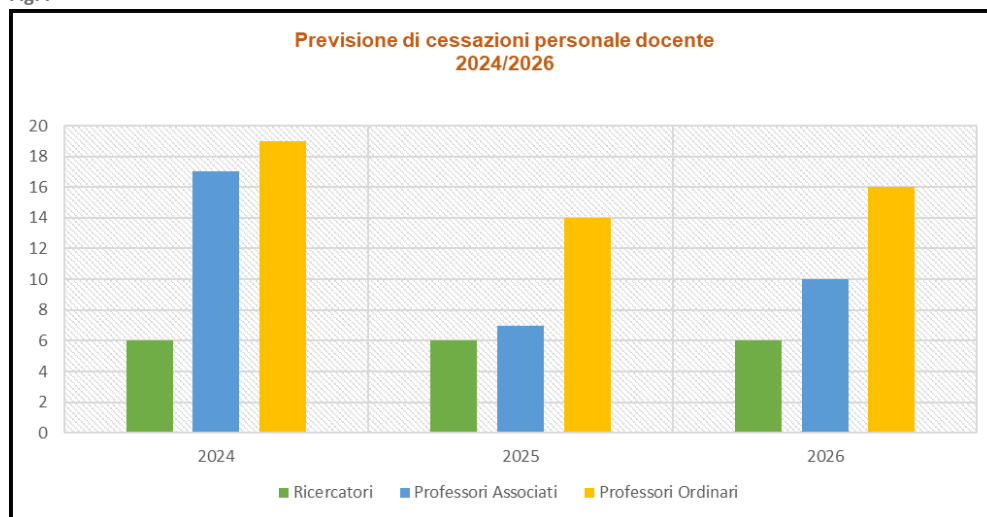
Previsione di cessazione per raggiunti limiti di età del personale tecnico amministrativo nel triennio 2024/2026

Fig.3



Previsione di cessazione per raggiunti limiti di età del personale docente nel triennio 2024/2026.

Fig.4



Il quadro normativo già dal 2021 ha individuato nell'organizzazione amministrativa le attività necessarie per giungere alla piena trasparenza delle procedure adottate a supporto dei cambiamenti organizzativi e tecnologici, accelerati dalla nota pandemia. In tal senso è stato strutturato uno schema di monitoraggio delle posizioni organizzative assegnate, coordinato con le informazioni relative ai contenuti degli incarichi stessi, la sede di assegnazione.

3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE – CONTESTO GENERALE

3.2.1 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'ordinamento¹ come strumento finalizzato a conciliare esigenze di vita e di lavoro, in realtà, prima dell'insorgere della pandemia, era stato limitato 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 marzo del 2020, al fine di dare attuazione ai provvedimenti legislativi e governativi inerenti le misure di contenimento della diffusione del Covid 19, ha attivato il Piano straordinario "Lavoro a distanza - Emergenza Nuova Coronavirus COVID-19", in seguito più volte prorogato.

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

3.2.2 IL LAVORO AGILE NELLA FASE POST EMERGENZIALE: VERIFICA E CREAZIONE CONDIZIONI ABILITANTI E ACCORDO "PONTE"

Come accennato, 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 recepirlo.

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.

Gli obiettivi che l'Ateneo intende perseguire attraverso l'introduzione e lo sviluppo della modalità organizzativa del lavoro agile sono, tra gli altri:

- 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 è stato condotto nel corso del 2021 e del 2022 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.

In data 23 marzo 2022, in assenza del rinnovo della sequenza contrattuale 2019-2021, e nell'imminenza della fine della fase emergenziale stabilita al 31 marzo, è stato sottoscritto con le organizzazioni sindacali un accordo integrativo finalizzato a disciplinare in via transitoria il lavoro agile fino al 31 dicembre 2022 o, se precedente, fino alla sottoscrizione del contratto collettivo nazionale di lavoro del comparto Istruzione e ricerca relativo al triennio 2019-2021.

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

- 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

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

La soluzione votata dalla suddetta assemblea e recepita dall'Ateneo nella circolare del Direttore generale n. 178483 del 28 dicembre 2022 è nel senso della possibilità del ricorso al lavoro agile per un giorno a settimana per tutti i dipendenti adibiti ad attività espletabili da remoto. Il termine della validità di tale regolamentazione è stato individuato nel perfezionamento delle procedure previste 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.

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

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

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

3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DEL PERSONALE

3.3-A LA PROGRAMMAZIONE DEL PERSONALE – CONTESTO GENERALE

È stato già fatto cenno in precedenza alla specificità che caratterizza il mondo universitario, per 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.

L'art.4 del d.lgs.49/2012 prevede che *“le università, nell'ambito della propria autonomia didattica, di ricerca e organizzativa, tenuto conto dell'effettivo fabbisogno di personale al fine del migliore funzionamento delle attività e dei servizi e compatibilmente con l'esigenza di assicurare la sostenibilità della spesa di personale e gli equilibri di bilancio, predispongono piani triennali per la programmazione del reclutamento del personale docente, ricercatore, dirigente e tecnico-amministrativo, compresi i collaboratori ed esperti linguistici, a tempo indeterminato e determinato”*.

Tali piani sono adottati annualmente dal Consiglio di Amministrazione, con riferimento a ciascun triennio di programmazione, e aggiornati in sede di approvazione del bilancio unico d'Ateneo di previsione triennale.

Il quadro normativo in materia di facoltà assunzionali delle università è molto complesso per la presenza di vincoli dettati dalla normativa di settore e che inevitabilmente condizionano le politiche di reclutamento.

Si richiamano al riguardo le norme di riferimento per la disciplina della programmazione, monitoraggio e valutazione delle politiche di bilancio e reclutamento degli atenei e, in particolare, il già richiamato d.lgs. 49/2012, che stabilisce le variabili e i parametri da considerare al fine di valutare la sostenibilità della spesa per il personale e l'indebitamento di ciascuna istituzione universitaria, e che pone vincoli che si riflettono anche nel rapporto percentuale tra le fasce, nonché l'art.66, commi 13 e 13-bis della l. 133/2008.

Questi ultimi hanno imposto agli atenei negli anni limiti alle assunzioni di personale e, in particolare, il comma 13-bis ha previsto che, a partire dall'anno 2018, il sistema delle università statali possa procedere ad assunzioni di personale a tempo indeterminato e di ricercatori a tempo determinato nel limite di un contingente corrispondente ad una spesa pari al 100% di quella relativa al corrispondente personale complessivamente cessato dal servizio nell'anno precedente. Gli indirizzi della programmazione del personale universitario e del rispetto dei limiti delle spese di personale e delle spese di indebitamento, per il triennio 2021-2023, sono stati emanati con il d.p.c.m. 187/2021⁸⁸.

L'attribuzione a ciascuna università del contingente delle assunzioni è poi effettuata annualmente con decreto ministeriale, tenuto conto dei valori raggiunti dagli indicatori ministeriali posti dal decreto legislativo sopra richiamato; si tratta, in particolare di:

- Indicatore di spese di personale: calcolato rapportando le spese di personale a carico dell'Ateneo alla somma del FFO, Programmazione triennale e tasse studentesche. Esso non deve essere pari o superiore all'80%;
- Indicatore di sostenibilità economico finanziaria - ISEF (d.m. 47/2013): calcolato rapportando l'82% della somma del FFO, Programmazione triennale e tasse studentesche, al netto dei fitti passivi, alla somma delle spese di personale a carico dell'Ateneo e l'onere di ammortamento annuo. Esso non deve essere inferiore a 1;
- Indicatore di indebitamento: calcolato rapportando l'onere di ammortamento annuo alla somma del FFO, Programmazione triennale e tasse studentesche, al netto delle spese di personale a carico dell'Ateneo e dei fitti passivi. Esso non deve superare il valore massimo del 15%.

Alle Università che presentano un valore dell'indicatore delle spese di personale pari o superiore all'80% o un valore ISEF inferiore a 1, è attribuito un contingente assunzionale non superiore al 50% della spesa delle cessazioni registrate nell'anno precedente.

Il decreto ministeriale n. 1560 del 1° dicembre 2023 *“Contingente assunzionale delle Università statali - Punti Organico 2023”* 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 2022, l'Università di Pisa ha presentato i seguenti valori degli indicatori sopra descritti:

- Indicatore di spese di personale: 69,24% (nel 2021 era 70,17%);
- ISEF: 1,15% (nel 2021 era 1,14%);
- Indicatore di indebitamento: 6,04% (nel 2021 era 6,51%).

I valori degli indicatori, all'interno dei parametri di riferimento stabiliti per legge, presentano pertanto un *“trend”* in miglioramento su tutti gli aspetti considerati, permettendo all'Università di Pisa un'attribuzione del contingente

⁸⁸ A norma dell'art. 4, co. 5, e dell'art. 7, co. 6, del d.lgs. 49/2012, è ancora in fase di definizione il nuovo d.p.c.m. relativo alla programmazione del personale universitario per il triennio 2024-2026.

assunzionale superiore al 50% della spesa relativa alle cessazioni registrate nel 2022 e pari all'82% (a fronte del 73% dell'anno precedente), corrispondente a 43,72 punti organico.

A livello programmatico, inoltre, vanno richiamati i limiti e le indicazioni previste, oltre che dalle normative sopra richiamate, dall'art. 18 della l. 240/2010 e dal d.p.c.m. 24 giugno 2021 (recante disposizioni per il rispetto delle spese di personale e delle spese di indebitamento da parte delle università, per il triennio 2021-2023, a norma dell'art. 7, comma 6, del d.lgs. 49/2012):

- necessità che ciascuna università, nell'ambito della programmazione triennale, vincoli le risorse corrispondenti ad almeno un quinto dei posti disponibili di professore di ruolo alla chiamata di coloro che nell'ultimo triennio non hanno prestato servizio quale professore ordinario di ruolo, professore associato di ruolo, ricercatore a tempo indeterminato, ricercatore a tempo determinato di cui alla l. 240/2010, art. 24, comma 3, lettere a) e b), o non sono stati titolari di assegni di ricerca ovvero iscritti a corsi universitari nell'università stessa, ovvero alla chiamata di cui all'art. 7, comma 5-bis;
- necessità di realizzare una composizione dell'organico dei professori in modo che la percentuale dei professori di I fascia sia contenuta entro il 50% dei professori di I e II fascia con verifica annuale e obbligo di rientrare nella già menzionata composizione nell'annualità successiva vincolando le risorse necessarie;
- necessità di provvedere al reclutamento di un numero di ricercatori di tipo b) che non sia inferiore a quello dei professori di prima fascia reclutati nel medesimo periodo, nei limiti delle risorse disponibili, per le istituzioni con una percentuale di professori di prima fascia superiore al 30 per cento del totale dei professori con l'obbligo di rientrare nel predetto parametro dalla prima annualità successiva al suddetto triennio vincolando le risorse necessarie;
- necessità di realizzare una composizione dell'organico di ricercatori di cui all'art. 24, comma 3, lettera a), della l. 240/2010, non inferiore al 10% dei professori di prima e seconda fascia, con l'obbligo di adeguarsi al predetto parametro entro il triennio.

Risulta importante poi rilevare come la programmazione e l'assunzione di personale nel periodo preso in considerazione dal presente Piano sia anche condizionata dall'approvazione di piani straordinari ministeriali e, per quanto riguarda il più recente periodo, dalla riforma che ha interessato le università con riferimento ad alcuni specifici ruoli.

L'art. 14 del d.l. 36/2022, come convertito con l. 79/2022, e in particolare il comma 6-decies, hanno infatti modificato l'art. 24 della l. 240/2010, introducendo rilevanti novità riguardanti la disciplina del ricercatore universitario a tempo determinato; il successivo comma 6-quinquiesdecies ha poi stabilito che, per i trentasei mesi successivi alla data di entrata in vigore della legge di conversione del d.l. 36/2022, le università possono indire procedure per il reclutamento di ricercatori a tempo determinato ai sensi dell'art. 24, comma 3, lettera a), della l. 240/2010, nel testo vigente prima della data di entrata in vigore della legge di conversione del citato decreto, in attuazione delle misure previste dal Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR), nonché di quelle previste dal Programma nazionale per la ricerca (PNR) 2021-2027. La nota MUR n. 9303 dell'8 luglio 2022, che fornisce chiarimenti in merito alle novità introdotte dal d.l. 36/2022 (come convertito), ha disposto che le modifiche introdotte, tenuto anche conto dell'abrogazione della figura del ricercatore a tempo determinato di tipo a), si innestano sostanzialmente sulla disciplina del ricercatore a tempo determinato di tipo b), con la conseguenza che tutte le disposizioni, contenute in altri provvedimenti legislativi o in pregressi provvedimenti ministeriali, che rimandano a quest'ultima figura dovranno intendersi, in quanto compatibili, come riferite alla nuova figura del ricercatore a tempo determinato, anche in relazione alla disciplina dei punti organico (in relazione alla quale, i nuovi ricercatori a tempo determinato, come i precedenti di tipo b), saranno considerati per un valore di 0,5).

La normativa prevede anche nuovi vincoli da rispettare in sede di programmazione e reclutamento, ossia:

- la necessità che ciascuna università, nell'ambito della programmazione triennale, vincoli risorse corrispondenti ad almeno un terzo degli importi destinati alla stipula dei contratti di cui all'art. 24 della l. 240/2010 (nuovo testo), in favore di candidati che per almeno trentasei mesi, anche cumulativamente, abbiano frequentato corsi di dottorato di ricerca o svolto attività di ricerca sulla base di formale attribuzione di incarichi, escluse le attività a titolo gratuito, presso università o istituti di ricerca, italiani o stranieri, diversi da quella che ha emanato il bando;
- che, fino al 31 dicembre 2026, le università riservino una quota non inferiore al 25% delle risorse destinate alla stipula dei contratti di cui all'art. 24 della l. 240/2010 (nuovo testo), ai soggetti che sono, o sono stati, per una durata non inferiore a un anno, titolari di contratti da ricercatore a tempo determinato, di cui all'art. 24, comma 3, lettera a), della l. 240/2010, o ai soggetti che sono stati, per una durata complessiva non inferiore a tre anni, titolari di uno o più assegni di ricerca di cui all'art. 22 della l. 240/2010 (testo previgente).

Con riferimento ai piani ministeriali, invece, è fondamentale ricordare il decreto ministeriale MUR n. 445 del 6 maggio 2022 "*Piani straordinari reclutamento personale universitario 2022-2026*", che ha assegnato alle istituzioni universitarie statali le risorse stanziare dall'art. 1, comma 297, lettera a), della l. 234/2021, destinate alla attivazione di 4 piani straordinari, denominati A, B, C e D. Con tale decreto, nell'ambito del piano straordinario A, sono state anche assegnate

all'Università di Pisa risorse corrispondenti a 83 punti organico per il reclutamento di professori universitari, ricercatori di cui all'art. 24, comma 3, lettera b), della l. 240/2010, testo previgente (da intendersi anche con riferimento alla nuova figura del ricercatore a tempo determinato di cui all'art. 24 della l. 240/2010 nel testo attualmente vigente) e di personale tecnico amministrativo, le cui assunzioni e le relative prese di servizio dovranno avvenire dal 1° ottobre 2022 al 31 ottobre 2024.

Successivamente, è stato approvato il decreto ministeriale MUR n. 795 del 26 giugno 2023 "Piano straordinario reclutamento personale universitario 2024" che ha assegnato il contingente assunzionale espresso in termini di punti organico con gli importi attribuiti per il piano straordinario B di cui al decreto ministeriale 6 maggio 2022, n. 445, per un importo complessivo pari a 340 milioni di euro a decorrere dal 2024. Con il sopra citato decreto ministeriale n. 795/2023, nell'ambito del piano straordinario B, sono state assegnate all'Università di Pisa risorse corrispondenti a 92 punti organico per il reclutamento di professori universitari, ricercatori di cui all'articolo 24, comma 3, lettera b), della legge 30 dicembre 2010, n. 240 testo previgente (da intendersi anche con riferimento alla nuova figura del ricercatore a tempo determinato di cui all'articolo 24 della legge n. 240/2010 nel testo attualmente vigente) e di personale tecnico amministrativo, le cui assunzioni e le relative prese di servizio dovranno avvenire dal 1° gennaio 2024 al 31 ottobre 2025.

Le risorse assegnate (sia con riferimento al Piano A, che con riferimento al Piano B) devono essere comunque utilizzate nel rispetto degli indirizzi della programmazione triennale del personale definita con il d.p.c.m. di cui all'art. 4, comma 5, del d.lgs. 49/2012, anche alla luce di quanto indicato nella nota MUR n. 12441 dell'11 ottobre 2023 "Piano straordinario reclutamento personale universitario ex articolo 1, comma 297, lett. a) della legge 30 dicembre 2021, n. 234 e relativi decreti attuativi" (sia con riguardo al personale tecnico-amministrativo, ad esempio in relazione all'eventuale incremento del fondo per il trattamento accessorio, che con riferimento al personale docente, ad esempio per i punti organico da impegnare per le posizioni da ricercatore a tempo determinato in *tenure track*).

La programmazione triennale del personale 2024-2026, approvata con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 520 del 22 dicembre 2023, nonché le singole programmazioni annuali approvate dall'Ateneo, tengono pertanto conto, ai fini della politica di reclutamento del personale docente e tecnico-amministrativo, del complesso delle disposizioni sopra richiamato.

Pur nel quadro dei vincoli normativi e finanziari sopra descritti, l'Ateneo negli ultimi anni ha dunque messo in atto una politica di investimento e valorizzazione del personale, che ha interessato sia il personale docente che quello tecnico-amministrativo, come rappresentato dai dati riportati nelle tabelle che seguono.

Tab. 4

INDICATORE DI SOSTENIBILITÀ ECONOMICO FINANZIARIA	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
≥ 1	1,12	1,09	1,04	1,08	1,14	1,15	n.disp.

Tab. 5

INDICATORE SPESE DI PERSONALE	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
< 80%	70,97	73,28	76,75	74,07	70,17	69,24	n.disp.

Tab. 6 Andamento personale docente (PO, PA, RU tempo determinato e indeterminato) 2016-2023- rilevazione dati al 31.12 di ciascun anno

PERSONALE DOCENTE (PO, PA, RU T.I e T.D.) al 31.12 di ciascun anno	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	1449	1464	1522	1550	1518	1490	1608	1723

Tab. 7 Andamento personale tecnico-amministrativo (tempo ind + T.D.) 2016-2023- rilevazione dati al 31.12 di ciascun anno

PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO (inclusi CEL e Tecnologi) T.I e T.D. al 31.12 di ciascun anno	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	1607 di cui 69 T.D.	1628 di cui 61 T.D.	1674 di cui 87 T.D.	1697 di cui 75 T.D.	1710 di cui 63 T.D.	1649 di cui 93 T.D.	1654 di cui 87 T.D.	1679 di cui 118 T.D.

3.3-A.1 Programmazione fabbisogno personale anno 2024

Le disponibilità assunzionali per il 2023, come già detto, sono state rese note solo alla fine dell'anno di riferimento, con il decreto MUR 1560/2023 del 1° dicembre 2023⁸⁹, con cui è stato attribuito all'Università di Pisa un contingente di risorse espresso in termini di punti organico pari a 43,72, a fronte di cessazioni 2022 in termini di punti organico pari a 53,30 (con una percentuale di turnover, dunque, dell'82%).

Il Consiglio di Amministrazione nella seduta del 22 dicembre 2023, con delibera n. 520/2023, ha approvato la programmazione triennale del personale 2024-2026, nella quale si prevede, per il 2024, la stima, prudenziale, di utilizzo al massimo del 50% dei punti organico liberati dalle cessazioni 2023 (56,6 punti), ossia di 28,05 punti, distribuiti nel modo seguente:

Tab. 8

	2024	
	Unità	Punti organico
Professori ordinari	1	0,3
Professori ordinari est	4	4
Professori associati *	49	9,8
Professori associati est	2	1,4
Ricercatori Universitari	0	0
Ricercatori TD tipo b) **	1	0,5
Ricercatori TD (RTT) est	1	0,5
Ricercatori T.D. (RTT) rtda-ass	1	0,5
Ricercatori T.D. (RTT) no vincoli	1	0,5
Ricercatori TD tipo a) ***	26	0
Tecnici amministrativi ****	39	10,55
TOTALE	125	28,05

* compresi anche RTD tipo b) che finiscono 3 anni nel 2024

** chiamata diretta inserita sotto la vigenza della figura degli RTD tipo b) (in attesa di valutazione MUR)

*** compresi anche i RTD tipo a) PNRR (7)

**** Il dato comprende l'anticipo di 3,5 punti organico per le stabilizzazioni deliberate dal C.d.A. con presa di servizio entro il 31 dicembre 2023

Il riferimento principale è stato il rispetto dei parametri normativi sopra richiamati e i criteri di distribuzione del personale già stabiliti per gli anni precedenti.

La programmazione del personale, inoltre, nel periodo preso in considerazione dal presente Piano, risulta anche influenzata da quanto previsto con riferimento alla distribuzione delle posizioni di personale docente e personale tecnico-amministrativo a valere sugli 83 punti assegnati dal decreto ministeriale MUR n. 445 del 6 maggio 2022 "Piani straordinari reclutamento personale universitario 2022-2026" (le cui assunzioni e relative prese di servizio, si ricorda, dovranno avvenire dal 1° ottobre 2022 al 31 ottobre 2024).

L'Università di Pisa ha stabilito di procedere ad una prima distribuzione di posizioni, riassunta nella tabella sotto riportata:

Tab. 9

	DM 445/2022	
	Unità	Punti organico
Professori ordinari	33	33
Professori associati	11	7,7
Ricercatori TD tipo b)	40	20
Ricercatori TD (RTT)	6	3
Tecnici amministrativi	48	13,4
TOTALE	138	77,1

⁸⁹ La nota ministeriale di trasmissione del decreto, infatti, è la n. 16757 del 29 dicembre 2023.

I residui non utilizzati o resi disponibili qualora le assunzioni programmate abbiano coinvolto personale già in servizio presso l'Ateneo, sono stati redistribuiti con successive delibere del Consiglio di Amministrazione, in modo da cercare di utilizzare interamente i punti organico ministeriali assegnati.

Nell'anno 2023, pertanto, sono state approvate 4 riassegnazioni di punti organico (le cui relative procedure si sono svolte o sono in via di svolgimento), e un'altra dovrà essere approvata nell'anno 2024.

Analogo iter sarà seguito con riferimento alla programmazione dei 92 punti organico assegnati con il d.m. MUR n. 795/2023.

Con la delibera n. 521/2023 del 22 dicembre 2023, è stata effettuata una prima programmazione dei relativi punti organico, con riferimento al personale tecnico-amministrativo, autorizzando 118 posizioni per complessivi 30,25 punti organico.

Nei primi mesi dell'anno 2024 si procederà poi con la programmazione della restante parte delle risorse, con riferimento al personale docente.

Anche in questo caso, i residui non utilizzati o resi disponibili qualora le assunzioni programmate coinvolgano personale già in servizio presso l'Ateneo, saranno redistribuiti con successive delibere del Consiglio di Amministrazione.

Risulta inoltre importante sottolineare l'impatto dei progetti a valere su risorse del PNRR e del PNC ai quali l'Università di Pisa ha partecipato (Centri Nazionali, Infrastrutture di Ricerca, Ecosistemi dell'Innovazione, Partenariati Estesi) sulla programmazione del personale. Risultano infatti circa 100 le procedure da ricercatore a tempo determinato di tipo a) che l'Ateneo ha iniziato a svolgere e svolgerà nei prossimi mesi, con la presa di servizio dei vincitori che è avvenuta ed avverrà nel corso degli anni 2023 e 2024.

Altro elemento che ha impatto sulla programmazione con riferimento al periodo di vigenza del Piano, è quella che riguarda i Dipartimenti di Eccellenza 2023-2027 (che, per l'Università di Pisa, sono 7: il Dipartimento di biologia, il Dipartimento di civiltà e forme del sapere, il Dipartimento di filologia, letteratura e linguistica, il Dipartimento di fisica, il Dipartimento di ingegneria dell'informazione, il Dipartimento di matematica e il Dipartimento di scienze veterinarie).

Il 26 maggio 2023, con due apposite e separate delibere del Consiglio di Amministrazione, sono state assegnate le posizioni di personale docente (delibera n. 181/2023) e di personale tecnico-amministrativo (delibera n. 182/2023) a valere sul relativo finanziamento del MUR.

Con successive delibere del Consiglio di Amministrazione, poi, saranno assegnate ai dipartimenti coinvolti ulteriori posizioni, a valere sul relativo cofinanziamento di Ateneo, previsto dal progetto ministeriale.

Infine, con specifico riferimento al personale tecnico-amministrativo, nell'attesa della definizione di un nuovo quadro di riferimento aggiornato, anche con riguardo ai profili professionali, da parte del nuovo CCNL di Comparto (atteso per l'inizio dell'anno 2024), è importante evidenziare come la programmazione delle assunzioni si basi 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) e "qualitativo" (tipologie di figure e competenze professionali rispondenti alle esigenze dell'organizzazione, anche tenendo conto delle nuove figure professionali emergenti in considerazione dell'evoluzione di soluzioni tecnologiche, modalità di organizzazione del lavoro e obiettivi da perseguire).

Anche in linea con quanto stabilito dalle *"Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche"*, nonché dal *"Framework delle competenze trasversali del personale di qualifica non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni"*, la programmazione si dirige non solo a coprire le esigenze legate al turnover del personale (sostituzione del personale cessato o che cesserà), ma anche nell'individuazione di figure professionali che sono e saranno richieste in funzione dei cambiamenti organizzativi che stanno investendo le pubbliche amministrazioni.

Con riferimento alle posizioni previste a valere sulle risorse di cui al Ministro dell'Università e della Ricerca 445/2022 *"Piani straordinari reclutamento personale universitario 2022-2026"*, pertanto, l'Ateneo ha deciso di investire sul reclutamento in particolare di figure di tipo amministrativo-gestionale, con profili attinenti alla didattica, alla ricerca e alla contabilità, utilizzabili tanto nelle Direzioni che nei Dipartimenti, Sistemi e Centri di Ateneo. Più nel dettaglio, è stato previsto il reclutamento di:

- n. 31 unità di personale di categoria C dell'area amministrativa;
- n. 8 unità di personale di categoria D dell'area-amministrativa-gestionale;
- n. 7 unità di personale di categoria EP dell'area amministrativa-gestionale;
- n. 1 CEL (inglese);
- n. 1 unità di personale di categoria C dell'area tecnica.

Con riferimento alle posizioni previste a valere sulle risorse di cui al decreto ministeriale MUR n. 795 del 26 giugno 2023 *"Piano straordinario reclutamento personale universitario 2024"*, l'Ateneo ha deciso di investire tanto nel reclutamento di personale dell'area amministrativa, quanto nel reclutamento di personale di area tecnica e delle biblioteche. In particolare, come indicato anche dal Senato Accademico (delibera n. 310/2023 del 13 dicembre 2023), le posizioni sono

state assegnate con particolare attenzione a quelle destinate ai Dipartimenti, rispetto alle strutture dell'amministrazione centrale, e a quelle destinate al personale tecnico e bibliotecario, rispetto al personale amministrativo. Inoltre, alcune posizioni (n. 9) sono state riservate a progressioni verticali del personale tecnico-amministrativo. Più nel dettaglio, è stato previsto il reclutamento di:

- n. 1 unità di categoria B;
- n. 22 unità di personale di categoria C di area tecnica;
- n. 39 unità di personale di categoria C di area amministrativa;
- n. 7 unità di personale di categoria C dell'area biblioteche;
- n. 22 unità di personale di categoria D dell'area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati;
- n. 21 unità di personale di categoria D dell'area amministrativo-gestionale;
- n. 2 unità di personale di categoria D dell'area biblioteche;
- n. 1 unità di personale di categoria EP dell'area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati;
- n. 2 unità di personale di categoria EP dell'area amministrativo-gestionale;
- n. 1 unità di personale dirigenziale.

3.3-A.2 Obiettivi e risultati attesi

Il piano di reclutamento del personale docente, come può evincersi dalle considerazioni sopra riportate, risulta maggiormente strutturato, per la presenza dei vincoli di composizione dell'organico e per un dettagliato quadro regolamentare interno adottato in attuazione della l. 240/2010⁹⁰.

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

In attesa di un quadro più preciso e definito a livello generale, le politiche programmatiche si informano ai seguenti criteri:

- valorizzazione del merito e della professionalità nelle forme che saranno previste dal prossimo CCNL di Comparto (sequenza 2019-2021);
- contenere, per quanto possibile, il ricorso al personale a tempo determinato;
- procedere alla copertura del turnover, visto anche il miglioramento progressivo e costante negli ultimi anni degli indicatori ministeriali;
- individuazione di figure professionali che sono e saranno richieste in funzione dei cambiamenti organizzativi che stanno investendo le pubbliche amministrazioni;
- flessibilità nell'attuazione del piano per poter far fronte a situazioni imprevedibili e urgenti;
- ridurre la numerosità degli incarichi di responsabilità ricoperti ad interim;
- raggiungere, ove possibile, un giusto equilibrio nel rapporto tra personale tecnico-amministrativo e personale docente.

3.3-B LA FORMAZIONE DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO

Come previsto dall'art. 5 del CCNL vigente, l'Amministrazione, con nota prot. n. 5777/2024 del 17 gennaio 2024, ha comunicato alla componente sindacale la bozza di Piano della formazione 2024-2026 e del piano operativo 2024. A seguito di tale informativa la parte sindacale, ai sensi del combinato disposto di cui agli artt. 6⁹¹ e 42, c. 6, lett. g,⁹² del

⁹⁰ Regolamento per la disciplina della chiamata dei professori di prima e seconda fascia in attuazione degli art. 18 e 24 della l. 240/2010 (in vigore dal 26 luglio 2019): <https://www.unipi.it/phocadownload/regolamentiallegati/1regdocenti.pdf>. Regolamento per l'assunzione di ricercatori a tempo determinato ai sensi dell'art. 24 della l. 240/2010 (in vigore dal 26 luglio 2019): <https://www.unipi.it/phocadownload/regolamentiallegati/2assric.pdf>. Regolamento per l'assunzione di ricercatori a tempo determinato ai sensi dell'art. 24, c. 3, lett. a), l. 240/2010, in attuazione delle misure previste dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), dal Piano Nazionale per gli investimenti complementari al PNRR (PNC) e dal Programma nazionale per la ricerca (PNR) 2021-2027: <https://www.unipi.it/phocadownload/regolamentiallegati/regolamentopnrr.pdf>. Regolamento per il reclutamento dei ricercatori a tempo determinato in tenure track (RTT) ai sensi dell'articolo 24 della legge 30 dicembre 2010, n. 240: <https://www.unipi.it/phocadownload/regolamentiallegati/regrtt.pdf>.

⁹¹ Secondo quanto disposto dall'art. 6 del citato CCNL, "il confronto è la modalità attraverso la quale si instaura un dialogo approfondito sulle materie rimesse a tale livello di relazione, al fine di consentire ai soggetti sindacali di esprimere valutazioni esaustive e di partecipare costruttivamente alla definizione delle misure che l'amministrazione intende adottare. Il confronto si avvia mediante l'invio ai soggetti sindacali degli elementi conoscitivi sulle misure da adottare, con le modalità previste per la informazione. A seguito della trasmissione delle informazioni, amministrazione e soggetti sindacali si incontrano se, entro 5 giorni dall'informazione, il confronto è richiesto da questi ultimi, anche singolarmente. [...] Il periodo durante il quale si svolgono gli incontri non può essere superiore a quindici giorni. Al termine del confronto, è redatta una sintesi dei lavori e delle posizioni emerse".

⁹² Si precisa che, ex art. 42, c. 6, lett. g, tra le materie oggetto di confronto figurano le linee generali dei piani per la formazione del personale.

CCNL cit., con nota del 18 gennaio 2024 ha chiesto l'attivazione di un "confronto" sulle linee generali del Piano della formazione. Per tale motivo l'Amministrazione, nel rispetto di quanto previsto dal vigente CCNL, deve avviare tale procedura. Conseguentemente il Piano triennale della formazione del personale 2024 -2026, incluso il piano operativo 2024, sarà sottoposto all'approvazione dell'Organo nella prima seduta utile.

SEZIONE 4: MONITORAGGIO

Ognuna delle filiere programmatiche che sono chiamate a confluire nel PIAO ha già in sé la previsione di un momento di monitoraggio e verifica di quanto raggiunto rispetto a quanto pianificato. Tale operazione può essere significativamente differenziata nelle modalità e nei soggetti responsabili ma deve essere presente, non fosse altro per la semplice ragione che pianificare un processo, una tattica, una strategia non può prescindere dal prevedere meccanismi di feedback intermedi e finali, pena il rischio che le attività escano dall'alveo del controllo, pregiudicando pesantemente il raggiungimento dei risultati (efficacia) ed il buon utilizzo delle risorse pubbliche (efficienza).

A quanto detto si aggiunge la constatazione che solo tenendo conto degli esiti delle azioni pregresse un'organizzazione



universitaria si mantiene sul percorso del miglioramento continuo delle proprie performance, in tutte le aree di missione, strategiche e nei vari settori operativi. Del resto, contribuiscono a garantire passaggi di check molte specifiche normative: ad esempio il monitoraggio delle sottosezioni "Valore pubblico" e "Performance", avverrà in ogni caso 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 di cui alla sottosezione 3 della sezione 2 del presente PIAO. Altra area ben strutturata è quella degli obiettivi relativi alla transizione digitale.

La redazione del nuovo Piano strategico 2023/28 è stata fatta tenendo conto della necessità di essere chiari nella strutturazione di obiettivi, con indicatori di risultato e target pluriennali.

Questo centrale strumento di indirizzo avrà una serie di momenti di verifica, sia qualitativa che quantitativa; la seconda è espressa dal monitoraggio annuale dei valori assunti dai numerosi indicatori, di cui è attualmente in corso il primo esercizio.

Il pool di indicatori che compongono l'indice sintetico di performance organizzativa – POI – è attualmente (v. sopra § 2.2-A.4) in corso di revisione, e nella sua nuova veste sarà costituito in massima misura proprio da quelli del Piano strategico.

C'è poi anche il livello operativo, dove non sfugge come sia diverso misurare l'output diretto di un obiettivo operativo annuale, che riguarda ad esempio l'ottimizzazione dei tempi di pagamento fatture, piuttosto che gli effetti a medio/lungo periodo di una analisi dei rischi di processo, in campo di anticorruzione, o di azioni di orientamento in ingresso nei confronti delle matricole. Al di là della verifica sull'effettiva attuazione di quanto operativamente progettato, le azioni di orientamento, se ben fatte, daranno i loro frutti (livello strategico) in termini di trend di velocizzazione delle carriere, decremento degli abbandoni e diminuzione dei tempi di laurea. Ovviamente il valore pubblico (se prodotto) troverà poi la sua definitiva conferma nella capacità dei laureati di accedere effettivamente ed in tempi ragionevoli a quegli impieghi e professioni per i quali l'università li ha preparati; inoltre, l'efficacia della formazione fornita dalle università dovrà nel tempo contribuire ad innalzare gli indici generali di benessere sociale.

Alcuni monitoraggi sono e saranno curati direttamente dall'Ateneo, che si sta altresì dotando di cruscotti dedicati (è in corso la strutturazione dei cruscotti di performance organizzativa delle varie strutture POS), altri sono svolti da enti esterni (es Alma Laurea), anche a livello internazionale (ranking, v. § 1.1.1 sez. 1).

Per il 2024 è prevista la somministrazione del questionario biennale sul benessere organizzativo ai docenti ed al personale tecnico amministrativo e bibliotecario, come valutazione del benessere organizzativo.

È poi noto il ruolo dei Nuclei di Valutazione interna, che nelle università svolgono anche il ruolo di OIV, con le azioni di verifica, audit alle strutture e le relazioni di valutazione previste dalla normativa.

Per garantire le condizioni più favorevoli per risultati positivi da tempo il MUR, con il supporto dell'ANVUR, ha attivato procedure di assicurazione della qualità ed accreditamento delle Sedi universitarie e dei singoli CdS. Gli stessi attori definiscono triennialmente le aree interessate alla programmazione universitaria, richiedendo indicatori e target.