



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

**ORDINE DEL GIORNO N.:** 15/02

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

**OGGETTO:** Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2023-25 - Approvazione

**PRORETTORI DI RIFERIMENTO:**

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

**ALLEGATI:** 1) Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2023-25 (pagg. 1-94)

COMPONENTI	F	C	Ast	Ass	COMPONENTI	F	C	Ast	Ass
Prof. Riccardo Zucchi	X				Dott. Michele Da Caprile				X
Prof. Marco Enrico Luigi Guidi	X				Dott.ssa Cristiana Rita Alfonsi				X
Prof.ssa Maria Concetta Morrone	X				Dott. Francesco Paolo Tronca				X
Prof. Sandro Paci	X				Sig.ra Alessia Aguiari	X			
Prof. Sergio Rocchi	X				Sig. Daniele Roberti	X			

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

### Il Consiglio di Amministrazione

- vista la legge 9 maggio 1989 n. 168, ed in particolare l'articolo 6 "Autonomia delle Università";
- vista la legge 30 dicembre 2010, n. 240 (Legge Gelmini) in materia di organizzazione delle università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario;
- visto lo statuto dell'Università di Pisa, emanato con d.r. n. 2711/2012 del 27 febbraio 2012 e successive modifiche;
- visto il d.m. 25 marzo 2021, n. 289, concernente le Linee generali di indirizzo per la programmazione delle università per il triennio 2021-2023 e gli indicatori per la valutazione periodica dei risultati;
- vista la propria delibera 25 luglio 2022, n. 321, che approvava, previo parere favorevole del Senato accademico, il *pool* di obiettivi strategici per il triennio 2023-2025 (in attesa della definizione complessiva del Piano strategico di Ateneo 2023-2027);
- visto il decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modifiche, con la legge 6 agosto 2021, n. 113, ed in particolare l'articolo 6 che prevede, a decorrere dal 31 gennaio 2022, l'adozione, da parte delle pubbliche amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del d.lgs n. 165/2001 con più di cinquanta dipendenti - ivi comprese le università - del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO);
- rilevato che in forza del sopra richiamato articolo 6 il PIAO costituisce un documento unico di programmazione, di durata triennale con aggiornamento annuale, in cui confluiscono buona parte dei piani programmatici cui le pubbliche amministrazioni sono tenute tra cui, il Piano performance, il Piano di prevenzione della corruzione e trasparenza (PTPCT), il Piano dei fabbisogni di personale, il Piano organizzativo del lavoro agile, il Piano di azioni positive, il Piano di formazione del personale, il Piano di digitalizzazione;
- visto il d.p.r. 24 giugno 2022, n. 81 (Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione);
- visto il d.m. 30 giugno 2022, n. 132 (Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione);
- dato atto che sarà fornita informazione alla componente sindacale, così come previsto dall'articolo 5 del vigente CCNL di comparto Istruzione e ricerca, del Piano triennale della formazione del personale 2023-2025, incluso il piano operativo annuale 2023;
- dato atto che il Consiglio di Amministrazione procederà con separata delibera all'assegnazione al Direttore Generale degli obiettivi da perseguire per l'anno 2023;

- visto il Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale 2023 e pluriennale 2023-2025, approvato in via definitiva nella seduta del 22 dicembre 2022 con propria delibera n. 486;
- vista la proposta del Direttore Generale, organo di vertice gestionale dell'Ateneo e, al contempo, responsabile per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza;
- preso in esame il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) di cui all'allegato 1);

delibera

1. di approvare il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) 2023-2025 di cui all'allegato 1), costituente parte integrante della presente delibera.

IL SEGRETARIO  
Ing. Rosario Di Bartolo

IL PRESIDENTE  
Prof. Riccardo Zucchi



UNIVERSITÀ DI PISA

**Piano Integrato  
di Attività e Organizzazione  
PIAO 2023 – 2025**



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

# Sommario

<b>INTRODUZIONE ED APPROCCIO DI METODO</b> .....	<b>1</b>
<b>SEZIONE 1: SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE</b> .....	<b>3</b>
1.1 PRESENTAZIONE DELL'ATENEIO .....	3
1.1.1 L'operatività dell'Ateneo e il suo posizionamento nel panorama internazionale .....	7
<b>SEZIONE 2: VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE, ANTICORRUZIONE</b> .....	<b>9</b>
<b>2.1 VALORE PUBBLICO</b> .....	<b>9</b>
2.1.1 Il contributo degli stakeholder alla valutazione della performance.....	11
2.1.2 Il Piano e gli obiettivi strategici.....	11
<b>2.2 PERFORMANCE</b> .....	<b>15</b>
2.2-A PIANO PERFORMANCE – CONTESTO GENERALE.....	15
2.2-A.1 La tempistica del ciclo 2023 .....	16
2.2-A.2 Schemi generali degli obiettivi operativi.....	17
2.2-A.3 La pianificazione strategica ed operativa 2023, da integrare progressivamente nel PIAO ....	18
2.2-A.4 Le dimensioni della performance e il SMVP .....	18
2.2-A.5 Obiettivi strategici e bilancio di previsione 2023 (budget per attività) .....	19
2.2-A.6 Gli obiettivi 2023 assegnati dal CdA al Direttore Generale .....	20
2.2-A.7 Obiettivi e risultati attesi (Direzioni, Dipartimenti ed altre strutture).....	20
2.2-B PROGRAMMAZIONE IN TEMA DI TRANSIZIONE DIGITALE – CONTESTO GENERALE.....	21
2.2-B.1 Contesto normativo e strategico .....	21
2.2-B.2 Informazioni sulla situazione attuale dell'Ateneo per infrastrutture di rete, data-center, servizi, cybersecurity, dematerializzazione .....	21
2.2-B.3 Obiettivi e risultati attesi.....	24
2.2-C PROGRAMMAZIONE IN TEMA DI PARI OPPORTUNITÀ – CONTESTO GENERALE.....	27
2.2-C.1 Il contesto operativo .....	27
2.2-C.2 Obiettivi e risultati attesi.....	29
<b>2.3 PIANO TRIENNALE PREVENZIONE CORRUZIONE E TRASPARENZA (PTPCT)</b> .....	<b>32</b>
2.3-A.1 Il contesto della pianificazione: fattori di rischio esterni ed interni .....	34
2.3-A.2 Misure generali adottate .....	41
2.3-A.3 Il fabbisogno di prevenzione: mappatura e processi analizzati, proposte di trattamento (2021-22) .....	49
2.3-B Misure programmate per ciascuna area di missione.....	52
2.3-B.1 Ricerca .....	52
2.3-B.2 Didattica e diritto allo studio.....	53
2.3-B.3 Impatto sociale.....	53
2.3-B.4 Organizzazione e comportamenti .....	53
2.3C SEZIONE TRASPARENZA.....	54
2.3-C.1 Il monitoraggio e l'analisi dei flussi informativi: le misure per la trasparenza .....	54
2.3D APPENDICE PTPCT 2023-25: INDICAZIONI OPERATIVE .....	56

2.3-D.1 L'organizzazione del sistema di prevenzione: le responsabilità .....	56
2.3-D.2 Indicazioni operative circa modelli e metodologie per la valutazione del rischio di processo (2023).....	58
2.3-D.3 Indicazioni per la progettazione operativa delle misure (anno 2023).....	60
2.3-D.4 Indicatori, monitoraggio e riesame.....	61
2.3-D.5 Riesame periodico della funzionalità complessiva del sistema .....	62
<b>2.3E COMUNICAZIONE E PARTECIPAZIONE.....</b>	<b>64</b>
2.3.F1 ALLEGATO: PROGRAMMAZIONE MISURE 2023-25 .....	65
2.3.F2 ALLEGATO TRASPARENZA E ORGANIZZAZIONE DEI FLUSSI INFORMATIVI.....	65
2.3.F3 ALLEGATO VALUTAZIONE DEI RISCHI .....	65
2.3.F4 ALLEGATO PROCESSI.....	65
<b>SEZIONE 3: ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO .....</b>	<b>66</b>
<b>3.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA – CONTESTO GENERALE .....</b>	<b>66</b>
3.1.1 Il contesto operativo.....	66
3.1.2 L'architettura organizzativa dell'università di Pisa.....	66
3.1.3 La struttura tecnico-amministrativa .....	67
3.1.4 Posizioni organizzative amministrative e tecniche presso le strutture al 31.12.2022 .....	68
<b>3.2 ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO AGILE – CONTESTO GENERALE .....</b>	<b>71</b>
3.2.1 Il lavoro agile emergenziale .....	71
3.2.2 Il lavoro agile nella fase post emergenziale: verifica e creazione condizioni abilitanti e accordo "ponte" .....	72
<b>3.3 PIANO TRIENNALE DEI FABBISOGNI DEL PERSONALE.....</b>	<b>73</b>
<b>3.3-A LA PROGRAMMAZIONE DEL PERSONALE – CONTESTO GENERALE .....</b>	<b>73</b>
3.3-A.1 Programmazione fabbisogno personale anno 2023 .....	76
3.3-A.2 Obiettivi e risultati attesi.....	78
<b>3.3-B LA FORMAZIONE DEL PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO – CONTESTO GENERALE .....</b>	<b>79</b>
3.3-B.1 Linee di sviluppo delle competenze del personale nel triennio 2022-2024 .....	79
3.3-B.2 La valutazione della formazione .....	80
3.3-B.3 La programmazione triennale della formazione 2023-2025.....	80
3.3-B.4 Piano operativo anno 2023 .....	85
3.3-B.5 Le risorse economiche stanziare per la formazione del personale tecnico-amministrativo ..	88
3.3-B.6 Piano operativo 2022- obiettivi e risultati attesi .....	89
3.3-B.7 Welfare integrativo .....	90
<b>SEZIONE 4: MONITORAGGIO .....</b>	<b>91</b>

## INTRODUZIONE ED APPROCCIO DI METODO

L'Ateneo di Pisa, a decorrere dal triennio 2016 – 2019, allineandosi alle Linee guida ANVUR per la gestione integrata del ciclo della performance delle Università statali<sup>1</sup>, adotta il Piano Integrato Performance, Anti-corruzione e Trasparenza assolvendo così, in una logica di programmazione integrata, all'adozione del Piano della Performance, di cui al d.lgs. 150/2009 e del Piano per la prevenzione della corruzione e trasparenza di cui alla l. 190/2012 e del d.lgs. 33/2013, che le pubbliche amministrazioni sono tenute ad adottare entro il 31 gennaio di ciascun anno. Ad esso, a decorrere dal 31 gennaio 2022, come previsto dall'art. 6 d.l. 80/2021, convertito, con modifiche, con la l. 113/2021, si è sostituito il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO). 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, anti-corruzione 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.

**L'Ateneo ha approvato il primo PIAO con delibera del CdA del 27 maggio 2022, usufruendo parzialmente della proroga al 30 giugno 2022 legislativamente prevista.**

Con d.p.r. 81/2022 vengono poi formalmente individuati gli strumenti programmatori assorbiti dal PIAO, mentre il decreto del Ministro dell'Università e della Ricerca 175/2022 ne definisce le sezioni ed i contenuti di dettaglio (anticipati dalla circolare DFP "Linee guida PIAO" del 6 dicembre 2021). L'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), che ha una specifica competenza con riferimento ai sistemi di valutazione delle Università, compresa l'attività amministrativa-gestionale, ha preannunciato l'adozione di specifiche Linee Guida per supportare gli atenei e gli enti di ricerca nel passaggio al PIAO, in considerazione anche della natura peculiare che rivestono le Università nel novero delle pubbliche amministrazioni. A tutt'oggi tale operazione non è stata portata a termine. Al netto dell'avvenuto perfezionamento degli strumenti giuridici, permane quindi una incertezza rispetto a un approccio di sistema da parte degli atenei: in tale situazione vanno indici a calarsi i lavori per l'elaborazione del presente PIAO, per la conduzione dei quali è stato costituito dalla Direzione Generale un apposito gruppo di lavoro composto da esponenti dei vari settori che rappresentano le varie filiere programmatiche che vanno a confluire nel PIAO. Il coordinamento dei lavori è stato tenuto dal Direttore Generale, coadiuvato dall'Ufficio per la Programmazione e la Valutazione.

È del tutto evidente che il processo di redazione del PIAO assume per l'Ateneo valenza centrale, vista l'importanza delle filiere programmatiche che vi confluiscono. L'edizione 2023-2025 deve essere vista come costituente una tappa di un percorso di progressivo miglioramento, che sbocchi nella definizione di uno strumento programmatico strutturato in modo condiviso a livello di sistema universitario (da qui l'importanza delle Linee Guida ANVUR).

A valle della prima esperienza di redazione del documento emergono alcuni elementi, che saranno tenuti presenti per la stesura del PIAO 2023-25, *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<sup>2</sup>, 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. previsione di sistemi di monitoraggio/verifica snelli, che siano agevolmente "leggibili" da utenti e stakeholder, sia interni, che esterni;

<sup>1</sup> Le Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance delle Università statali sono pubblicate al seguente link: <https://www.anvur.it/wp-content/uploads/2015/07/Linee%20Guida%20Atenei.pdf>

<sup>2</sup> Valore pubblico: livello complessivo di BENESSERE economico, sociale, ma anche ambientale e/o sanitario, dei cittadini, delle imprese e degli altri stakeholder

- IV. standardizzazione, per quanto possibile, della struttura dei vari capitoli, con possibilità di rinviare ad allegati di approfondimento.

Fig.1 Piano Strategico e PIAO



## SEZIONE 1: SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

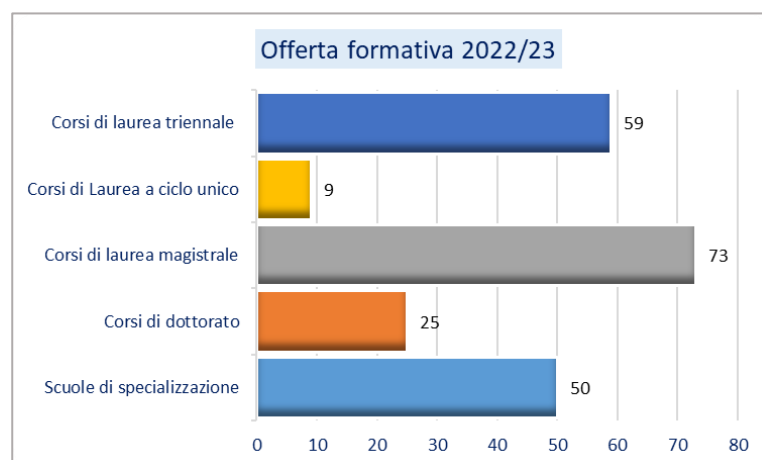
Amministrazione pubblica	UNIVERSITÀ DI PISA
Indirizzo	Lungarno Pacinotti, 43 – 56126 PISA
telefono	0502212111
PEC	protocollo@pec.unipi.it
Partita IVA	00286820501
C.F.	80003670504
Sito web	https://www.unipi.it

### 1.1 PRESENTAZIONE DELL'ATENEO

**UNIPI**: 20 Dipartimenti, 8 Centri di ateneo, 19 Centri Interdipartimentali, 3 Sistemi (Bibliotecario, Informatico e Museale), 2 Scuole interdipartimentali, per le aree medica ed ingegneristica.

Dipartimento	Settore culturale
<b>Matematica (dip. di eccellenza)</b> Informatica <b>Fisica (dip. di eccellenza)</b> Scienze della terra	Scienze matematiche e informatiche, fisiche, scienze della terra
Chimica e chimica industriale Farmacia <b>Biologia (dip. di eccellenza)</b> 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 <b>Scienze veterinarie (dip. di eccellenza)</b>	Scienze mediche e veterinarie
Ingegneria civile e industriale Ingegneria dell'energia, dei sistemi, del territorio e delle costruzioni <b>Ingegneria dell'informazione (dip. di eccellenza)</b> <b>Civiltà e forme del sapere (dip. di eccellenza)</b>	Ingegneria civile e architettura, ingegneria industriale e dell'informazione
<b>Filologia, letteratura e linguistica (dip. di eccellenza)</b>	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)

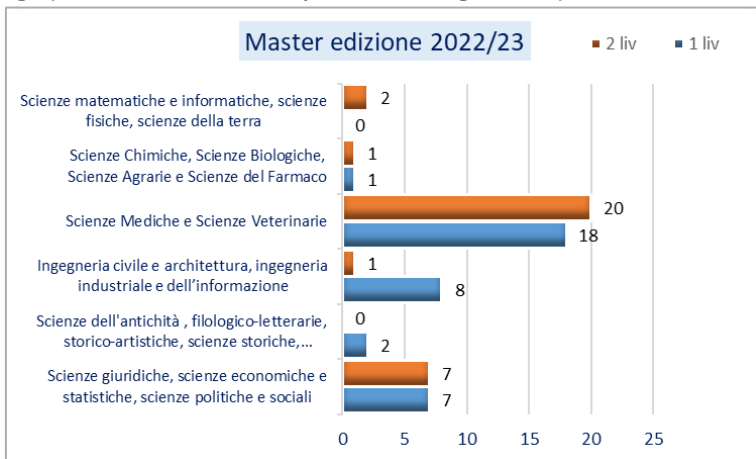


valutata e aggiornata, così da assicurare una didattica di qualità a ogni livello.

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,



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



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.

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 45-50.000 studenti.

Fig.3 (fonte dati: SIA – Servizi Statistici – dati al 31/12/22)

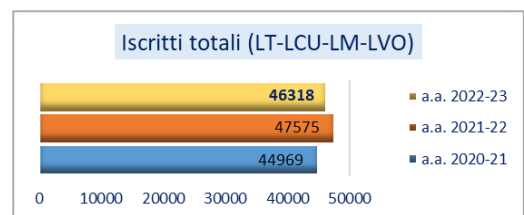


Fig.4 (fonte dati: UNIPISTAT a.a. 2021/22)

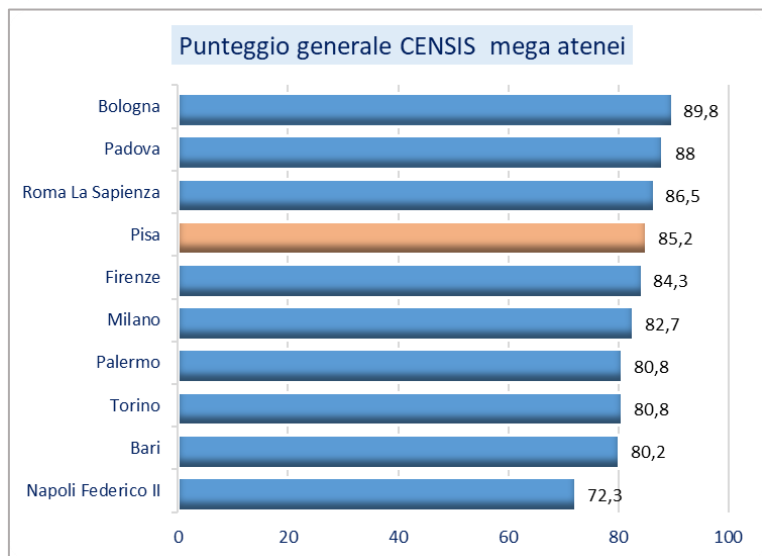


La distribuzione geografica degli iscritti in base alla cittadinanza restituisce un dato di oltre il 93% di iscritti italiani; gli europei risultano il 2% circa, mentre il restante 5% si distribuisce sugli altri continenti.

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. 2021/22 gli studenti incoming sono stati 666, mentre gli outgoing 557.**

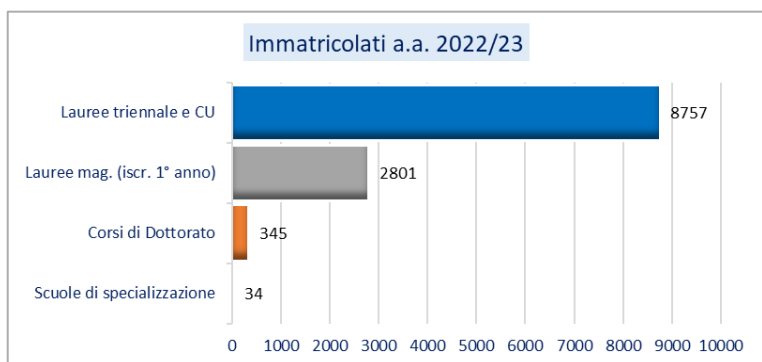
Interessante notare come la **Classifica CENSIS delle università italiane 2022/23** colloca Pisa al quarto posto tra le università del segmento comprendente i mega atenei.

Fig.5 (fonte dati: CENSIS, Classifica Università Italiane 2022/23)



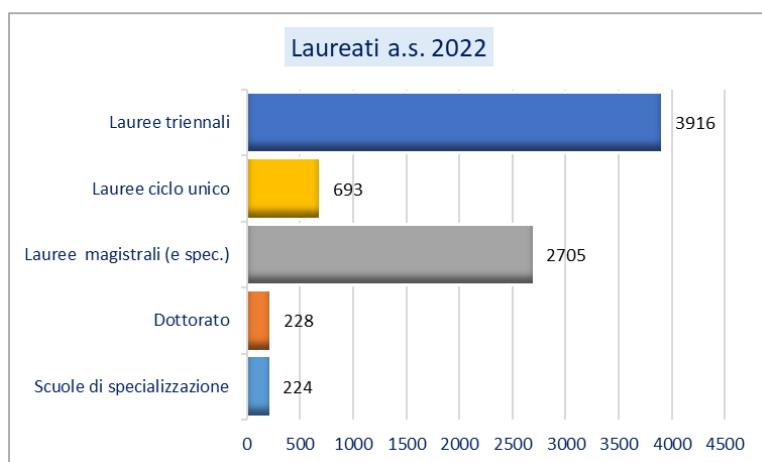
Il punteggio generale CENSIS viene generato dalla associazione di quanto conseguito da ogni Ateneo relativamente a sei aree tematiche<sup>3</sup>: l'Università di Pisa ha i suoi punti di forza nell' **"occupabilità dei laureati"**, nei **"servizi"** e nella **"comunicazione e servizi digitali"**.

Fig.6 (fonte dati: SIA – Servizi Statistici – dati al 31/12/22)



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).

Fig.7 (fonte dati: SIA – Servizi Statistici – dati al 31/12/22)

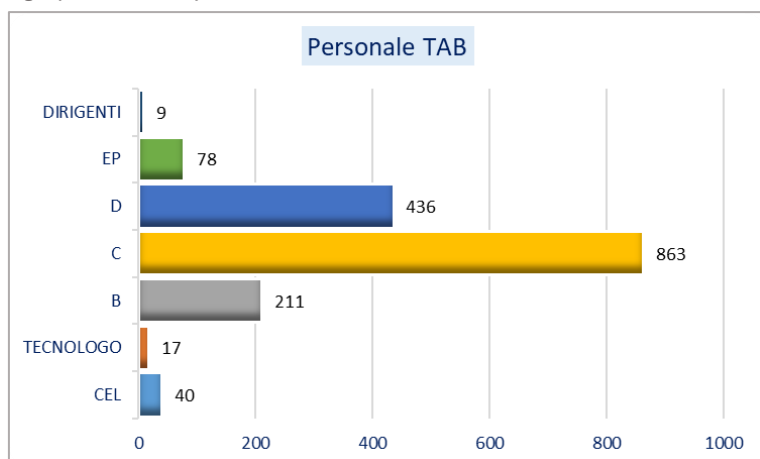


Ogni anno vengono conseguiti circa 8000 titoli di studio, distribuiti sui vari livelli. Leggendo il **"Profilo laureati 2021" (Alma Laurea)**, la percentuale di laureati (triennali, magistrali e cicli unici) in corso **UNIPI** è del **47,5%**, inferiore quindi al dato medio nazionale, 60,9%. È però da rilevare che il punteggio medio conseguito dagli studenti **UNIPI** è di **104,8**, superiore al corrispondente dato nazionale, 103,5. L'indagine 2022 sulla **"Condizione occupazionale dei laureati"** segnala che per i laureati 2020 ad un anno dal titolo il tasso di

occupazione lavorativa **UNIPI** è del **53,1%**, equivalente a quello nazionale, mentre la retribuzione mensile netta (media) dichiarata **UNIPI** è di **€ 1.347**, maggiore del dato medio nazionale, € 1.277. Una situazione con luci ed ombre: l'Ateneo deve fare una riflessione soprattutto sul divario negativo per i tempi di laurea.

<sup>3</sup> (Borse, comunicazione e servizi digitali, internazionalizzazione, servizi, strutture, occupabilità laureati a un anno dal conseguimento titolo)

Fig.8 (fonte dati: CSA)

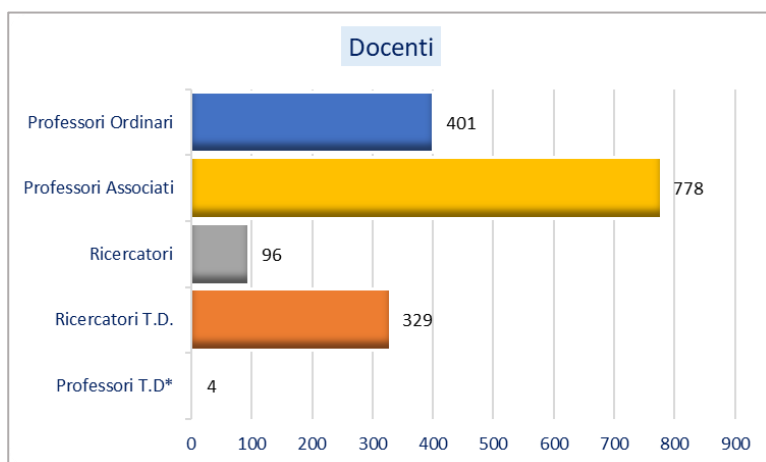


L'ateneo si attesta ad oltre 3.000 unità di personale, tra docenti e personale tecnico-amministrativo e bibliotecario (tab).

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

I 2 grafici riportano i dati al 31/12/2022.

Fig.9 (fonte dati: CSA)



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
<b>Progetti Regionali:</b> Bando n.1 e Bando n. 2 Progetti strategici di Ricerca e Sviluppo 2020 (POR FESR TOSCANA 2014 – 2020)	RS 2020	53	27	2.39 M€
<b>Horizon 2020</b> (dati totali prg.)	2014-2020	1206	211	71.92 M€
<b>Horizon Europe</b> (dati totali prg.)	2021-2027	368	59	19.27 M€
<b>PRIN</b> (progetti attivi nel 2022)	PRIN 2017 e 2020	859	114	14.68 M€
<b>PNRR</b> (progetti finanziati ed attivi 2022)	2022	14	13	42.00 M€

Il rapporto dell'ateneo con la società ed il mondo del lavoro è testimoniato dal numero di brevetti in portafoglio, 174 al 31/12/2022 e dal numero di spin-off attivi a tale data, 35.

Seguono – al fine di delineare la dimensione economica dell'ateneo - alcuni dati estratti dal bilancio preventivo 2023, riguardanti ricavi e costi operativi<sup>4</sup>, che ne evidenziano la rilevanza primaria nel contesto territoriale.

<sup>4</sup> (al netto delle voci indicate nel preventivo per il risultato a pareggio).

RICAVI OPERATIVI 2023	
Proventi propri	€ 61.214.752, di cui € 9.294.672 per proventi legati alla ricerca e da € 51.920.080 per proventi legati alla didattica (tasse e contributi)
Contributi	€ 277.509.003 (riferiti per la quasi totalità al FFO, stimato in € 269 M€, ed altri contributi provenienti dal MIUR, 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	€ 20.431.708 (costituiti principalmente dai ricavi derivanti dall'utilizzo di riserve di patrimonio netto derivanti dalla contabilità finanziaria e altre voci)
<b>Totale</b>	<b>€ 359.155.463</b>

COSTI OPERATIVI 2023	
Costi del personale	€ 206.656.438
Costi della gestione corrente	€ 119.167.039
Ammortamenti e svalutazioni	€ 16.974.825
Accantonamenti per rischi e oneri	€ 125.076
Oneri diversi di gestione	€ 2.805.047
<b>Totale</b>	<b>€ 345.728.425</b>

BUDGET INVESTIMENTI ANNUALE 2023	
Immobilizzazioni immateriali	€ 815.547 (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	€ 51.065.611 (terreni e fabbricati, impianti e attrezzature, attrezzature scientifiche, impianti di telecomunicazione in fibra ottica, macchine da ufficio)
Immobilizzazioni finanziarie	0
<b>Totale</b>	<b>€ 51.881.158</b>

### 1.1.1 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 2020<sup>5</sup>. Il giudizio riportato dall'Università di Pisa è stato "pienamente soddisfacente".

Negli ultimi anni l'Ateneo ha registrato significativi avanzamenti anche nei principali ranking internazionali, collocandosi in posizioni di vertice nelle più prestigiose classifiche internazionali, sia nella graduatoria per università che in quelle delle singole discipline accademiche. Le classifiche per università la collocano in posizioni variabili tra la 200<sup>a</sup> e la 400<sup>a</sup>, e tra le migliori 10 università italiane.

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

L'Università di Pisa è **prima in Toscana e sesta in Italia** secondo il ranking aggregato **ARTU (Aggregate Ranking of Top Universities)**<sup>6</sup>. Nell'edizione 2022 Pisa si colloca al 289° posto assoluto a livello internazionale, confermandosi, rispetto al 2021, nella rosa dei primi 10 atenei selezionati per il nostro Paese con La Sapienza di Roma, Bologna, Padova, il Politecnico di Milano e la Statale di Milano che la precedono e la Federico II di Napoli, il San Raffaele, Torino e Firenze che la seguono.

Secondo la **QS World University Ranking**, edizione 2023<sup>7</sup>, una tra le più autorevoli a livello internazionale, l'Ateneo di Pisa si colloca al 404° posto a livello mondiale fra le oltre mille istituzioni accademiche censite, confermandosi al 7° a livello nazionale e mantenendo come punto di forza la propria **reputazione**, la **rete internazionale di partnership di ricerca** e la **produttività scientifica**.

La performance dell'Ateneo conferma punte di eccellenza in settori in cui vanta una lunga e solida tradizione: Mathematics, Physics and Astronomy, Computer Science and Information Systems, Classic and Ancient History e Veterinary Science (che registra la prima posizione italiana).

<sup>5</sup> Approvato con delibera del consiglio direttivo ANVUR n. 294 del 17.12.2019.

<sup>6</sup> Si tratta di una nuova classifica globale dei 400 atenei migliori al mondo, stilata dopo aver considerato i dati di oltre 2200 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>

<sup>7</sup> 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/2023>

La buona performance dell'Ateneo pisano ha riscontrato conferme anche nell'**Academic Ranking of World University (ARWU)**, noto anche come Shanghai Ranking<sup>8</sup>. La classifica 2022 conferma la posizione acquisita nel 2019, anno di crescita dell'ateneo che era entrato nella top 200, posizionandosi nella fascia 151-200 tra più di 2.500 università classificate. Proiettando la classifica a livello nazionale, l'Università di Pisa si colloca nel gruppo di testa insieme all'Università degli studi di Padova e all'Università di Milano, subito dopo La Sapienza di Roma (che è tra il 101° e il 150°).

Nessun miglioramento si registra nella classifica elaborata nell'edizione 2023 da **Times Higher Education (THE)**<sup>9</sup>. Nell'edizione 2020 l'Università di Pisa era collocata nella fascia 351-400 a livello mondiale e al 10° posto di quello nazionale, ma già nell'edizione 2021 ha perso posizioni, collocandosi nella fascia 401-500, confermata anche nelle edizioni 2022 e 2023.

Oltre a quella globale (*World University Rankings*), THE stila anche una classifica per disciplina (*THE by Subject*) valutando le discipline raggruppate in 11 settori. Nell'edizione 2023 Computer Science mantiene la sua collocazione nella fascia 251-300; analogamente Arts & Humanities che continua a collocarsi nella fascia 301-400. Perdono invece posizioni Engineering, Physical Sciences e Life Sciences che dalla fascia 301-400 passano alla fascia 401-500.

A partire dal 2019 THE ha elaborato una nuova classifica (*THE impact Ranking*) valutando le università rispetto agli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG) delle Nazioni Unite.

Nell'edizione 2022 l'Università di Pisa si colloca nella fascia 101-200 per l'SDG17 (Partnership for the Goals) - insieme all'Università di Bologna e Padova e subito dopo il Politecnico di Milano che si posiziona al 97° posto - e per gli SDGs9,10 e 14 (*Industry, Innovation And Infrastructure, Reduced Inequalities, Life Below Water*).

---

<sup>8</sup> La classifica si basa sulla valutazione dei risultati scientifici ottenuti dagli atenei, utilizzando come indicatori la produttività scientifica, gli indici citazionali e il numero di premi e riconoscimenti riconosciuti dallo staff accademico. La caratteristica di questo ranking è che misura prevalentemente le performance di ricerca in ambito scientifico, concentrandosi in particolare sulle punte di eccellenza. La classifica è consultabile al seguente link: <http://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2022>

<sup>9</sup> La classifica si basa su 13 indicatori di performance, che coprono tutti gli ambiti di attività: insegnamento, ricerca, trasferimento delle conoscenze e immagine internazionale ed è consultabile al seguente link: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2023/world-ranking>

## 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 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) e degli stakeholder (STK) - città, territorio, sistema economico di riferimento - che entrano in gioco 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 (impatti interni).

In altre parole, si ha creazione di Valore Pubblico quando un'Università<sup>10</sup>:

- migliora il livello di benessere economico, sociale, culturale, ambientale, sanitario... degli utenti delle proprie politiche 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 Valore Pubblico;
- preserva 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 alcuna di esaustività, una serie di “punti di osservazione” degli impatti dell'operare di un ente quale l'Università di Pisa.

#### Relativamente a varie prospettive - educativa, socioculturale, socio-occupazionale, economica, ambientale, sanitaria - l'Ateneo:

1	elabora, sviluppa e trasmette conoscenze e competenze
2	concorre ad incrementare la qualità (efficacia e efficienza) del sistema universitario
3	crea, per quanto la riguarda, le migliori condizioni per l'accesso di tutti i cittadini all'istruzione universitaria
4	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
5	provvede alla formazione intellettuale e professionale degli studenti e di coloro che intendono dedicarsi alla ricerca e all'insegnamento
6	promuove e sostiene la ricerca di base ed applicata in collaborazione con le imprese per favorire la capacità brevettuale e l'imprenditorialità
7	concorre a favorire la collaborazione inter-ateneo, anche a livello internazionale, su ricerca e didattica
8	crea occasioni di impiego garantendo sinergia tra il mondo universitario e quello delle imprese
9	genera valore economico
10	protegge il valore pubblico generato programmando misure di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza
11	preserva la salute delle sue risorse (salute organizzativa dell'ente)
12	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
13	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”
14	concorre alla produzione di beni pubblici per la società
15	promuove, anche attraverso la formazione, uno sviluppo sostenibile, rispettoso dell'ambiente
16	promuove e concorre a garantire la tutela della salute

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

<sup>10</sup> V. Enrico Deidda Gagliardo, Enrico Bracci e Luca Papi, in MONITORARE LA PERFORMANCE DELLE UNIVERSITÀ STATALI PER GENERARE VALORE PUBBLICO, Franco Angeli 2021.

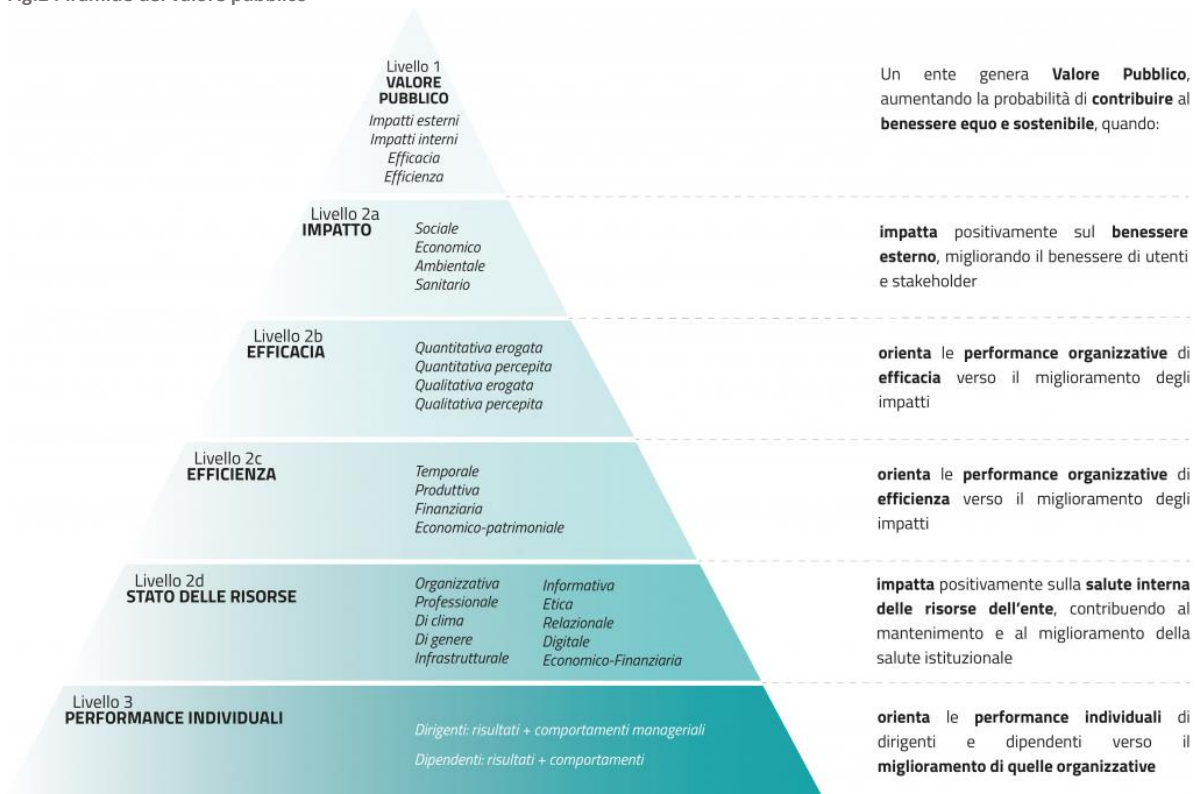
I risultati degli obiettivi strategici saranno a loro volta base per generare nel tessuto sociale aree ad impatto positivo e relativo valore pubblico, in termini di soddisfacimento delle esigenze di utenti e STK.

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, MIUR, società.

Ragionare da parte del PIAO di "valore pubblico" non fa che aggiungere rilevanza a questa prospettiva. Il coinvolgimento degli stakeholder nella valutazione della performance organizzativa determina *naturaliter* dei 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.

### 2.1.2 Il Piano e gli obiettivi strategici

Le scelte strategiche di merito saranno 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 obiettivi del PNRR...

L'attuale Governance si sta organizzando, in linea con il programma rettorale, per la redazione del nuovo Piano strategico, che sostituirà quello relativo al periodo 2018-22. La scelta è per un processo di definizione partecipativo, che coinvolga i Prorettori, i Delegati del Rettore, i Direttori di Dipartimento e gli altri responsabili di strutture di primo livello.

La struttura del documento risultante vedrà mantenute le attuali "aree strategiche", con l'aggiunta di una, con carattere trasversale, relativa alla "Comunità accademica" (da mettere in relazione anche con la salute organizzativa).

All'interno di ogni area saranno individuati un pool di obiettivi strategici; ogni obiettivo strategico sarà dotato di uno o più indicatori e relativi target; sarà inoltre accompagnato da un elenco sintetico di "azioni attuative", che costituiranno il collegamento logico con il deployment operativo, necessario per il conseguimento del target strategico.

Il processo dovrebbe concludersi a metà del 2023; ciò determina che il PIAO 2023/25 sia ancora collegato agli obiettivi strategici definiti con delibera del CdA n. 331 del 25 luglio 2022.

Tanto premesso può essere utile – in ottica di verifica del VP – riportare una tabella sinottica, con la mappa degli obiettivi strategici e le affinità con il pool di declinazioni del concetto di valore pubblico generato dall'



ateneo, come riportate nel PIAO 2022/24, verificando il tutto anche con una delle classificazioni a livello internazionale, in particolare gli SDGs precedentemente cit.

Lo schema dovrebbe essere completato con l'identificazione di adeguati indicatori di impatto e relativi target: si tratta di una operazione complessa, dovendosi misurare fenomeni legati a molti fattori, alcuni scarsamente modificabili nel breve periodo e non tutti governabili dall'Ateneo. Tale tematica si riproporrà anche ai gruppi di lavoro previsti per la stesura del nuovo Piano strategico poco sopra citato.

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

Sono comunque già individuabili indicatori, correlabili all'attuazione degli obiettivi strategici, quali ad es. gli indicatori MUR di sostenibilità economico finanziaria e delle spese di personale; in area didattica si può tenere conto della progressione carriere e tempi laurea; in relazione all'ingresso nel mondo del lavoro sono rilevanti le indagini sugli impieghi conseguiti a 1 e 3 anni dal conseguimento del titolo. Importanti sotto vari profili sono i risultati dei questionari studenti e le scelte relative alla loro contribuzione; altri elementi rilevanti provengono dalle analisi dei questionari di benessere organizzativo, rivolti a docenti e personale TAB. In ultimo, ma non certo per importanza, va ricordato che l'impatto dell'operare dell'Ateneo determina il posizionamento nei rank nazionali ed internazionali.

Tab.1 Strategie e valore pubblico

Aree strategiche	Obiettivi Strategici 2023-25	Correlazione con SDGs Agenda ONU 2030	Aree di valore pubblico (esemplificazione da PIAO UNIPI 22-24)
DIDATTICA	Miglioramento continuo dell'efficacia/efficienza delle attività didattiche e delle metodologie di insegnamento (anche in relazione alle diverse condizioni degli studenti).	Obiettivo 4. Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti	Provvede alla formazione intellettuale e professionale degli studenti e di coloro che intendono dedicarsi alla ricerca e all'insegnamento
	Razionalizzazione, sostenibilità ed innovazione dell'offerta didattica.	Obiettivo 4. Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti	Elabora, sviluppa e trasmette conoscenze e competenze;
	Promozione e sostegno dell'internazionalizzazione della didattica (mobilità incoming - outgoing, iscritti stranieri e con titolo estero, incremento del numero degli insegnamenti affidati a docenti stranieri, titoli doppi o congiunti).	Obiettivo 4. Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti	Concorre a favorire la collaborazione interateneo, anche a livello internazionale, su ricerca e didattica
	Miglioramento dell'assetto immobiliare (acquisizioni, riqualificazioni, alienazioni) e della dotazione strumentale tecnica dell'Ateneo, a supporto di didattica, ricerca e gestione.		Preserva la salute delle sue risorse (salute organizzativa dell'Ente)
	Miglioramento continuo dei servizi per gli studenti e in particolare: orientamento in ingresso e in itinere, facilitazioni per la frequenza e contribuzione progressiva/differenziata per tipologia di iscrizione.	Obiettivo 4. Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti	Crea per quanto la riguarda le migliori condizioni per l'accesso di tutti i cittadini all'istruzione universitaria
	Qualità e accreditamento dell'Ateneo e dei Corsi di studio.		Concorre ad incrementare la qualità (efficacia ed efficienza) del sistema universitario
	RICERCA	Qualità, promozione e sostegno della ricerca; collaborazioni con altri atenei, anche esteri (accordi per lo sviluppo di progetti congiunti, anche per la mobilità docenti e ricercatori).	
Networking tra enti/impres e finanziamenti per la ricerca: acquisizione di ruoli guida dell'Ateneo; potenziamento della partecipazione a bandi competitivi e a progetti europei ed internazionali.			Concorre alla produzione di beni pubblici per la società; genera valore economico
Internazionalizzazione della ricerca, accordi per lo scambio di docenti, ricercatori, dottorandi, cotutele di Dottorato, Dottorati internazionali.			Concorre a favorire la collaborazione interateneo, anche a livello internazionale, su ricerca e didattica
Promozione e sostegno all'alta formazione dottorale e ai giovani ricercatori.		Obiettivo 4. Fornire un'educazione di qualità, equa ed inclusiva, e opportunità di apprendimento per tutti	Provvede alla formazione intellettuale e professionale degli studenti e di coloro che intendono dedicarsi alla ricerca e all'insegnamento

Aree strategiche	Obiettivi Strategici 2023-25	Correlazione con SDGs Agenda ONU 2030	Aree di valore pubblico (esemplificazione da PIAO UNIPI 22-24)
	Promozione e sostegno della ricerca applicata in collaborazione con le imprese, della capacità brevettuale e l'imprenditorialità (spin -off).	Obiettivo 8. Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti	Crea occasioni di impiego garantendo sinergia tra il mondo universitario e quello delle imprese; genera valore economico
<b>TERZA MISSIONE</b>	Promozione del ruolo dell'Ateneo come polo di diffusione della cultura in senso ampio.		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
	Valorizzazione del potenziale di laureandi e laureati per favorirne l'occupabilità.	Obiettivo 8. Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti	Provvede alla formazione intellettuale e professionale degli studenti e di coloro che intendono dedicarsi alla ricerca e all'insegnamento
	Promozione della comunicazione di Ateneo: interna, esterna (dialogo con la città e il territorio) ed internazionale.		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" <sup>11</sup>
	Valorizzazione del patrimonio storico-artistico di ateneo, anche come elemento di promozione dell'immagine e delle attività dell'Università.		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
	Miglioramento dei processi di sviluppo in ambito biomedico e integrazione con l'AOUP.	Obiettivo 3. Assicurare la salute e il benessere per tutti e per tutte le età	Promuove e concorre a garantire la tutela della salute;
	Incremento e valorizzazione dei rapporti con il territorio, anche per sintonizzare l'offerta didattica con le competenze richieste da imprese e professioni.	Obiettivo 8. Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti	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"
	Incrementare il coinvolgimento dell'ateneo in reti internazionali di università e organizzazioni no-profit, e in progetti di cooperazione internazionale e cooperazione allo sviluppo.	Obiettivo 10. Ridurre l'ineguaglianza all'interno di e fra le nazioni	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
<b>GESTIONE</b>	Miglioramento delle attività di programmazione, monitoraggio e valutazione delle attività istituzionali dell'Ateneo e delle Strutture.		Concorre ad incrementare la qualità (efficacia ed efficienza) del sistema universitario
	Miglioramento, condivisione e semplificazione dei servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica, ricerca e al trasferimento tecnologico.		Concorre ad incrementare la qualità (efficacia ed efficienza) del sistema universitario
	Incremento dei livelli di trasparenza e accessibilità delle informazioni da parte degli stakeholder, sia interni sia esterni.	Obiettivo 16: Promuovere società pacifiche e inclusive orientate allo sviluppo sostenibile, garantire a tutti l'accesso alla giustizia e costruire istituzioni efficaci, responsabili e inclusive a tutti i livelli	Protegge il valore pubblico programmando misure di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza.
	Miglioramento del ciclo Performance in logica integrata PIAO (performance, gestione del capitale umano e sviluppo organizzativo, semplif/digitalizzazioni, lavoro agile, trasparenza ed anticorruzione, azioni per il pieno rispetto della parità di genere).	Obiettivo 16: Promuovere società pacifiche e inclusive orientate allo sviluppo sostenibile, garantire a tutti l'accesso alla giustizia e costruire istituzioni efficaci, responsabili e inclusive a tutti i livelli	Preserva la salute delle sue risorse (salute organizzativa dell'Ente) Protegge il valore pubblico programmando misure di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza.

<sup>11</sup> Da segnalare anche l'adesione del nostro Ateneo a CircleU, l'Alleanza Universitaria Europea di cui fanno parte le Università di Aarhus, Università Humboldt di Berlino, King's College di Londra, Università di Parigi, Università di Belgrado, Università Cattolica di Louvain, Università di Oslo e Università di Vienna. L'obiettivo di Circle U. è quello di creare entro il 2025 una "Università Europea" inclusiva, interdisciplinare e fortemente orientata alla ricerca.

Aree strategiche	Obiettivi Strategici 2023-25	Correlazione con SDGs Agenda ONU 2030	Aree di valore pubblico (esemplificazione da PIAO UNIPI 22-24)
	Promozione delle pari opportunità per l'accesso ai ruoli dell'Ateneo, ai finanziamenti per la ricerca, agli incarichi di responsabilità (trasparenza ed imparzialità dei processi di valutazione).	Obiettivo 5. Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze	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
	Revisione e miglioramento della regolamentazione interna di Ateneo (a partire da codice etico e di comportamento).	Obiettivo 16: Promuovere società pacifiche e inclusive orientate allo sviluppo sostenibile, garantire a tutti l'accesso alla giustizia e costruire istituzioni efficaci, responsabili e inclusive a tutti i livelli	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
	Incoraggiare la mobilità sostenibile.	Obiettivo 12. Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo	Promuove, anche attraverso la formazione, uno sviluppo sostenibile, rispettoso dell'ambiente
	Incrementare la cultura della sostenibilità.	Obiettivo 12. Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo	Promuove, anche attraverso la formazione, uno sviluppo sostenibile, rispettoso dell'ambiente
	Promuovere il consumo sostenibile e la salute.	Obiettivo 12. Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo	Promuove, anche attraverso la formazione, uno sviluppo sostenibile, rispettoso dell'ambiente
	Ridurre la produzione di rifiuti, in particolare di plastica.	Obiettivo 12. Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo	Promuove, anche attraverso la formazione, uno sviluppo sostenibile, rispettoso dell'ambiente
	Ridurre le emissioni di CO2 dell'Ateneo.	Obiettivo 12. Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo	Promuove, anche attraverso la formazione, uno sviluppo sostenibile, rispettoso dell'ambiente
	Equilibrio di bilancio e miglioramento del sistema di contabilità economico patrimoniale ed analitica.		Concorre ad incrementare la qualità e l'efficienza del sistema universitario;
	Ottimizzazione delle politiche di reclutamento del personale docente e tecnico amministrativo - gestione ed integrazione organizzativa.		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;
	Miglioramento continuo del nuovo apparato organizzativo e delle modalità di lavoro.		Preserva la salute delle sue risorse (salute organizzativa dell'Ente)
	Capitalizzazione, condivisione, regolamentazione, semplificazione, miglioramento e valorizzazione dell'infrastruttura e dei servizi informatici a supporto delle missioni istituzionali e dei servizi amministrativi, bibliotecari e tecnici.		Preserva la salute delle sue risorse (salute organizzativa dell'Ente)

## 2.2 PERFORMANCE

Il Piano della Performance viene adesso ad integrarsi in una più ampia serie di processi programmatori, superandosi la sola integrazione formale con l'area dell'anticorruzione-trasparenza, per interagire con organizzazione, sviluppo e formazione del personale, tipologie di prestazione lavorativa in modalità agile, iniziative per la garanzia dell'equità in ambito di genere. **Il tutto tenendo conto ovviamente della programmata disponibilità di risorse a bilancio, utili per supportare le varie iniziative da intraprendere.**

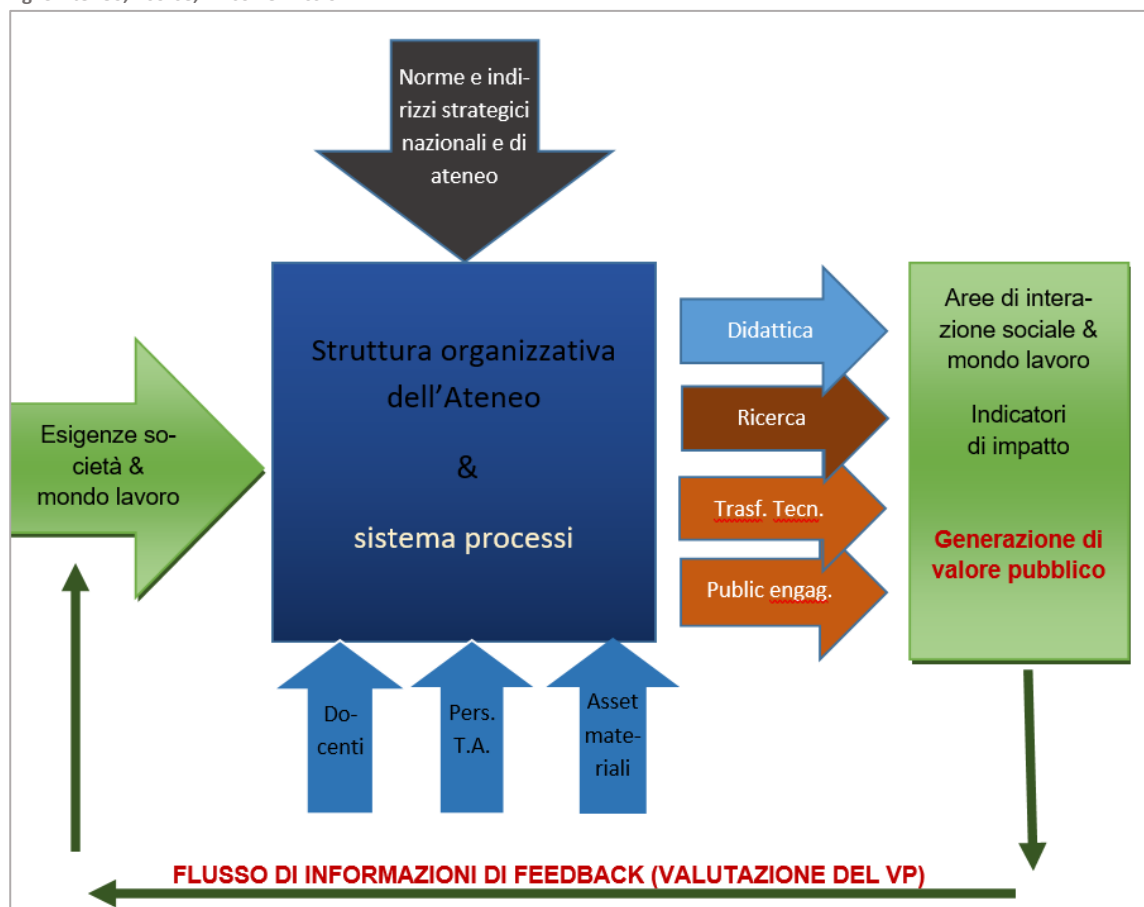
Dal punto di vista del metodo, già il Piano integrato, lato Performance, risultava da sempre aperto ad un ampio recepimento nel sistema obiettivi annuale di tutte le operazioni di consolidamento, miglioramento o innovazione, che le strutture dell'Ateneo ritenessero di realizzare, sia in attuazione degli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

Tanto premesso, la presente sez. riporta, tra gli altri, obiettivi di semplificazione, digitalizzazione, piena accessibilità dell'amministrazione, relativi a favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere (PAP, GEP).

### 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 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 2023

Tab.2 I principali passi del ciclo performance

Processo	Tempistica e modus operandi	Output	Attori coinvolti
<b>Definizione ed eventuale rimodulazione degli obiettivi strategici</b>	<b>giugno - settembre 2022.</b> Condivisione a livello di vertice politico e gestionale.	Documento con elenco degli obiettivi strategici triennali.	Rettore, Prorettori, Direttore Generale (DG), Dirigenti, Direttori Dipartimenti, Senato Accademico (SA), Consiglio di amministrazione (CdA).
	Approvazione da parte del CdA con delibera n. 331 del 25 luglio 2022		
<b>Processo di budgeting 2023 (collegato ad obiettivi strategici)</b>	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 2022.	Richieste budget da integrare nel Bilancio di previsione 2023	DG, Direzione Finanza, Dirigenti
<b>Aggiornamento annuale del SMVP</b>	Entro dicembre 2022 o comunque contemporaneamente a PIAO	Delibera CdA di aggiornamento/conferma del SMVP su parere vincolante del Nucleo.	CdA; DG; Dirigenti, OIV,
<b>Approvazione del PIAO</b>	Entro il 31 gennaio 2023	PIAO	Rettore, DG, Dirigenti, CUG CdA.
<b>Inserimento obiettivi operativi annuali in U-GO</b>	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.	Popolazione di U-GO (parti progettuali da validare da parte del responsabile dirigenziale).	DG, Responsabili dirigenziali, Responsabili operativi
<b>Svolgimento attività previste nelle varie fasi degli obiettivi operativi</b>	<b>Anno solare di riferimento</b>	Target raggiunti vs. programmati	Personale coinvolto a tutti i livelli nei vari obiettivi
<b>Rendicontazione intermedia</b>	<b>giugno – luglio 2023</b>	Popolazione relativo campo del DB U-GO. Report stato lavori a CdA	DG, Responsabili dirigenziali, Responsabili operativi, CdA.
	<b>luglio-settembre 2023.</b> Trasmissione report andamento lavori al NdV	Nota DG NdV su rendicontazioni intermedie ed ev rimodulazioni richieste	DG, Responsabili dirigenziali, Responsabili operativi, OIV.

Processo	Tempistica e modus operandi	Output	Attori coinvolti
Monitoraggio	giugno - ottobre 2023. 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 2023	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 2024	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)	DG, Dirigenti, Direttori, Presidenti.
Definizione POI (ateneo)	gennaio - giugno 2024 <sup>12</sup>	Valorizzazione cruscotto dedicato	DG, Dirigenti, OIV, CdA.
Valutazione performance individuale EP-D-C-B -- Dirigenti	marzo - aprile 2024	Schede di valutazione individuale di tutto il personale	DG, Responsabili dirigenziali, Direzione Personale. Personale
Relazione annuale sulla Performance (coordinamento con PIAO)	Entro 30 giugno 2024, 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 2024	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 indicate nel corpo dei vari capitoli del PIAO dedicati, preferibilmente in forma tabellare, per poi essere inseriti nell'applicativo U-GO.

## 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:

- a. Obiettivi necessari (per attuazione di uno strategico, OPN)
- b. 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:

- a. 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;
- b. Pianificazione sostenibile e *time scheduled*;
- c. Risultati attesi, espressi se possibile in termini numerici, come mutamento della situazione di fatto iniziale;
- d. Uno o più indicatori di risultato, atti a misurare il quantum di raggiungimento del target;
- e. La prospettiva di generazione di valore pubblico correlabile (ove possibile il riferimento ad indicatori di impatto);
- f. Impegno del personale partecipante e costi correlati/bili alle attività pianificate, coerenti previsioni di bilancio e sostenibilità.

<sup>12</sup> L'attuale cruscotto POI presenta alcune criticità che sono in corso di analisi, soprattutto per i tempi di raccolta dati.

### 2.2-A.3 La pianificazione strategica ed operativa 2023, da integrare progressivamente nel PIAO

Come già ampiamente notato, il d.l. 80/2021, convertito nella l. 113/2021, prevede la progressiva integrazione nel PIAO delle varie filiere programmatiche, degli indirizzi ed obiettivi strategici; abbiamo quindi in sintesi:

- a. **Obiettivi generali e di sistema**, che per le università si sostanziano primariamente negli atti programmatici MUR, in particolare la Programmazione triennale, nelle Missioni PNRR, in particolare la IV;
- b. **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 obiettivi operativi annuali/pluriennali;
- c. **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 1).

L'introduzione del PIAO, giova ricordarlo, prefigura un'operazione che tende a riportare in un contesto unico, favorendo le reciproche sinergie, un assetto programmatico diversificato ed in parte già in essere, individuando un minimo comun denominatore di metodo, che ne faciliti attuazione, monitoraggio e rendicontazione integrati.

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

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 di quanto realizzato nel corso del singolo ciclo, con validazione del report finale (Relazione sulla performance) da parte dell'OIV, in quanto Organo terzo, operante anche a garanzia della trasparenza nei confronti dei vari stakeholder.

L'attuale SMVP, prevede due macro-tipologie di cruscotti di monitoraggio e valutazione dedicati:

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

La mappa degli indicatori costituenti il cruscotto POI è stata approvata dal CdA con delibera n. 94 del 25 febbraio 2021, sulla base di una proposta dell'apposita Commissione rettorale, e, dopo un esercizio di test sul ciclo 2019 assicurato dal Nucleo di Valutazione, ha trovato applicazione a partire dal ciclo 2020 (20

indicatori, tutti di peso corrispondente al 5% del totale del modello; le aree strategiche sono così rappresentate: didattica (25); ricerca (25); terza missione (20); gestione (30) per un totale di 100 punti).

I cruscotti POS sono stati oggetto di parere preventivo del Nucleo di valutazione, che ha evidenziato alcuni punti di approfondimento; di conseguenza è attualmente in corso una verifica, soprattutto per quanto concerne l'aggiornamento della mappatura processi (fatta nel 2019 per le strutture direzionali con il supporto del consorzio QUINN) e la definizione per ogni macroprocesso di adeguati indicatori di efficacia, efficienza ed impatto. Questo implicherà, assieme ai tempi necessari per la chiusura del confronto con i sindacati sulla bozza del nuovo SMVP del dicembre 2021, la necessità di mantenere anche per il 2023 la vigenza dell'attuale SMVP (deliberato nel 2019), anche per quanto riguarda la valutazione della performance individuale. Continuerà l'applicazione della disciplina transitoria, per cui la valorizzazione della POS avviene tenendo conto del grado di raggiungimento di **tutti gli obiettivi** operativi inseriti nell'applicativo informatico di performance (U-GO), **riferiti alla singola struttura** (unità organizzativa di I livello). Saranno poi valutati **gli obiettivi ai quali il singolo dipendente ha effettivamente partecipato**<sup>13</sup>, completandosi il punteggio totale con la valutazione dei comportamenti organizzativi.

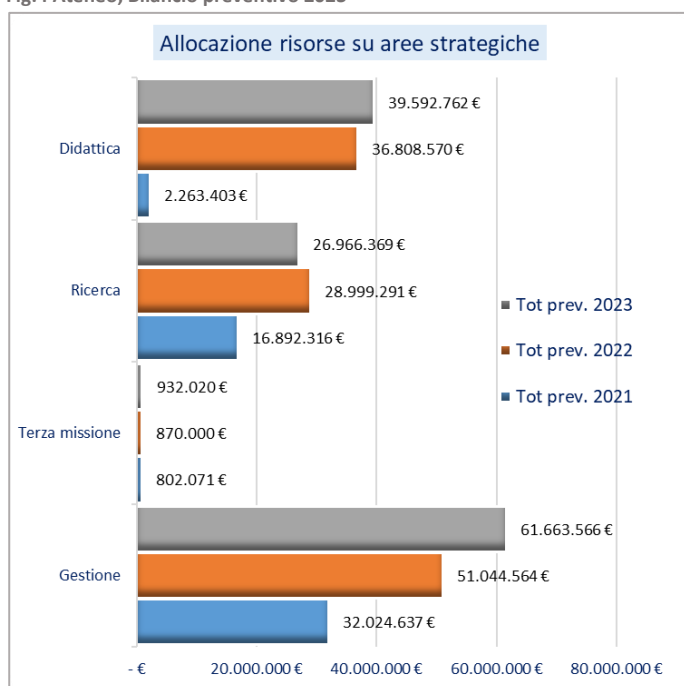
### 2.2-A.5 Obiettivi strategici e bilancio di previsione 2023 (budget per attività)

Con un processo di miglioramento progressivo, l'Ateneo ha cercato negli ultimi anni di assicurare un coordinamento sempre maggiore tra ciclo della performance e ciclo di bilancio, nella direzione di assicurare la sostenibilità degli obiettivi che si intende perseguire.

Sulla base dell'esperienza maturata in sede di procedura di budgeting 2021 e 2022, è stato perfezionato, a cura della Direzione Finanza e Fiscale e con la collaborazione del Sistema Informatico di Ateneo, il modello excel di raccolta delle proposte di budget previsionale, utilizzato per le Direzioni. Con nota **DG del 27 luglio 2022 "Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale 2023 e pluriennale 2024/2025 – richiesta previsioni"**, indirizzata ai Dirigenti, ai Presidenti del Sistema Informatico e Bibliotecario, 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.

La percentuale di risorse formalmente collegate ad obiettivi strategici rispetto al budget complessivo di ateneo arriva così al 31,4% (totale di € 129.154.717, di cui € 80.757.235 a carico del budget economico e € 48.397.482 a carico del budget degli investimenti).

Fig.4 Ateneo, Bilancio preventivo 2023



<sup>13</sup> Tali obiettivi possono essere anche di strutture diverse da quella di appartenenza.



## 2.2-A.6 Gli obiettivi 2023 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.

Il dettaglio (oggetto di separata delibera) è comunque disponibile in modo tabellare in All.2.2-A6 OBI DG 2023\_PIAO.

Gli obiettivi riguardano:

- a) Consolidamento e sviluppo del sistema di monitoraggio delle attività rientranti nella Terza Missione (follow-up obiettivo 2022);
- b) Azioni di sviluppo del capitale umano (personale tecnico-amministrativo e docente);
- c) SMVP 2019: aggiornamento del Sistema di misurazione e valutazione della performance UNIPI;
- d) Mappatura dei processi interni delle strutture dell'Ateneo.

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

Sono attualmente in corso di definizione da parte delle strutture di primo livello dell'Ateneo le specifiche di dettaglio degli obiettivi operativi 2023, come richiesto dall'applicativo di monitoraggio U-GO. Di seguito vengono anticipate alcune linee di sviluppo.

Sono stati identificati alcuni processi da semplificare/reingegnerizzare anche in ottica di dematerializzazione, in particolare per il 2023:

1. **Semplificazione della procedura missioni.** La procedura (autorizzazione e richiesta di rimborso) è stata recentemente dematerializzata usando la piattaforma U-Web missioni di CINECA. Ad un anno dalla piena messa in produzione si ritiene necessario analizzare l'attuazione data dalle varie strutture al fine di valutarne l'impatto ed individuare ulteriori punti di semplificazione nel processo, anche alla luce dell'evoluzione del quadro normativo in materia di gestione documentale;
2. **Revisione e semplificazione delle procedure del ciclo passivo di spesa (dalla richiesta all'ordine).** Il processo per cui un titolare di fondo formula una richiesta di acquisto alla propria unità amministrativa non è formalizzato in modo organico e ciascuna struttura autonoma ha sviluppato le proprie procedure. La revisione del processo, con l'introduzione di uno strumento informatico a supporto, ne consentirebbe uno snellimento ed un efficientamento complessivo;
3. **Revisione dei processi di emissione delle identità e dell'accesso alle risorse.** Con l'emanazione del regolamento di Ateneo per l'uso delle risorse informatiche è stata disciplinata la gestione delle identità digitali (credenziali di Ateneo); si rende quindi necessario rivedere la procedura di emissione delle identità digitali e il processo di assegnazione dell'uso e gestione delle risorse informatiche ai vari utenti;
4. **Proseguimento dell'attività di consolidamento delle fonti dati a supporto della ricerca e di reingegnerizzazione e informatizzazione dei processi relativi agli ambiti Ricerca/Innovazione e Terza Missione/Public Engagement** (nuovo data base per i brevetti, software per loro commerciabilità, timesheet elettronico, nuova piattaforma del public engagement etc.);
5. **Reingegnerizzazione e informatizzazione del processo di verbalizzazione degli esami di laurea;**
6. **Informatizzazione e semplificazione del processo di sottoscrizione dei contratti di formazione specialistica degli specializzandi medici;**
7. **Semplificazione e reingegnerizzazione delle procedure di gara nell'ambito dei processi "programmazione", "progettazione" e "svolgimento della gara".** 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"<sup>14</sup>. 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

<sup>14</sup> Sulla fase 3 del processo ("Svolgimento della gara", nel Codice Appalti definita "Affidamento") non si ritiene necessario procedere ad una reingegnerizzazione (che può essere posta in essere solo dal legislatore) ma semplicemente una tracciatura/gestione dei dati relativi alla gara, dalla determina fino alla stipula del contratto.

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).

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;
- c) iniziative di sensibilizzazione rivolte alla comunità universitaria (personale TAB e docente) e al personale dei servizi esternalizzati sui temi dell’uso intelligente e razionale dell’energia e del risparmio energetico nei luoghi di lavoro pubblici;
- d) formazione al personale delle amministrazioni pubbliche e formazione specifica dei dirigenti sui temi dell’uso intelligente e razionale dell’energia e del risparmio energetico.

## 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.

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.

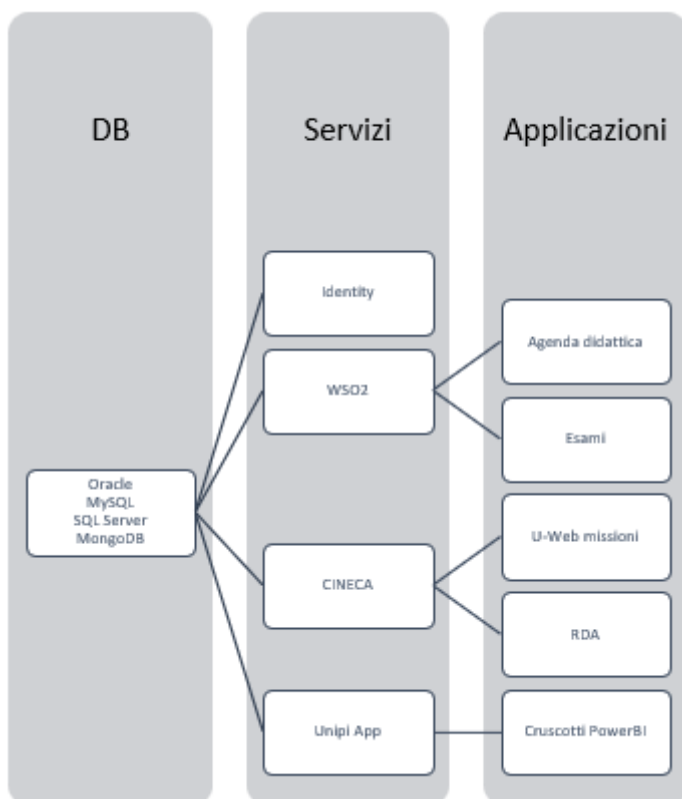
I datacenter ospitano circa 1.000 server utilizzati sia per la ricerca che per il private cloud di Ateneo che esegue 2.500 macchine virtuali.

## 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.5 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; WSO2 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 basati 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.

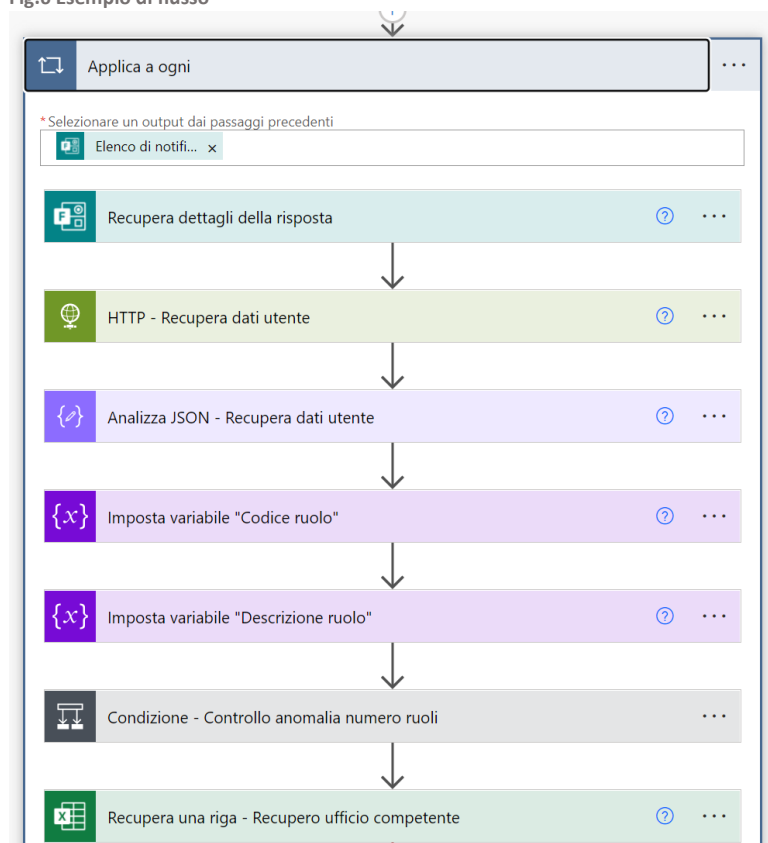
## Servizi cloud

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.6 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 qualificata basato sul personale di Ateneo mediante la formazione di riconoscitori certificati dalla certification authority che emette i certificati (ArubaPEC).

Tutto il personale può avere il certificato di firma qualificata, inoltre le credenziali di Ateneo consentono di apporre firme elettroniche (c.d. firma debole, ovvero sia 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 missioni, 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 AdobeSign.

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, 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

<b>Denominazione sintetica</b>	<i>OB TD.1 – revisione della formazione, gestione e conservazione documentale dell'Ateneo alla luce delle nuove <a href="#">linee guida AgID</a> sul documento informatico</i>
<b>Situazione iniziale e sintetica motivazione e descrizione delle attività</b>	<i>Le linee guida sulla formazione, gestione e conservazione dei documenti informatici, in accordo <a href="#">all'art. 71 del Codice dell'amministrazione digitale</a>, entrate pienamente in vigore il 1/1/2022, hanno rivisto in modo sostanziale la gestione documentale da parte delle Pubbliche Amministrazioni rispetto al DPR</i>

	<p>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 2022 sono stati effettuati i primi piloti e riscontrate alcune problematiche tecnologiche ancora da sistemare.</p>
<b>Indicazione dei riferimenti strategici (input politico diretto, obiettivo strategico 2023-25, Agenda 2030, PNRR...)</b>	Adeguamento normativo (Linee guida AgID)
<b>Orizzonte temporale</b>	Obiettivo biennale (2023-2024)
<b>Parti interessate interne</b>	Sistema Informatico di Ateneo, Strutture di Ateneo
<b>Parti interessate esterne</b>	
<b>Indicatore di realizzazione progettuale/risultato</b>	L'obiettivo prevede l'adozione o meno del modello di gestione ad una struttura
<b>Target (valore assunto dall'indicatore)</b>	<p><b>Target 2023</b> – perfezionamento del modello e applicazione del modello alle direzioni e ad alcuni Dipartimenti pilota</p> <p><b>Target 2024</b> – applicazione del nuovo modello di gestione documentale a tutto l'Ateneo</p>

<b>Denominazione sintetica</b>	<b>OB TD.2 – Dematerializzazione degli archivi cartacei</b>
<b>Situazione iniziale e sintetica motivazione e descrizione delle attività</b>	<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>
<b>Indicazione dei riferimenti strategici (input politico diretto, obiettivo strategico 2023-25, Agenda 2030, PNRR...)</b>	Adeguamento normativo (Linee guida AgID e normativa sulla Conservazione)
<b>Orizzonte temporale</b>	Obiettivo biennale (2023-2024)
<b>Parti interessate interne</b>	Sistema Informatico di Ateneo, Sistema Bibliotecario di Ateneo, altre strutture coinvolte nella gestione Archivi di Ateneo
<b>Parti interessate esterne</b>	
<b>Indicatore di realizzazione progettuale/risultato</b>	Realizzazione di report a conclusione del target
<b>Target (valore assunto dall'indicatore)</b>	<p><b>Target 2023</b> – individuazione del materiale analogico da dematerializzare e definizione del processo di dematerializzazione in conformità al Codice dell'amministrazione digitale</p> <p><b>Target 2024</b> – dematerializzazione dei documenti e costituzione dell'archivio storico</p>

<b>Denominazione sintetica</b>	<b>OB TD.3 – Formazione del personale all'uso degli strumenti informatici</b>
<b>Situazione iniziale e sintetica motivazione e descrizione delle attività</b>	<p>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.</p>
<b>Indicazione dei riferimenti strategici (input politico diretto, obiettivo strategico 2023-25, Agenda 2030, PNRR...)</b>	Adeguamento normativo (Linee guida AgID)
<b>Orizzonte temporale</b>	Obiettivo biennale (2023-2024)
<b>Parti interessate interne</b>	Direzione del Personale, Sistema Informatico di Ateneo
<b>Parti interessate esterne</b>	
<b>Indicatore di realizzazione progettuale/risultato</b>	Realizzazione di attività formative per il personale T/A

<b>Target (valore assunto dall'indicatore)</b>	<i>Target 2023 – Formazione su project management e strumenti a supporto Target 2024 – Formazione specifica su strumenti specifici necessari ai vari uffici</i>
<b>Denominazione sintetica</b>	<b>OB TD.4 – Revisione delle postazioni di lavoro</b>
<b>Situazione iniziale e sintetica motivazione e descrizione delle attività</b>	<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>
<b>Indicazione dei riferimenti strategici (input politico diretto, obiettivo strategico 2023-25, Agenda 2030, PNRR...)</b>	Input diretto
<b>Orizzonte temporale</b>	<i>Obiettivo triennale (2023-2025)</i>
<b>Parti interessate interne</b>	Direzione Infrastrutture Digitali (acquisizione), Sistema Informatico di Ateneo (sostituzione postazioni)
<b>Parti interessate esterne</b>	
<b>Indicatore di realizzazione progettuale/risultato</b>	Indicatore numerico sulle postazioni attivate
<b>Target (valore assunto dall'indicatore)</b>	<i>Target 2023 – Sostituzione di ulteriori 300 postazioni basate su laptop Target 2024 – Sostituzione di ulteriori 300 postazioni basate su laptop Target 2025 – Sostituzione di ulteriori 300 postazioni basate su laptop</i>

<b>Denominazione sintetica</b>	<b>OB TD.5 – Monitoraggio dei processi amministrativi</b>
<b>Situazione iniziale e sintetica motivazione e descrizione delle attività</b>	<i>La dematerializzazione documentale con l'ausilio della metadatozione 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'efficientamento delle procedure basandosi su dati reali.</i>
<b>Indicazione dei riferimenti strategici (input politico diretto, obiettivo strategico 2023-25, Agenda 2030, PNRR...)</b>	Input diretto
<b>Orizzonte temporale</b>	<i>Obiettivo triennale (2023-2025)</i>
<b>Parti interessate interne</b>	Sistema Informatico di Ateneo, Direzione generale e Direzioni coinvolte
<b>Parti interessate esterne</b>	
<b>Indicatore di realizzazione progettuale/risultato</b>	Milestone (report o manufatto disponibile)
<b>Target (valore assunto dall'indicatore)</b>	<i>Target 2023 – definizione degli eventi relativamente a fascicoli o ad insieme di documenti da tracciare al fine di implementare cruscotti di monitoraggio 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>

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

La strategia per l'eguaglianza di genere e dunque per il raggiungimento del *goal Gender Equality*, quinto obiettivo tra i 17 fissati all'interno dell'*Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile* delle Nazioni Unite, è stata definita per il triennio 2022-2024 attraverso l'elaborazione del Gender Equality Plan (GEP) ovvero il documento programmatico che, a livello di *governance* di Ateneo, ha fissato le missioni per le pari opportunità e ha individuato gli aggregati di attività per il raggiungimento delle varie tipologie di obiettivi.

Il GEP si qualifica come un **processo circolare** che partendo dall'analisi di contesto offerta dal **Bilancio di genere**, ingloba in sé il **Piano di azioni positive (PAP)** elaborato dal Comitato unico di garanzia che è ad esso strumentale.

La programmazione sviluppata tramite il PAP e il GEP e in accordo con quanto prescritto a livello sovranazionale, europeo e nazionale, ha perseguito le seguenti finalità: la diffusione della cultura di genere; la valorizzazione delle differenze; il contrasto a ogni forma di discriminazione e la costruzione di un ambiente di lavoro all'insegna del benessere psico-fisico.

Tali finalità sono state articolate in cinque macroaree tematiche d'intervento:

1. Equilibrio vita privata/lavorativa e cultura dell'organizzazione;
2. Equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e negli organi decisionali;
3. Eguaglianza di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera;
4. Integrazione della dimensione di genere nella ricerca e nei programmi degli insegnamenti;
5. Contrasto della violenza di genere, comprese le molestie sessuali.

Destinataria delle azioni positive individuate è l'intera comunità universitaria comprendente tutti/e coloro che operano a vario titolo, anche occasionalmente e temporaneamente, nelle strutture dell'Ateneo.

Agli ambiti d'intervento definiti nel GEP, si affianca inoltre l'obiettivo relativo all'istituzione dell'*Ufficio per l'eguaglianza e le differenze (UED)* così come programmato all'interno del documento triennale delle azioni positive e in via di costituzione.

Funzionale all'operatività del processo di pianificazione strategica è stata l'**integrazione** che ha permesso la costruzione di visione unitaria dell'organizzazione per l'individuazione di punti di contatto tra i diversi piani della gestione, delle modalità e degli strumenti garantendo trasversalità al principio delle pari opportunità.

### 2.2-C.1 Il contesto operativo

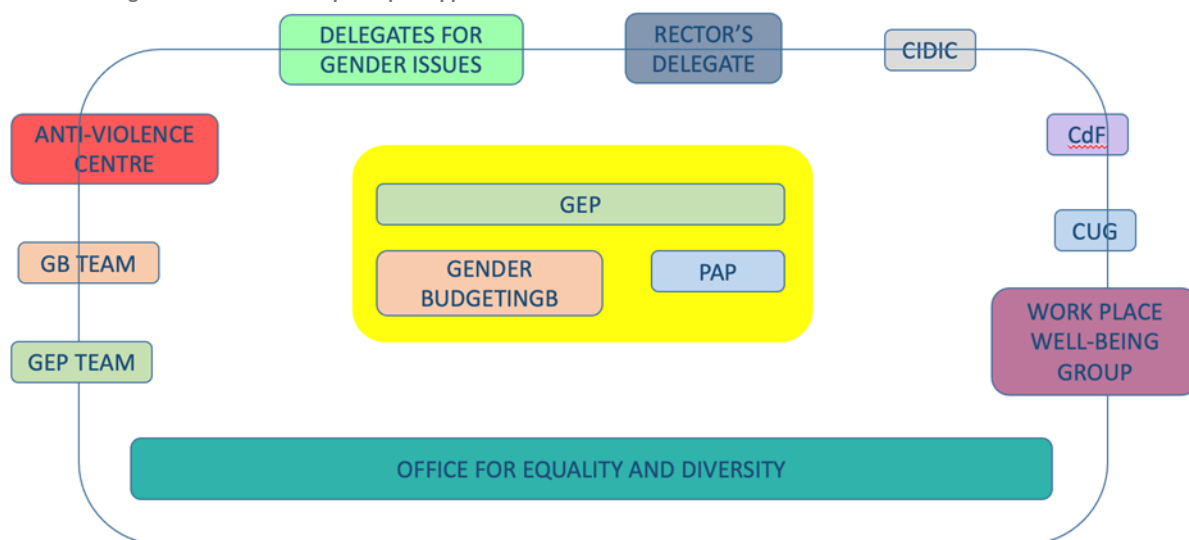
Alla luce del principio dell'**intersezionalità** del genere, raccomandato dalla Commissione europea, la programmazione strategica è stata frutto dell'utilizzo di un **approccio transdisciplinare** che ha visto la costituzione di gruppi di lavoro multidisciplinari ove i componenti, provenienti da differenti ambiti scientifici, hanno abbattuto gli steccati disciplinari per operare sui diversi versanti al fine di una piena realizzazione degli obiettivi di eguaglianza e parità: dal gruppo per la redazione del Bilancio di Genere (BDG) a quello per la stesura del PAP, istituito in seno al CUG fino al GEP Team.

L'azione condotta dai gruppi sopracitati ha innescato un **processo dinamico, partecipativo e di scambio**.

Alla base di tale processo vi è stata la fondamentale interazione del GEP con il BdG e il PAP nonché il ruolo degli organismi di parità e delle altre figure istituzionali coinvolte. L'interazione sinergica tra i documenti si è espressa anche attraverso l'attività di **monitoraggio** delle azioni strategiche, definite a livello del PAP e all'interno del più ampio quadro strategico di Ateneo per la parità di genere delineato nel GEP. Lo scambio tra BdG, PAP e GEP ha innescato così un **processo ciclico** che si è riflesso a livello attuativo attraverso la definizione di un flusso informativo costante tra le figure istituzionali dell'Ateneo: il Gruppo per la redazione del Bilancio di Genere; il Gruppo per la redazione del PAP; il CUG; il Delegato del Rettore ai Gender Studies and Equal Opportunitites; i Delegati delle strutture dell'Ateneo alle questioni di genere; lo Sportello anti violenza; il Tavolo per il benessere organizzativo e il Centro per l'Innovazione e la Diffusione della Cultura (CIDIC), come illustrato nella figura sottostante.



Fig.7 Il sistema integrato e multidirezionale per le pari opportunità



Questo **sistema multilivello e integrato**, caratterizzato da un'interazione **multidirezionale**, è stato ulteriormente rafforzato attraverso l'individuazione per ciascuna struttura dell'Ateneo di una figura con funzioni di raccordo con il CUG. Tale figura, qualificandosi come *trait d'union* tra il Comitato e le diverse realtà che costituiscono l'Ateneo, ha contribuito a una diffusione capillare della conoscenza dell'organo e dei suoi ambiti di competenza allo scopo d'instaurare un dialogo puntuale per l'individuazione delle esigenze delle varie strutture che possono essere di volta in volta nuove e, sulla base di ciò, calibrare gli interventi da realizzare e le risorse da impegnare. Infine, allo scopo di consolidare le pratiche attuative e le dinamiche di processo, è il sopra citato *Ufficio per l'Eguaglianze e le Differenze* con la finalità di progettazione e gestione di misure in materia di eguaglianza di genere oltre che di raccordo costante tra gli attori sopracitati e guiderà in modo unitario il ciclo della governance in prospettiva di genere.

## 2.2-C.2 Obiettivi e risultati attesi

La tabella che segue elenca gli obiettivi/azioni 2023 che saranno attivati dal CUG in applicazione del PAP

Tab.3

Area	Descrizione area tematica	Obiettivo	Risultato atteso	n° az	Azione 2023	Indicatore/i	Risorse previste	Reporting
1	EQUILIBRIO VITA PRIVATA/VITA LAVORATIVA E CULTURA DELL'ORGANIZZAZIONE	Integrare la prospettiva di genere e i principi di equità e diversità in tutte le aree scientifiche e nei contenuti della ricerca.	Indicazioni per le strategie di Ateneo a favore della conciliazione e la costruzione di un ambiente lavorativo improntato al benessere dell'intera comunità universitaria	1	Indagare le esigenze di cura della comunità universitaria al fine di ottimizzare l'uso dei fondi del CUG	- Questionari e risultanze - Numero beneficiari/e - Numero e tipologia delle azioni positive messe in atto - Fondi erogati/utilizzati		Report annuale
1	EQUILIBRIO VITA PRIVATA/VITA LAVORATIVA E CULTURA DELL'ORGANIZZAZIONE	Adottare misure di conciliazione a sostegno di care activities della comunità universitaria	Empowerment dei sistemi di welfare e delle politiche di work/life balance	2	1. Miglioramento dei servizi di cura destinati a persone portatrici di disabilità, figli/e piccoli/e e altre persone a carico 2. Elaborazione di misure positive specifiche per facilitare la continuità dell'attività professionale in sostegno alle esigenze di cura conformemente alle vigenti normative	- Numero contributi erogati; - convenzioni stipulate; - numero beneficiari/e e tipologia; - Budget erogato - Report annuale	50.000 euro circa	Report annuale
1	EQUILIBRIO VITA PRIVATA/VITA LAVORATIVA E CULTURA DELL'ORGANIZZAZIONE	Migliorare la divulgazione delle tematiche di competenza del CUG relative al benessere organizzativo	Empowerment dei sistemi e misure per il workplace well-being	1	Organizzazione incontri con i delegati per lo svolgimento di attività volte al rafforzamento del benessere organizzativo	- Numero incontri; - numero e tipologia attività svolte; - numero partecipanti		Report di valutazione
1	EQUILIBRIO VITA PRIVATA/VITA LAVORATIVA E CULTURA DELL'ORGANIZZAZIONE	Promuovere salute e sicurezza nei luoghi di lavoro attraverso una valutazione dei rischi in ottica di genere	Rafforzamento e miglioramento dei servizi per la valutazione dei rischi nei luoghi di lavoro per la promozione di una cultura improntata al benessere psicofisico dei lavoratori e delle lavoratrici	2	1. Report di valutazione a seguito delle relazioni della Consigliera di Fiducia 2. Sperimentazione Varidige - Valutazione dei rischi in ottica di genere: report dei Responsabili scientifici	- Numero relazioni; - Report sui risultati della sperimentazione Varidige - Valutazione dei Resp. Scientifici		Risultanze
2	EQUILIBRIO DI GENERE NELLE POSIZIONI DI VERTICE E NEGLI ORGANI DECISIONALI	Favorire il cambiamento strutturale	Divulgazione, formazione e informazione	1	Corsi di formazione	Numero corsi e partecipanti		Scheda valutativa delle attività formative svolte
2	EQUILIBRIO DI GENERE NELLE POSIZIONI DI VERTICE E NEGLI ORGANI DECISIONALI	Favorire il cambiamento strutturale	Adozione di un linguaggio istituzionale e amministrativo rispettoso del genere	1	Adozione di un linguaggio rispettoso del genere nei regolamenti e atti amministrativi			Regolamenti e atti
2	EQUILIBRIO DI GENERE NELLE POSIZIONI DI	Favorire il cambiamento strutturale	Processo partecipativo trasversale a tutti i livelli dell'Ateneo	1	Creare una maggiore sinergia tra il CUG e gli uffici dell'Ateneo	- Numero incontri; - attività comuni svolte		Resoconto attività

Area	Descrizione area tematica	Obiettivo	Risultato atteso	n° az	Azione 2023	Indicatore/i	Risorse previste	Reporting
	VERTICE E NEGLI ORGANI DECISIONALI							
3	UGUAGLIANZA DI GENERE NEL RECLUTAMENTO E NELLE PROGRESSIONI DI CARRIERA	Favorire le pari opportunità nelle carriere	Promozione di una cultura contro ogni tipo di discriminazione e a favore del rispetto delle differenze	1	Realizzare il Bilancio di Genere	Bilancio di Genere		Pubblicazione
3	UGUAGLIANZA DI GENERE NEL RECLUTAMENTO E NELLE PROGRESSIONI DI CARRIERA	Attraverso azioni di public engagement promuovere il cambiamento culturale alla base del contrasto alla segregazione verticale e orizzontale	Maggiore consapevolezza della cultura di genere per una riduzione del gender gap nelle carriere	1	Progetto "Il CUG nella scuola"	- Numero di scuole aderenti - numero incontri		Resoconto attività
4	INTEGRAZIONE DELLA DIMENSIONE DI GENERE NELLA RICERCA E NEI PROGRAMMI DEGLI INSEGNAMENTI	Integrare la prospettiva di genere e i principi di equità e diversità in tutte le aree scientifiche e nei contenuti della ricerca.	Empowerment e maggiore disseminazione della cultura di genere.	1	Ristrutturazione del sito del CUG; - Pubblicazioni Linee Guida, Toolkit, Vademecum e altro materiale divulgativo	- Sito del CUG - pubblicazioni		Sito e materiale prodotto rispetto agli indicatori definiti
4	INTEGRAZIONE DELLA DIMENSIONE DI GENERE NELLA RICERCA E NEI PROGRAMMI DEGLI INSEGNAMENTI	Elaborazione di un progetto per la costituzione di un Centro di Studi Interdisciplinare di Genere (CISG)	Empowerment e maggiore disseminazione della cultura di genere.	1	Elaborazione del progetto per l'istituzione di un Master	Progetto		Scheda descrittiva del Master
5	CONTRASTO DELLA VIOLENZA DI GENERE COMPRESSE LE MOLESTIE SESSUALI	Analisi e monitoraggio delle attività dello Sportello anti-violenza	Promozione di una cultura contro la violenza di genere e ogni forma di discriminazione e per il rispetto dei diritti della persona	3	1. Raccolta e analisi dati riferiti alle casistiche affrontate dallo Sportello 2. Monitoraggio dell'efficacia dei servizi, attività e iniziative dello Sportello 3. Evento pubblico annuale	- Report attività svolte dallo sportello; - Monitoraggio annuale delle attività dello sportello; - Evento pubblico annuale		Materiale prodotto rispetto agli indicatori definiti e Report annuale di valutazione
5	CONTRASTO DELLA VIOLENZA DI GENERE COMPRESSE LE MOLESTIE SESSUALI	Attività di comunicazione per informare la comunità Universitaria sul tema della violenza di genere e molestie e sulle attività svolte dallo sportello antiviolenza	Promozione di una cultura contro la violenza di genere e ogni forma di discriminazione e per il rispetto dei diritti della persona	1	Attività di formazione per il contrasto alla violenza di genere.	- Numero e tipologia attività formative; - Numero partecipanti		Materiale prodotto rispetto agli indicatori definiti e Report annuale di valutazione
6	ATTIVITÀ DI DISSEMINAZIONE E	Attività di comunicazione per informare la comunità			Eventi, mostre, conferenze	- Numero e tipologia attività realizzate;		Scheda valutativa

Area	Descrizione area tematica	Obiettivo	Risultato atteso	n° az	Azione 2023	Indicatore/i	Risorse previste	Reporting
	COMUNICAZIONE	universitaria sulle attività svolte dal CUG e favorire una cultura condivisa del rispetto e delle pari opportunità				- Numero partecipanti - budget erogato - materiale elaborato		
7	UFFICIO PER L'EGUAGLIANZE E LE DIFFERENZE (UED)	Ottimizzazione dei processi per un'organizzazione più efficace, maggiormente inclusiva e sostenibile ed Empowerment delle politiche di Ateneo per l'eguaglianza di genere.	Ampliamento dell'Ufficio attraverso il reclutamento di nuovo personale		Personale reclutato	Numero personale reclutato		UED

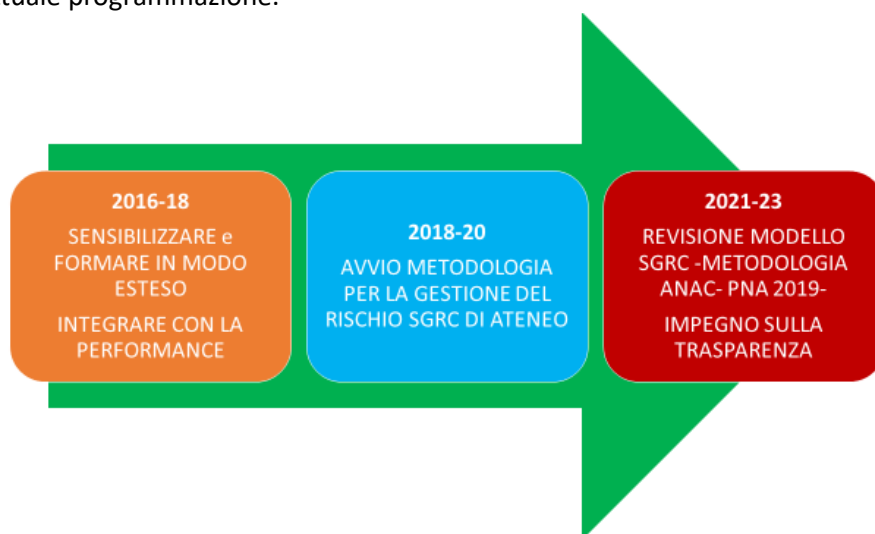
Caratteristiche comuni agli obiettivi ed azioni della precedente tabella.

TARGET DIRETTO	Comunità universitaria
TARGET INDIRETTO	Società
RESPONSABILI ISTITUZIONALI	Governance di Ateneo e CUG
RESPONSABILI OPERATIVI	CUG e Ufficio per le Uguaglianze e le Differenze (UED)
VALORE PUBBLICO	<b>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.</b>

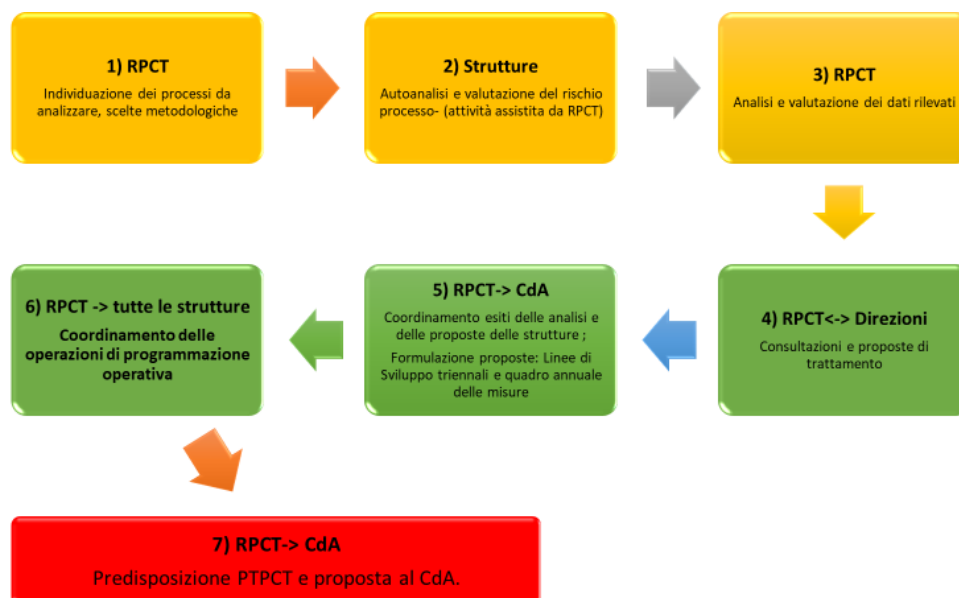
## 2.3 PIANO TRIENNALE PREVENZIONE CORRUZIONE E TRASPARENZA (PTPCT)

### IL PROCESSO DI PREDISPOSIZIONE DEL PTPCT

La predisposizione del presente PTPCT consegue ad un cammino intrapreso con il **primo Piano Integrato Performance, Anticorruzione e Trasparenza, 2016-18 (Piano integrato 2016-18)** e sviluppato continuativamente fino all'attuale programmazione.



Il processo di predisposizione del PTPCT costituisce un percorso articolato che vede diverse fasi ed una costante interlocuzione del RPCT con le strutture che effettuano le analisi dei rischi e che identificano bisogni di trattamento.



L'RPCT tiene conto dei risultati delle analisi condotte nell'anno precedente, delle misure di prevenzione realizzate e del loro livello di sviluppo effettivo, delle eventuali criticità riscontrate nell'attuazione della pianificazione<sup>15</sup>.

Considera i fattori di contesto, sia esterni che interni, che possono condizionare negativamente la gestione delle attività.

<sup>15</sup> Si vedano le Relazioni annuali del RPCT di ateneo in <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9108-relazione-del-responsabile-della-prevenzione-della-corruzione-e-della-trasparenza>

Coordina il quadro emerso dalle attività di analisi con indagini su ulteriori elementi che possano condizionare i livelli di rischio tenendo conto degli eventi, incorsi nell'anno, che possono essere sintomatici di specifiche criticità.

Considera le indicazioni ANAC, ed in particolare il PNA, oltre che le osservazioni formulate dal N.d.V. di Ateneo in merito a relazione RPCT, relazione sulla performance, attestazione annuale sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione.

Nel nuovo ciclo programmatico l'RPCT tiene conto di quali analisi debbano essere ancora condotte e della necessità di procedere gradualmente, considerate le grandi dimensioni dell'ateneo e le molteplici attività gestite.

## L'AGENDA 2030, GLI OBIETTIVI E GLI AMBITI PER LA TUTELA DEL VALORE PUBBLICO

La prevenzione della corruzione e la promozione della trasparenza, in quanto funzionali a preservare, tutelare e promuovere correttezza, integrità, imparzialità, efficacia ed efficienza, trasparenza dell'azione pubblica costituiscono per loro natura un presidio del valore pubblico delle missioni dell'Università. Possono però essere meglio descritte negli obiettivi e nei traguardi definiti dall'Agenda ONU 2030 per lo Sviluppo 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.<sup>16</sup>

Alcuni traguardi dell'Obiettivo 16 costituiscono un riferimento per l'identificazione delle aree di valore pubblico da tutelare.

- 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

Gli obiettivi strategici dell'Ateneo in tema di anticorruzione e trasparenza, immutati rispetto al 2022<sup>17</sup>, costituiscono traduzione di tali principi. Invariato è anche il quadro operativo in cui si colloca la programmazione anticorruzione e trasparenza prevista per il 2023, che vede la conferma delle linee di sviluppo 2022-24 anche per il nuovo triennio, un'articolazione in complessiva continuità delle misure previste, salvo alcuni necessari adeguamenti normativi e la prosecuzione, in termini di sviluppo, degli interventi di maggiore complessità.

### **Linee di sviluppo della programmazione anticorruzione e trasparenza 2023-25**

Le linee di sviluppo sintetizzano gli ambiti di intervento dell'azione preventiva programmata per il 2023-25, adottando un approccio trasversale agli obiettivi strategici e alle diverse aree di attività dell'Ateneo.

Facilitano l'identificazione delle azioni da condurre al fine di tutelare il valore pubblico connesso all'attività istituzionale dell'ateneo e sono chiaramente riconducibili ai traguardi dell'Obiettivo 16 dell'Agenda 2030.

<sup>16</sup> [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)

<sup>17</sup> Gli obiettivi strategici per il sistema di prevenzione della corruzione e per la trasparenza sono i seguenti:

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

Traguardi Agenda 2030 Obiettivo 16: Pace, Giustizia e Istituzioni Forti	Linee di sviluppo programmazione anticorruzione e trasparenza 2023-25	Tipologia di Azioni previste
<p>16.5 Ridurre sensibilmente la corruzione e gli abusi di potere in tutte le loro forme</p> <p>16.7 Garantire un processo decisionale responsabile, aperto a tutti, partecipativo e rappresentativo a tutti i livelli</p>	<p><b>Linea 1</b> Integrazione dei processi di programmazione e coordinamento degli strumenti di monitoraggio e analisi: performance-anticorruzione-trasparenza.</p>	<p>Supporto alle strutture nell'attività di analisi delle informazioni prodotte e nella valutazione degli interventi di miglioramento da promuovere.</p> <p>Sostegno alle azioni rivolte al miglioramento della programmazione e organizzazione, con riguardo sia all'attività deliberativa che amministrativa, affrontando le problematiche rilevate tanto dal punto di vista delle strutture che delle direzioni.</p> <p>Semplificazione delle fasi che compongono il percorso di analisi del rischio, intervenendo sul modello di rilevazione adottato dall'ateneo e/o sull'organizzazione degli step di valutazione/autovalutazione</p>
<p>16.5 Ridurre sensibilmente la corruzione e gli abusi di potere in tutte le loro forme</p> <p>16.6 Sviluppare a tutti i livelli istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti</p> <p>16.b Promuovere e applicare leggi non discriminatorie e politiche di sviluppo sostenibile</p>	<p><b>Linea 2</b> Azioni di sostegno ai comportamenti eticamente positivi e per l'identificazione di riferimenti operativi (personale docente e personale amministrativo e tecnico).</p>	<p>Supporto all'identificazione e adozione di comportamenti positivi sia sotto il profilo etico che amministrativo, da parte di tutte le componenti di ateneo, dando attuazione alle indicazioni di Legge e a quelle emergenti dal PNA 2017 in merito alle istituzioni universitarie.</p>
<p>16.6 Sviluppare a tutti i livelli istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti</p> <p>16.b Promuovere e applicare leggi non discriminatorie e politiche di sviluppo sostenibile</p>	<p><b>Linea 3</b> Supporto ai cambiamenti organizzativi e tecnologici accelerati dalla pandemia e dalle indicazioni normative e sviluppo del capitale umano per una efficiente/efficace azione amministrativa.</p>	<p>Mantenimento di un aggiornato quadro organizzativo, tanto al fine di monitorare l'avvicendamento del personale su posizioni e funzioni quanto al fine di adempiere a specifici obblighi di pubblicazione.</p> <p>Prosecuzione delle iniziative di supporto al personale che opera in aree di attività a particolare rischio, come definite dalla legge anticorruzione (L 190/2012).</p> <p>Estensione del numero dei destinatari e dell'azione divulgativa sui contenuti fondamentali in tema di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza, tenendo anche conto dei più recenti orientamenti in tema di comportamenti in ambiente virtuale e per la tutela dell'ambiente.</p>
<p>16.6 Sviluppare a tutti i livelli istituzioni efficaci, responsabili e trasparenti</p> <p>16.10 Garantire un pubblico accesso all'informazione e proteggere le libertà fondamentali, in conformità con la legislazione nazionale e con gli accordi internazionali</p>	<p><b>Linea 4</b> Trasparenza e pubblicità dei servizi, accessibilità e condivisione delle informazioni nel rispetto dei limiti previsti dalla tutela della privacy.</p>	<p>Riduzione di alcune criticità di processo -rilevate in ambiti di attività significativi per le missioni di ateneo-che ostacolano la messa in trasparenza dell'uso delle risorse pubbliche e/o provocano ritardi nell'attività amministrativa.</p>
<p>16.5 Ridurre sensibilmente la corruzione e gli abusi di potere in tutte le loro forme</p> <p>16.10 Garantire un pubblico accesso all'informazione e proteggere le libertà fondamentali, in conformità con la legislazione nazionale e con gli accordi internazionali</p>	<p><b>Linea 5</b> Azioni per un corretto e trasparente rapporto con il mondo delle imprese.</p>	<p>Adozione di strumenti che, funzionalmente ai diversi assetti delle relazioni dell'ateneo con l'esterno, supportino una riduzione dei rischi di conflitto d'interesse, di carenza di trasparenza, di riciclaggio e frode e forniscano tanto ai docenti quanto al personale amministrativo elementi per una prima valutazione dell'affidabilità degli operatori economici.</p>

### 2.3-A.1 Il contesto della pianificazione: fattori di rischio esterni ed interni

#### PANDEMIA, EUROPA, PNRR E FATTORI DI RISCHIO

A dieci anni dall'approvazione della prima legge organica in materia di prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza nella Pubblica Amministrazione – l. 190/2012 – l'ANAC ha sottolineato i passi avanti percorsi dal nostro Paese. Gli indici, rilevati ed esposti nella classifica di *Transparency International*<sup>18</sup> fanno emergere un miglioramento nella percezione della legalità: il nostro paese passa dal 52° posto (2020) al 42° posto nel 2021, considerando una classifica complessiva comprendente 180 paesi.

<sup>18</sup> [Transparency International Italia - Transparency International Italia](https://www.transparency.org/it)

La situazione del contesto internazionale è tuttavia in costante rapida evoluzione. La crisi economica determinata tanto dalla pandemia da Covid-19 che dalla crisi internazionale ed energetica provocata dalla guerra in Ucraina, ha aperto nuovi varchi alla criminalità organizzata e alle infiltrazioni mafiose, interessate all'ingente mole di risorse straordinarie mobilitate a livello europeo e nazionale. Il rischio individuato a più livelli è che le somme destinate allo sviluppo e al recupero economico siano distolte per fini illeciti<sup>19</sup>. Allo stesso tempo prioritario diventa il recupero di efficienza dell'azione pubblica. Il limite temporale per l'impiego di tali risorse è infatti stringente<sup>20</sup>.

Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza<sup>21</sup> italiano prevede un ampio progetto di riforme e un programma di investimenti senza precedenti, la cui gestione e attuazione presenta grandi complessità di natura amministrativa e tecnica. Allo stesso tempo è identificato il rischio che le nuove opportunità determinate dalla ricaduta degli investimenti pubblici effettuati nel periodo di vigenza del PNRR costituiscano un'occasione per la reimmissione, nell'economia legale, dei proventi delle attività illecite.

Il Ministero per l'Economia e la Finanza ha istituito la Rete dei referenti antifrode del PNRR<sup>22</sup>: un gruppo di lavoro, costituito da un referente per ciascuna Amministrazione centrale titolare di interventi, che ha la funzione di articolare una rete di analisi, valutazioni, monitoraggio e gestione del rischio frode.



## IL CONTESTO REGIONALE

Nella relazione finale della Commissione d'inchiesta su infiltrazioni mafiose e criminalità organizzata in Toscana<sup>23</sup>, si descrive un panorama della regione che, pur non evidenziando un radicamento organizzativo tradizionale delle mafie nazionali, è caratterizzato dalla presenza di attori criminali, anche riconducibili ad organizzazioni di tipo mafioso. Questi si infiltrano nell'economia legale e all'interno di certi circuiti di attività legali, al fine di ottenere un vantaggio economico o concorrenziale (regolazione di certi mercati, accordi collusivi tra imprenditori).

Nel Sesto rapporto sui fenomeni di criminalità organizzata e corruzione in Toscana<sup>24</sup> è evidenziato che *“secondo l'analisi dei fattori di rischio, è necessario porre particolare attenzione all'affluire delle risorse provenienti dal PNRR: su scala ancora più ampia, e in un arco temporale più esteso, si andranno a ripresentare le medesime condizioni di “emergenza istituzionalizzata”, dell'ultimo biennio, legate in particolare all'esigenza di completare la realizzazione dei progetti, opere e investimenti, rendicontandone le spese.*

<sup>19</sup> Relazione annuale dell'Autorità Nazionale Anticorruzione sull'attività svolta nel 2021 - <https://www.anticorruzione.it/-/relazione-annuale-2021-1>

<sup>20</sup> Su rischi e ritardi: <https://www.ilsole24ore.com/art/pnrr-e-rata-dicembre-ispettori-ue-roma-sotto-lente-ritardi-e-riforma-appalti-AEpeXpLC>

<sup>21</sup> <https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR.pdf>

<sup>22</sup> Art.3 comma 2 Determina MEF – RGS – RR 57 del 9 marzo 2022.

<sup>23</sup> Istituita con delibera dell'Ufficio di Presidenza del Consiglio Regionale n.46 del 5 maggio 2021.

<sup>24</sup> Sesto Rapporto sui Fenomeni di Criminalità Organizzata e Corruzione in Toscana. Anno 2021 Sintesi Regione Toscana- Scuola Normale Superiore [https://www.regione.toscana.it/documents/10180/23864036/Sintesi5Rapp\\_2021\\_WEB.pdf/9f344c4d-5c1b-7ce4-b1bf-26d770adb0ab](https://www.regione.toscana.it/documents/10180/23864036/Sintesi5Rapp_2021_WEB.pdf/9f344c4d-5c1b-7ce4-b1bf-26d770adb0ab)



*In questo scenario, i gruppi criminali possono giocare ruoli diversi, sia come diretti beneficiari dei finanziamenti, mediante emissari diretti o imprese colluse, sia in qualità di garanti e “regolatori” di reti di scambi e relazioni occulte tra i “colletti bianchi” accompagneranno lo sviluppo di meccanismi corruttivi nell’attuazione dei progetti.”* Il rapporto evidenzia come in Toscana si ricorra prevalentemente a influenze nell’ambito dell’attività decisoria e programmatoria, in relazione alle decisioni di natura discrezionale, in altri casi incoraggiando condotte omissive. L’area maggiormente sotto stress si conferma essere, in relazione al 2021, quella degli appalti, in particolare di lavori.

Il comparto edile, dopo la chiusura dei cantieri in seguito alla pandemia, anche grazie agli interventi governativi nel settore ed alla ripresa degli investimenti pubblici, ha evidenziato una forte crescita, ma si è scontrato con aumento dei prezzi dovuto ad operazioni di natura speculativa, scarsità di materie prime e di risorse umane qualificate.

La nuova crisi internazionale, determinata dal recente conflitto russo-ucraino, ha evidenziato nuove criticità: l’aumento dei costi dell’energia e delle materie prime, e l’aggravarsi delle difficoltà di approvvigionamento, stanno mettendo sotto stress il sistema economico di riferimento dell’ateneo, incidendo negativamente sulla redditività degli investimenti, sia pubblici che privati, e sulla capacità di consumo delle famiglie<sup>25</sup>. La forte spinta inflattiva (+ 11,6 % su base annua)<sup>26</sup> determinata dalle recenti crisi ha prodotto una diminuzione del potere di acquisto delle famiglie, che ha avuto ricadute per esempio sui livelli di immatricolazioni delle università italiane<sup>27</sup>.

## ATTIVITÀ ISTITUZIONALI E AREE DI RISCHIO

La l. 190/2012, oltre agli appalti pubblici, identifica come aree particolarmente esposte al rischio di corruzione, per tutte le amministrazioni: i procedimenti relativi a autorizzazione o concessione, i procedimenti di erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi o di vantaggi economici di qualunque genere a persone ed enti pubblici e privati, i processi relativi a concorsi e prove selettive per l’assunzione del personale e per le progressioni di carriera<sup>28</sup>.

L’approfondimento relativo alle istituzioni universitarie contenuto nell’aggiornamento al PNA 2017, poi ripreso nell’atto di indirizzo dell’allora Ministero dell’Istruzione, dell’Università e della Ricerca<sup>29</sup> evidenzia come a rischio le seguenti aree: gestione delle partecipazioni, ricerca, didattica, e reclutamento docenti.

Questa serie di indicazioni trova concreta applicazione nell’attività ordinaria delle università ma nel caso dell’Università di Pisa è necessario considerarle in particolare in relazione alla forte crescita dei finanziamenti esterni prevista per il prossimo triennio di programmazione.

## LA RICERCA

In esito al ciclo delle analisi sui rischi condotte anche nel 2022 è emerso come i processi connessi alla programmazione e gestione delle attività di ricerca conformino una gran parte delle attività dell’Ateneo e, quindi, come criticità in essi rilevabili abbiano 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, infatti, provvedere alla costituzione di reti di partenariato nazionale e internazionale, con soggetti pubblici e/o privati, a reclutamento, all’acquisizione di beni, servizi e lavori. La necessità di fornirsi di grandi attrezzature per la ricerca infatti 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.

<sup>25</sup> Noitalia 2021 – Popolazione e società – Cultura e tempo libero.

<sup>26</sup> [Inflazione, a dicembre è all’11,6%. Il dato 2022 è il più alto dal 1985 - Il Sole 24 ORE](#)

<sup>27</sup> Portale dei dati dell’istruzione superiore- Numero di studenti che si sono immatricolati per la prima volta all’università per a.a. di immatricolazione. [Immatricolati - Dataset - Open Data dell’istruzione superiore \(miur.it\)](#)

<sup>28</sup> Art. 1 comma 16, l. 190/2012 - Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione.

<sup>29</sup> Atto di indirizzo della Ministra Sen. Valeria Fedeli avente oggetto l’aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione – Sezione Università, approvato con delibera ANAC n.1208 del 22 novembre 2017- maggio 2018.

Pertanto, alla necessità di gestire i finanziamenti ottenuti corrisponde quella di mobilitare processi decisionali, ridefinire assetti organizzativi e risorse interne.

Per dare un'idea della portata, in termini dimensionali, si consideri la previsione di ricavi per circa 61,5 milioni di euro<sup>30</sup> per progetti a valere sul PNRR, e che il MUR ha selezionato come Dipartimenti d'Eccellenza, 7 Dipartimenti dell'Ateneo<sup>31</sup>. Il Ministero ha previsto complessivi 271 milioni di euro per finanziare i 180 progetti selezionati.

## RICERCA E CONTRATTI PUBBLICI

Lo stesso MUR ha evidenziato la necessità di adottare una strategia per il contrasto alle frodi nell'attuazione del PNRR (settembre 2022)<sup>32</sup>. La rete che si intende costituire coinvolge le università e gli enti di ricerca, in quanto soggetti attuatori degli interventi di cui il MUR è titolare e con cui il MUR interagisce in misura prevalente.

Il Ministero sottolinea come le università e gli enti di Ricerca, tenuti ad adottare il PIAO, sono anch'esse chiamati a porre in essere "analoghi strumenti di prevenzione, contrasto e correzione dei fenomeni di frode, conflitto di interesse e maladministration."<sup>33</sup>

Il tema specifico delle frodi, anche in connessione con i massicci investimenti da realizzare nell'ambito dei progetti PNRR, è valorizzato nel nuovo schema di PNA ed è stato oggetto di uno specifico approfondimento<sup>34</sup> nella giornata che l'ANAC ha dedicato, come ogni anno, agli RPCT delle amministrazioni<sup>35</sup>.

Come evidenziato nella parte speciale dello schema di PNA 2022, dedicata a "Il PNRR e i contratti pubblici"<sup>36</sup> le modifiche per la semplificazione in tema di affidamenti dei contratti pubblici, volte alla velocizzazione delle procedure, hanno contribuito ad aumentare la stratificazione normativa rendendo più che mai variegato il quadro legislativo di riferimento. La situazione è resa ancora più complessa dal fatto che lo stesso codice dei contratti è in prossima integrale revisione: la sua formulazione conclusiva non è tuttavia stabilizzata<sup>37</sup> anche se da fonte governativa si è preannunciata una veloce conclusione dell'iter legislativo e quindi una rapida adozione delle nuove norme.

Il profilo di rischio dell'area è quindi aumentato e ciò si aggiunge ai rischi, evidenziati anche dall'Autorità:

- possano essere messi in atto comportamenti finalizzati ad ottenere affidamenti diretti di contratti pubblici, inclusi gli incarichi di progettazione, in elusione delle norme che legittimano il ricorso alle procedure negoziate;
- rischio di che l'appalto venga frazionato o sia alterato il calcolo del suo valore stimato per non superare la soglia prevista per gli affidamenti diretti;
- non sia realizzata una rotazione degli operatori economici;
- siano apportate modiche e varianti ai contratti, a danno della qualità della prestazione;
- si determinino incertezze in merito all'applicazione della risoluzione del contratto e dei controlli sulla corretta esecuzione;
- aumentino gli accordi collusivi tra le imprese, anche in conseguenza dell'applicazione del meccanismo del subappalto.

L'organizzazione dell'Ateneo prevede che le procedure di acquisto di beni e servizi siano gestite dai Dipartimenti, Centri e Sistemi in caso di affidamento diretto per importi sottosoglia, mentre siano seguite dalla Direzione Gare, Contratti e Logistica, ed in parte dalle Direzioni Edilizia e Infrastrutture Digitali, per le

<sup>30</sup> Dati contenuti nel documento sintetico di presentazione del BILANCIO UNICO DI ATENEIO DI PREVISIONE ANNUALE 2023 E PLURIENNALE 2024 E 2025 Seduta del Senato Accademico del 16 dicembre 2022.

Dati di presentazione del bilancio preventivo 2023 e triennale 2023-35.

<sup>31</sup> <https://www.mur.gov.it/it/news/giovedi-29122022/universita-pubblicato-lelenco-dei-180-dipartimenti-deccellenza>

<sup>32</sup> Decreto del Segretario Generale n.7136 del 23 settembre 2022 - <https://www.mur.gov.it/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.

<sup>33</sup> Ivi, Pag. 7.

<sup>34</sup> <https://uif.bancaditalia.it/pubblicazioni/rapporto-annuale/2021/index.html>

<sup>35</sup> <https://www.anticorruzione.it/-/il-pnrr-e-il-piano-anticorruzione-per-i-prossimi-tre-anni-al-centro-della-giornata-rpct-del-14-dicembre-2022>

<sup>36</sup> <https://www.anticorruzione.it/-/ecco-il-piano-nazionale-anticorruzione-approvato-da-anac>

<sup>37</sup> Consiglio dei Ministri del 1 dicembre 2022 <https://www.governo.it/it/articolo/comunicato-stampa-del-consiglio-dei-ministri-n-8/21159#documenti>

procedure negoziate, procedure aperte e le altre procedure di scelta del contraente previste dal codice degli appalti.<sup>38</sup>

A seguito degli interventi legislativi di semplificazione<sup>39</sup>, che hanno alzato la soglia fino all'importo di 75 mila euro per le procedure di affidamento diretto, nel 2021 il numero delle procedure gestite dalle strutture di missione dell'Ateneo è cresciuto e sono aumentate le necessità di formazione del personale tecnico amministrativo interessato.

In seguito ad un'analisi già condotta dall'Unità monitoraggio sui processi amministrativi<sup>40</sup> dell'Ateneo, sono emerse alcune criticità nella gestione del processo di affidamento diretto, relative alla programmazione degli acquisti di beni e servizi, con ricadute sui percorsi di aggiornamento alla programmazione biennale.

Le richieste delle strutture riguardano soprattutto gli acquisti di quelle attrezzature scientifiche che si rendono necessarie nel corso di attività di ricerca o a seguito dell'avvio di nuovi progetti.

## SERVIZI E OPPORTUNITÀ PER LA DIDATTICA E GLI STUDENTI

In questa sede preme evidenziare sintetiche informazioni relative ad alcuni aspetti economici degli interventi dell'Ateneo in tema di sostegno allo studio e per il miglioramento dell'attrattività dei percorsi di studio e del post lauream. Anche tali interventi, per quanto storicamente caratterizzanti le strategie dell'Ateneo, si possono collocare nel contesto di promozione dell'accesso ai corsi universitari, con particolare riguardo al post-laurea, attraverso il sostegno economico ed il miglioramento dei servizi, con attenzione ai portatori di disabilità e in un'ottica di piena inclusività.

Dai dati esposti nel bilancio preventivo 2023-25<sup>41</sup> emerge come si preveda di impiegare, in costi per il sostegno agli studenti, una cifra complessiva analoga (poco superiore ai 52 milioni di euro) a quella relativa ai ricavi conseguenti alla contribuzione studentesca<sup>42</sup>, costituita per lo più da tasse e contributi per l'iscrizione ai corsi di laurea e laurea magistrale.

La differenza è semmai relativa agli impieghi: con tali fondi si sostengono prioritariamente i contratti di formazione specialistica stipulati a partire dall'a.a. 2016/17, e nuovamente finanziati anche per il 2023, le borse di dottorato di ricerca e in terzo luogo le borse per la mobilità internazionale<sup>43</sup> per un totale complessivo di circa il 93% dei costi previsti.

Moltissime sono le opportunità di alta formazione nell'Ateneo: per il solo 2023 è prevista l'attivazione di 192 borse di dottorato e di 322 ulteriori contratti di formazione specialistica.

Nel complesso, escludendo i contratti di formazione specialistica, l'impiego di tali risorse può collocarsi, anche se non esclusivamente, nell'area di rischio identificata dalla l. 190/2012<sup>44</sup> relativa a sovvenzioni contributi e benefici con o senza effetto economico sul destinatario.

## IMPATTO SOCIALE, INTEGRITÀ E TRASPARENZA NEI RAPPORTI CON GLI OPERATORI ECONOMICI

La portata delle attività di missione condotte, ed i conseguenti rapporti con una pluralità ed eterogeneità di stakeholder diversi, determina un "effetto a cascata" e un forte impatto sul territorio provinciale e sull'area vasta costiera della regione Toscana.

L'attività di ricerca e didattica pongono l'Ateneo in posizione di tutto rilievo nel panorama internazionale delle istituzioni universitarie: ne consegue una rete di relazioni e partenariati a livello globale, in tutti gli ambiti scientifici, ed in costante espansione.

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

<sup>38</sup> D.lgs. 19/2012 - Introduzione di un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica, del bilancio unico e del bilancio consolidato nelle università, a norma dell'articolo 5, comma 1, lettera b), e 4, lettera a), della l. 240/2010 – D.R. 1623/2015 Regolamento di Ateneo per l'Amministrazione, la Finanza e la Contabilità.

<sup>39</sup> D.l. 76/2020 – Misure urgenti per la semplificazione e l'innovazione digitale convertito con modificazioni l. 120/2020.

<sup>40</sup> Relazione Unità Monitoraggio – anno 2021 disponibile al seguente link <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/22714-relazioni-unita-monitoraggio-dei-processi-amministrativi>

<sup>41</sup> Bilancio di Previsione unico di ateneo annuale 2023 e pluriennale 2023-25 <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9592-documenti-e-allegati-al-bilancio-preventivo>

<sup>42</sup> Costituita da tasse e contributi per corsi di laurea e laurea specialistica, master e corsi di perfezionamento, scuole di specializzazione e per altri corsi, per altri proventi (prevalentemente tasse concorsuali) e more, proventi non necessari all'iscrizione e penali).

<sup>43</sup> Vedi tabelle a pag. 21 e 50.

<sup>44</sup> Art. 1 comma 16 l. 190/2012.

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.

Conseguentemente alle attività di analisi condotte sui rischi di processo è emerso come siano molto sviluppate procedure e misure per la tutela dell'Ateneo in quanto committente di lavori, servizi o forniture, mentre siano sostanzialmente assenti misure di protezione dell'ateneo, nel caso il ruolo di committente sia rivestito da soggetti terzi, pubblici e privati. Il profilo di rischio è probabile tenda ad innalzarsi proprio in conseguenza delle acquisizioni (possibili con i fondi PNRR) di grandi attrezzature per la ricerca. È infatti previsto di permettere l'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 2021 espone circa 6.7 milioni di euro come proventi derivanti da ricerche commissionate.

## RECLUTAMENTO E ORGANIZZAZIONE

Tra le aree a rischio corruttivo cui tutte le pubbliche amministrazioni sono maggiormente esposte, la l. 190/2012 include i concorsi e le selezioni per l'assunzione del personale e le progressioni di carriera.

Per quanto riguarda il comparto universitario, assume particolare rilievo il reclutamento del personale docente<sup>45</sup>, anche per le caratteristiche specifiche del processo delineato a seguito della l. 240/2010, di recente parzialmente riformata proprio su questi temi ad opera del d.l. 36/2022<sup>46</sup>.

Nel 2022 l'ateneo è stato impegnato in un consistente numero di concorsi e selezioni anche della componente tecnico amministrativa, dai quali si prevede il reclutamento sia di personale amministrativo che, in modo assai più consistente, di docenti e ricercatori<sup>47</sup>.

## MODELLO ORGANIZZATIVO E FUNZIONI POLITICHE E GESTIONALI

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, pur corrispondenti a quanto previsto dalla norma<sup>48</sup>, sono specifici dell'Università di Pisa ed hanno un rilevante impatto sulle modalità con cui vengono gestiti molteplici processi.

In sintesi, il quadro organizzativo formalizzato nello Statuto<sup>49</sup>, prevede che a livello di Ateneo vi sia una distribuzione delle diverse funzioni di governo politico e amministrative fra diversi organi<sup>50</sup>. Gli assetti gestionali sono invece attribuiti a dirigenti sottoposti alla disciplina del d.lgs. 165/2001.

Per quanto riguarda le strutture didattiche, scientifiche e di servizio, invece, il titolo III dello stesso Statuto articola in modo diverso.

Al **Direttore di Dipartimento**, per esempio, eletto tra i professori ordinari afferenti alla struttura, sono assegnate non solo funzioni di iniziativa e promozione, quindi di natura politica, ma anche funzioni di natura dirigenziale<sup>51</sup>. 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

<sup>45</sup> Le istituzioni Universitarie – aggiornamento PNA 2017, delibera n.1208 del 22 novembre 2017.

<sup>46</sup> D.l. 36/2022, Ulteriori misure urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR). (22G00049) note: Entrata in vigore del provvedimento: 01/05/2022 Decreto-Legge convertito con modificazioni dalla l. 79/2022 (in G.U. 29/06/2022, n. 150).

<sup>47</sup> Bilancio Unico di ateneo e relazione sulla gestione- Esercizio 2021 <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9595-documenti-e-allegati-del-bilancio-consuntivo>

<sup>48</sup> Permalink: <http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2010-12-30;240!vig=2023-01-16>

<sup>49</sup> Emanato con D.R. 2711/ 2012, <http://www.unipi.it/images/pdf/statuto.pdf>

<sup>50</sup> Si veda il Titolo II - Organi di Ateneo.

<sup>51</sup> 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.

rischio strutturale alla funzione che può essere mitigato solo da un corretto e trasparente rapporto con il **Consiglio di Dipartimento**, cioè con l'organo collegiale di indirizzo della struttura.

Lo Statuto prevede che il docente responsabile della struttura (dipartimento ma anche centro o sistema) possa assumere, in caso di necessità, provvedimenti d'urgenza sulle materie di competenza dell'organo collegiale. Tuttavia, un eccessivo ricorso alla deliberazione d'urgenza pone in sostanziale tensione il rapporto fra organi, riducendo trasparenza e partecipazione al processo decisionale. Tale situazione, notata anche dal Collegio dei revisori dei conti, può essere sintomatica di una non ottimale organizzazione amministrativa delle attività, è causata da molteplici fattori e riguarda in modo differenziato le diverse aree di processo delle strutture.

Nel corso del 2022, come misura pianificata nell'ambito del PTPCT 2022-24, è stato realizzato un monitoraggio sui provvedimenti d'urgenza adottati dalle strutture di missione. L'attuazione della misura prevedeva la somministrazione di un breve questionario relativo ai provvedimenti e all'attività deliberativa dell'anno 2021<sup>52</sup>.

Grafico n.1– Numero di strutture che hanno adottato provvedimenti di urgenza per ambito proposto – Anno 2021 (tot. Strutture 25)

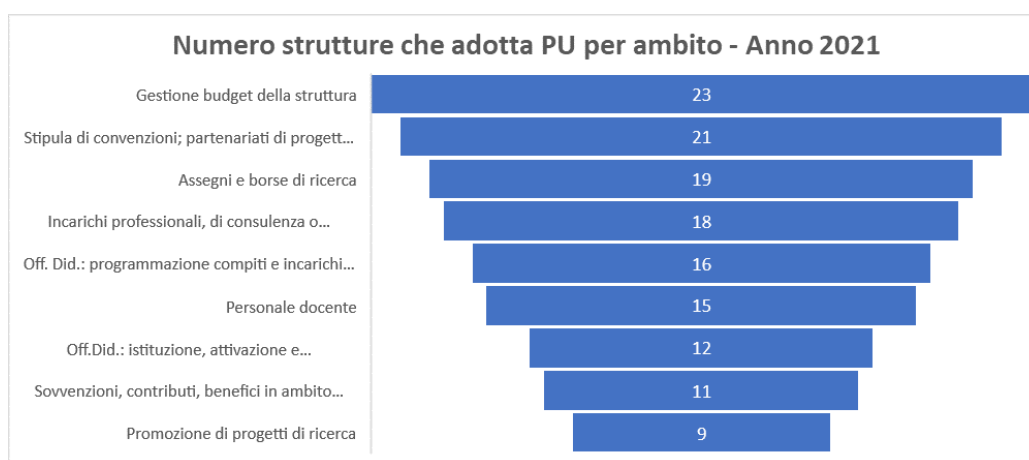
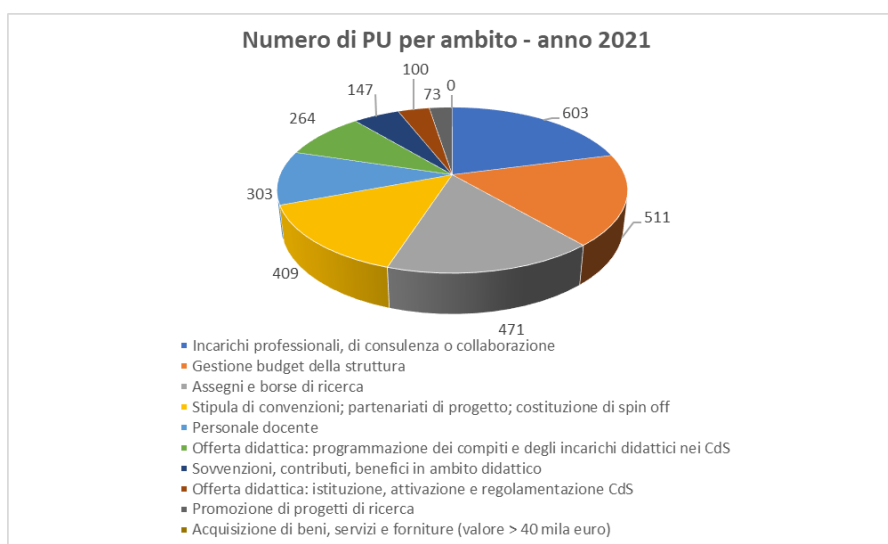


Grafico n.2 – Numero di provvedimenti d'urgenza adottati per ambito proposto – Anno 2021



<sup>52</sup> PTPCT 2022-24 <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9435-piano-triennale-per-la-prevenzione-corruzione-e-trasparenza> : Misura 09- Monitoraggio dei provvedimenti d'urgenza e promozione di azioni di supporto alla corretta gestione dell'iter deliberativo, del materiale istruttorio e del deliberato. Il questionario somministrato è disponibile, anche in formato word, al seguente link: <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/23061-modelli-supporto-e-note-operative-2022>.

## DATI SULLE RICHIESTE DI ACCESSO E SUI COMPORTAMENTI SANZIONABILI

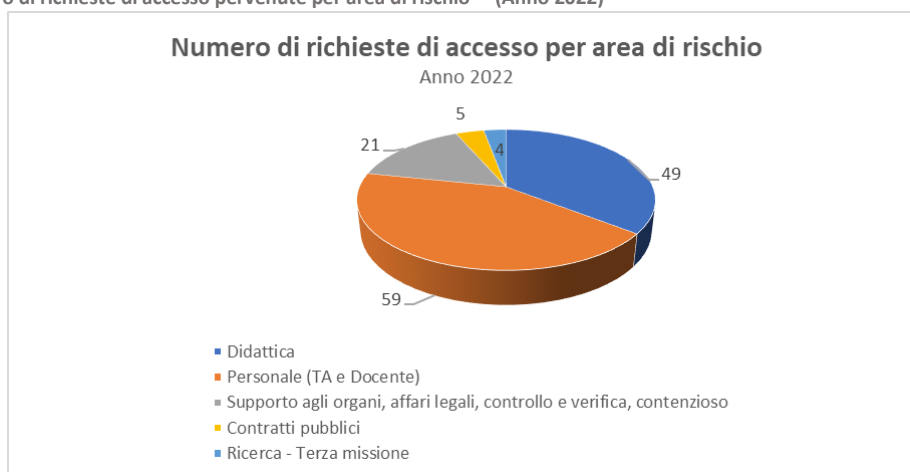
Nell'anno 2022 sono pervenute all'ufficio competente (URP) complessivamente 139 richieste di accesso, di cui 2 richieste di accesso generalizzato e 137 richieste di accesso documentale; soltanto in 10 casi, l'accesso è stato rifiutato. Analizzando le richieste di accesso, emerge che afferiscono per la maggior parte a due aree di rischio: area del personale (sia tecnico amministrativo che docente, n° 59 richieste) e area della didattica (n°49 richieste).

Le richieste di accesso relative all'area didattica riguardano per la maggior parte le selezioni per l'ammissione ai percorsi di studio, in particolare post-laurea, ad accesso limitato (70% delle richieste dell'area didattica), il restante numero di richieste riguardano atti e eventi di carriera e la contribuzione universitaria.

Per quanto riguarda le richieste relative all'area di rischio del personale, emerge la rilevanza di quelle relative al personale docente e ricercatore (43 richieste) - che si riferiscono ad atti inerenti procedure concorsuali e selettive (il 65% delle richieste dell'area personale); per il personale tecnico amministrativo, le 16 richieste riguardano principalmente eventi di carriera lavorativa e la valutazione della performance individuale (il 27% delle richieste dell'area personale).

Infine, un numero significativo di richieste (16 richieste) riguardano anche i procedimenti etici e disciplinari (area supporto agli organi, affari legali, controllo e verifica, contenzioso). Scarse invece le richieste relative alle aree di rischio contratti pubblici e gare, ricerca o terza missione.

Grafico n. 3 - Numero di richieste di accesso pervenute per area di rischio – (Anno 2022)



Sono stati avviati 8 procedimenti etici di cui 5 aventi risvolti disciplinari (Anno 2022).

Le contestazioni sono state rivolte a docenti, studenti e personale TA.

### 2.3-A.2 Misure generali adottate

#### INCONFERIBILITÀ/INCOMPATIBILITÀ ED INCARICHI EXTRAISTITUZIONALI

In seguito ad un complessivo percorso di semplificazione, programmato nell'ambito del PNRR<sup>53</sup>, si prevede che gli istituti di seguito descritti siano oggetto di modifica normativa. Pertanto, si ritiene di proseguire nell'adozione delle misure già esistenti e vista la complessità determinata dalla loro applicazione, di non prevedere ulteriori estensioni per il triennio 2022-24.

#### Commissioni, assegnazione agli uffici e conferimento incarichi in caso di condanna

La l. 190/2012, integrando il d.lgs. 165/2001 con l'art. 35 bis, ha definito il divieto, per coloro che sono stati condannati - anche con sentenza non passata in giudicato - per reati contro la pubblica amministrazione, di far parte di commissioni per l'accesso o la selezione a pubblici impieghi anche nel caso si tratti di compiti di

<sup>53</sup> Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza "https://www.governo.it/sites/governo.it/files/PNRR.pdf "Occorre semplificare le norme della legge n. 190/2012 sulla prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione; e le disposizioni del decreto legislativo n. 39/2013, sull'inconferibilità e l'incompatibilità di incarichi presso le pubbliche amministrazioni e gli enti privati in controllo pubblico." pag.69.

segreteria della commissione. Il divieto è esteso alla possibilità di assegnazione ad uffici che gestiscono risorse finanziarie, l'acquisizione di beni, servizi e forniture, nonché la concessione o l'erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari o attribuzioni di vantaggi economici a soggetti pubblici e privati ed anche, esplicitamente, alla possibilità di far parte delle commissioni costituite in tali ambiti.

Le direzioni competenti, in particolare in occasione della formazione delle commissioni di concorso per il reclutamento del personale e nel caso della costituzione delle commissioni di valutazione per l'affidamento di contratti pubblici, rilevano le dichiarazioni in merito all'insussistenza di precedenti penali a carico dei dipendenti e dei soggetti a cui intendono conferire incarichi, come previsto dalla normativa.

### **Norme del nuovo Codice disciplinare relativo al personale dirigenziale dell'ateneo.**

Nel nuovo Codice disciplinare relativo al personale dirigenziale<sup>54</sup> adottato dall'Ateneo è, inoltre stato previsto l'obbligo per i dirigenti di informare l'Amministrazione nel caso di rinvio a giudizio o nei casi in cui sia esercitata un'azione penale nei propri confronti. Il codice disciplina le relative sanzioni disposte dalla normativa in materia.

### **Inconferibilità: incarichi dirigenziali e amministrativi di vertice**

Il d.lgs. 39/2013 costituisce la norma di riferimento principale in tema di inconferibilità<sup>55</sup>. Il tenore generale della norma riguarda il divieto di conferire incarichi a coloro che abbiano riportato condanne penali per i reati contro la pubblica amministrazione, ed a coloro che abbiano svolto incarichi o ricoperto cariche, negli ultimi due anni, in enti di diritto privato o finanziati dall'amministrazione o dall'ente pubblico che conferisce l'incarico. L'incarico è inoltre inconferibile anche nel caso si siano svolte in proprio attività professionali, se queste sono regolate, finanziate o comunque retribuite dall'amministrazione o ente che conferisce l'incarico.

L'Ateneo di Pisa, ai sensi dell'art. 20 d.lgs. 39/2013, ha previsto l'obbligo per i dirigenti e per il Direttore Generale (che ha incarico amministrativo di vertice) di presentare, all'atto di conferimento dell'incarico, una dichiarazione attestante l'assenza di situazioni di inconferibilità. La dichiarazione prevede l'assunzione dell'impegno a comunicare tempestivamente l'eventuale insorgenza di cause di inconferibilità nel corso di espletamento dell'incarico. Le dichiarazioni sono pubblicate nella sezione Amministrazione Trasparente del sito di Ateneo.

### **Incompatibilità**

Le misure in tema di incompatibilità comprendono, per le istituzioni universitarie, diverse articolazioni.

Le differenti disposizioni normative di riferimento devono infatti essere declinate in funzione del profilo del personale interessato e del ruolo svolto all'interno dell'amministrazione.

### **Incompatibilità per particolari incarichi**

Il d.lgs. 39/2013 declina situazioni di incompatibilità relative ai dirigenti, ai titolari di incarico amministrativo di vertice, e ai componenti degli organi di indirizzo. Il decreto prevede l'obbligo per il soggetto cui viene conferito l'incarico di scegliere, a pena di decadenza, entro il termine perentorio di quindici giorni, tra la permanenza nell'incarico e l'assunzione e lo svolgimento di incarichi e cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati dalla pubblica amministrazione che conferisce l'incarico, lo svolgimento di attività professionali ovvero l'assunzione della carica di componente di organi di indirizzo politico.

L'Ateneo di Pisa rileva annualmente le potenziali situazioni di incompatibilità dei dirigenti e del Direttore Generale, attraverso la presentazione, da parte del personale interessato, della dichiarazione relativa ad altre cariche assunte presso enti pubblici o privati e altri incarichi con oneri a carico della finanza pubblica.

<sup>54</sup> Il Codice è stato adottato con disposizione del Direttore Generale n.321/2021 ed è pubblicato in <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9320-codice-disciplinare-e-codice-di-condotta>

<sup>55</sup> L. 190/2012 - Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione; d.lgs. 39/2013, *Disposizioni in materia di inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso le PA e presso gli enti privati in controllo pubblici*; d.lgs. 165/2001, art. 35 bis - *Prevenzione della corruzione nella formazione di commissioni e delle assegnazioni agli uffici*; l. 97/2001 - *Norme sul rapporto tra procedimento penale e procedimento disciplinare ed effetti del giudicato penale nei confronti dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni*.

Lo stesso obbligo, in attuazione del d.lgs. 33/2013, è previsto per il Rettore e i componenti del Consiglio di Amministrazione, individuato dall'Ateneo quale organo di governo, di indirizzo strategico e di controllo dell'ateneo.

### **Personale in regime di diritto privato**

Il regime delle incompatibilità, che riguarda in modo più ampio tutti i dipendenti pubblici, è definito dall'art.53 del d.lgs. 165/2001.

L'Università di Pisa con l'adozione del *Regolamento di ateneo per l'autorizzazione all'esercizio di incarichi esterni retribuiti e per la disciplina delle incompatibilità del personale tecnico amministrativo, ai sensi dell'art. 53 del d.lgs.165/2001*, modificato nel 2017<sup>56</sup>, ha identificato, in attuazione della normativa, le attività incompatibili, le attività esercitabili senza autorizzazione e le attività consentite previa autorizzazione.

Il regolamento definisce le modalità da osservare per la presentazione delle richieste, l'iter e le responsabilità per la loro autorizzazione, le sanzioni in caso di mancata osservanza delle disposizioni e le modalità di verifica, anche a campione, sull'osservanza delle norme regolamentari.

### **Personale in regime di diritto pubblico**

Le situazioni specifiche di incompatibilità per il personale docente sono definite nel *Regolamento di ateneo sugli incarichi esterni conferiti al personale docente universitario*<sup>57</sup>.

Il regolamento identifica non solo le attività totalmente incompatibili, distinguendole da quelle compatibili previa autorizzazione o senza autorizzazione, ma declina gli istituti in funzione del regime d'impiego del docente (a tempo pieno o definito). Definisce inoltre i criteri ed il procedimento per il rilascio dell'autorizzazione, illustra il sistema dei controlli e declina l'apparato sanzionatorio.

### **Incarichi extraistituzionali: attività di verifica e sensibilizzazione**

Nel corso della procedura di autorizzazione viene quindi operata una verifica dell'attività o dell'incarico, al fine di escludere sia i casi di incompatibilità, sia di diritto che di fatto, sia potenziali situazioni di conflitto di interessi che possano pregiudicare l'esercizio imparziale delle funzioni attribuite al dipendente.

In particolare, per il personale docente, l'autorizzazione è subordinata alla verifica che l'attività non vada a detrimento delle attività didattiche, scientifiche e gestionali svolte per l'ateneo.

Ciò detto, lo stesso regolamento di ateneo riconosce che le attività esterne svolte dal personale docente possono tradursi in essenziali momenti di trasferimento e valorizzazione di conoscenze nel contesto dello sviluppo economico e culturale del territorio.

Negli ultimi anni, al fine di favorire una diffusa ed approfondita valutazione dei diversi profili coinvolti e di migliorare l'equilibrio fra le iniziative di disseminazione e trasferimento tecnologico e culturale ed una corretta valutazione dei profili di incompatibilità e conflitto d'interessi, alcuni dipartimenti hanno cominciato a promuovere, anche in seno ai propri organi, azioni di sensibilizzazione e di condivisione sugli approfondimenti operati.

## **CODICE ETICO E DI COMPORTAMENTO, PANTOUFLAGE, PATTI D'INTEGRITÀ**

### **Codice etico e Codice di comportamento**

Il Codice di comportamento, che integra e specifica il Codice adottato dal Governo (d.p.r. 62/2013), è stato adottato dall'Ateneo nel maggio 2014. Nel 2017 è stato aggiornato inserendo alcune indicazioni sulla tutela del segnalante di condotte illecite, in coordinamento con lo specifico regolamento adottato dall'ateneo.

L'Università di Pisa, in attuazione della l. 240/2010, nel 2011 ha adottato anche il Codice Etico, modificato nel 2013, che definisce i valori fondamentali della comunità universitaria e le regole di condotta, prevedendo anche la procedura sanzionatoria in caso di violazione.

<sup>56</sup> Il regolamento è stato emanato con D.R. del 28 aprile 2014 prot. n.13711 e modificato con DR del 17 gennaio 2017 prot. n.2143 <https://www.unipi.it/index.php/regolamenti-di-ateneo/item/5405-area-del-personale-tecnico-amministrativo>

<sup>57</sup> Il regolamento è stato adottato con DR 7 marzo 2018, n. 15587 <https://www.unipi.it/index.php/regolamenti-di-ateneo/item/1610-area-del-personale>



A partire dal 2020, l'Ateneo ha avviato il percorso istruttorio al fine di integrare i due codici, in linea con le indicazioni di ANAC, contenute nell'approfondimento sulle istituzioni universitarie nel PNA 2017<sup>58</sup> e con le indicazioni contenute nell'atto di indirizzo del MIUR<sup>59</sup>. Il tema dell'integrazione fra i due codici è stato nuovamente affrontato dall'Autorità nell'ambito delle più ampie "Linee guida in materia di Codici di comportamento delle amministrazioni pubbliche" emanate nel 2020<sup>60</sup>.

Il d.l. 36/2022 "Ulteriori misure urgenti per l'attuazione del PNRR – cosiddetto "decreto PNRR 2" prevede che i codici delle amministrazioni siano integrati con indicazioni comportamentali in materia di utilizzo delle tecnologie informatiche, dei social media e circa l'uso sicuro dei sistemi informatici e delle informazioni. Prevede inoltre come obbligatoria la formazione in termini di etica e legalità. A tale norma è al momento seguito la recentissima definizione, da parte del Consiglio dei Ministri, di uno schema di d.p.r.<sup>61</sup> integrativo del d.p.r. 62/2013) che aggiunge alle precedenti disposizioni in tema di rispetto dell'ambiente e risparmio energetico. **Per gli sviluppi di pianificazione vedi: ALLEGATO PROGRAMMAZIONE MISURE 2023-25**

### Divieti post employment

Lo schema di PNA 2022<sup>62</sup> suggerisce, tra le misure per garantire il rispetto delle norme sul *pantouflage*, l'inserimento nei codici di comportamento "di un dovere per il dipendente di sottoscrivere entro un determinato termine ritenuto idoneo dall'amministrazione (ad esempio tre anni prima della cessazione dal servizio), una dichiarazione con cui il dipendente prende atto della disciplina del *pantouflage* e si assume l'impegno di rispettare il divieto".

Lo scopo della misura è quello di ridurre il rischio che, durante il periodo di servizio, il dipendente possa preconstituirsì delle situazioni lavorative vantaggiose sfruttando la sua posizione e il suo potere all'interno dell'amministrazione per ottenere un lavoro con l'impresa o il soggetto privato con cui entra in contatto.

Allo stesso tempo, il divieto è volto a ridurre il rischio che soggetti privati possano esercitare pressioni o condizionamenti sullo svolgimento dei compiti istituzionali, prospettando al dipendente di un'amministrazione opportunità di assunzione o incarichi una volta cessato dal servizio, qualunque sia la causa della cessazione.

Il Codice di comportamento adottato dall'Ateneo comprende norme sul *pantouflage*, fornendo indicazioni ai propri dipendenti circa i comportamenti da tenere, nei casi specifici previsti, in sede di definizione di contratti e altri accordi negoziali (art. 14).

Il tema è stato avviato a completamento nel 2022 attraverso la predisposizione di uno schema di "Patto di integrità" che prevede (fra le molteplici disposizioni) anche specifiche clausole volte a ridurre e sanzionare casi di *pantouflage* da parte delle imprese.

### Patti d'integrità

L'Ateneo ha avviato nel 2022 il percorso per l'adozione di modello unificato di patto d'integrità. Dalla rilevazione condotta con le strutture di missione nel corso dell'anno precedente era emerso infatti come alcune di esse prevedessero apposite clausole nei contratti stipulati con operatori economici, al fine di garantire comportamenti corretti e trasparenti e una corretta esecuzione della fornitura di beni e servizi, con l'assunzione esplicita del rispetto dei principi di correttezza, lealtà e trasparenza da parte di tutti i soggetti coinvolti.

Lo schema predisposto dalla Direzione Gare Contratti e Logistica, in attuazione della misura programmata per l'annualità 2022 prevede, nell'ambito del proprio articolato, fra le altre, norme in relazione alle promesse o all'accettazione di utilità economiche, alla concorrenza sleale, al conflitto d'interesse, al *pantouflage* ed al rispetto del Codice di Comportamento adottato dall'Ateneo. Prevede inoltre l'impegno da parte dell'impresa a non turbare illecitamente lo svolgimento della procedura di affidamento, a garantire il rispetto delle disposizioni vigenti in materia di obblighi sociali e di sicurezza e ad informare il personale del patto adottato.

<sup>58</sup> Piano Nazionale Anticorruzione – Sezione Università, Delibera ANAC n.1208 del 22 novembre 2017.

<sup>59</sup> Atto d'Indirizzo della Ministra Sen. Valeria Fedeli avente ad oggetto l'aggiornamento 2017 al PNA – Sezione Università.

<sup>60</sup> <https://www.anticorruzione.it/-/delibera-numero-177-del-19-febbraio-2020>.

<sup>61</sup> Schema di Decreto del Presidente della Repubblica recante Regolamento concernente modifiche al Decreto del Presidente della Repubblica 16 aprile 2013, n. 62, recante "Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, a norma dell'art. 54 del d.lgs. 165/2001 CdM del 2 dicembre 2022. [https://i2.res.24o.it/pdf2010/Editrice/ILSOLE24ORE/QUOTIDIANI\\_VERTICALI/Online/Oggetti\\_Embedded/Documenti/2022/12/02/comportamento.pdf](https://i2.res.24o.it/pdf2010/Editrice/ILSOLE24ORE/QUOTIDIANI_VERTICALI/Online/Oggetti_Embedded/Documenti/2022/12/02/comportamento.pdf)

<sup>62</sup> <https://www.anticorruzione.it/-/ecco-il-piano-nazionale-anticorruzione-approvato-da-anac>

Lo schema, salvo adeguamenti normativi, è avviato verso l'approvazione degli organi di ateneo e l'adozione nei dispositivi di gara.

**Per gli sviluppi di pianificazione vedi: ALLEGATO PROGRAMMAZIONE MISURE 2023-25**

## CONFLITTO D'INTERESSI

Nel contesto universitario il tema del conflitto di interesse e delle incompatibilità presenta alcune specificità rispetto ad altre amministrazioni pubbliche, in considerazione sia delle attività svolte sia della composizione del personale, con particolare riguardo ai docenti universitari e i ricercatori.

Il tema è stato trattato in più momenti dall'ANAC proprio in relazione alla componente docente. Ad esso sono infatti dedicati alcuni paragrafi del PNA 2017<sup>63</sup>, nella sezione dedicata alle istituzioni universitarie, due delibere del 2017<sup>64</sup> ed una nuova delibera del gennaio 2020<sup>65</sup>.

L'argomento è inoltre affrontato dalla ministra Fedeli, nel maggio 2018, in apposito atto d'indirizzo avente ad oggetto lo stesso aggiornamento 2017 al PNA dell'ANAC<sup>66</sup>.

L'Ateneo, anche in attuazione di quanto evidenziato come necessario dalle delibere ANAC e dall'atto d'indirizzo della ministra Fedeli, ha quindi avviato alcuni interventi:

- il Codice Etico di Ateneo identifica alcuni casi di potenziale conflitto d'interessi, precisando che l'interesse coinvolto può non essere di sola natura economica e che può riguardare la dimensione più ampiamente professionale e consulenziale, anche in relazione con terzi<sup>67</sup>;
- il Codice di Comportamento di Ateneo identifica gli obblighi di dichiarazione e di astensione a cui sono tenuti i dipendenti e identifica alcuni casi specifici di conflitto d'interessi<sup>68</sup>;
- due regolamenti inerenti il reclutamento del personale docente<sup>69</sup> e ricercatore<sup>70</sup>. Ai due regolamenti si collega la Disciplina attuativa per la composizione delle commissioni giudicatrici<sup>71</sup>;
- il Regolamento di Ateneo sugli incarichi esterni conferiti al personale docente universitario<sup>72</sup>. In quest'ultimo si evidenzia come le attività esterne possono essere autorizzate se non determinano nocumento allo svolgimento delle attività istituzionali.

Dalle attività di analisi sul rischio di processo condotte a partire dal 2018 è emerso come per alcuni processi il rischio possa presentarsi più elevato: nel conferimento e svolgimento di incarichi extraistituzionali, nelle partecipazioni pubbliche, nello svolgimento di attività di ricerca, nei processi connessi al reclutamento del personale docente, nell'attribuzione di incarichi a personale esterno etc.

Dai risultati del monitoraggio condotto presso le strutture di missione (2021 e 2022) è emerso come le stesse, anche in virtù degli interventi già promossi, abbiano in alcuni casi condotto specifiche azioni di sensibilizzazione e verifica, sia in relazione ai profili di diretto interesse della componente docente che in relazione a quanto condotto dal personale tecnico amministrativo.

Nell'ambito della programmazione anticorruzione 2022 è stata avviata un'azione per la trasposizione digitale degli impegni istituzionali dei singoli docenti<sup>73</sup>. La misura è stata adottata per facilitare non solo l'autoverifica

<sup>63</sup> Con la [Delibera n. 1208 del 22 novembre 2017](#) il Consiglio dell'Autorità ha approvato l'Aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione 2016;

<sup>64</sup> Delibere n. 209 del 1° marzo 2017, relativa ad una selezione pubblica per il reclutamento di un ricercatore con contratto a tempo determinato; Delibera n. 384 del 29 marzo 2017 relativa a una procedura valutativa (non selettiva) interna per la copertura di un posto di professore ordinario, ai sensi dell'art. 24, comma 6, della l. 240/2010.

<sup>65</sup> Delibera n. 25 del 15 gennaio 2020 Indicazioni per la gestione di situazioni di conflitto di interessi a carico dei componenti delle commissioni giudicatrici di concorsi pubblici e dei componenti delle commissioni di gara per l'affidamento di contratti pubblici.

<sup>66</sup> [Atto di indirizzo della Ministra dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca Sen. Valeria Fedeli avente ad oggetto l'Aggiornamento 2017 al Piano Nazionale Anticorruzione – Sezione Università – 14/05/2018.](#)

<sup>67</sup> <https://www.unipi.it/index.php/regolamenti-di-ateneo/item/1581-disciplina-generale-di-ateneo> Codice Etico di Ateneo- Articolo 13 Conflitto di interessi.

<sup>68</sup> [Codice disciplinare e codice di condotta \(unipi.it\)](#)

<sup>69</sup> [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) in <https://www.unipi.it/index.php/regolamenti-di-ateneo/item/1610-area-del-personale>

<sup>70</sup> [Regolamento per l'assunzione di ricercatori a tempo determinato ai sensi dell'art. 24 della L. 240/2010](#) (in vigore dal 26 luglio 2019) in <https://www.unipi.it/index.php/regolamenti-di-ateneo/item/1610-area-del-personale>

<sup>71</sup> [Disciplina attuativa per la composizione delle commissioni giudicatrici](#) in <https://www.unipi.it/index.php/regolamenti-di-ateneo/item/1610-area-del-personale>

<sup>72</sup> Il regolamento, aggiornato nel 2018, ha inteso in parte digitalizzare ed in parte semplificare i procedimenti amministrativi di autorizzazione e di controllo, diminuendo gli oneri burocratici e accelerando l'azione amministrativa. Il regolamento è pubblicato in <https://www.unipi.it/index.php/regolamenti-di-ateneo/item/1610-area-del-personale>.

<sup>73</sup> Riferisci titolo misura.

del profilo di impegno e di compatibilità rispetto alle nuove attività da assumere, ma anche le azioni di rendicontazione dei progetti di ricerca, rispetto a cui tali verifiche sono funzionali al riconoscimento dei costi esibiti.

In sede di analisi e valutazione dei rischi (ciclo 2022) è infine emerso come la rilevazione delle situazioni di potenziale conflitto d'interesse, sistematica in caso di affidamenti di incarichi di consulenza e collaborazione, sia più discontinua nei processi di affidamento di lavori servizi e forniture, in particolare sotto la soglia dei 75.000 euro. Considerata la complessità di promuovere un'azione di rilevazione estensiva su tutte le procedure (numerossime e di modico importo) e le strutture, per il 2023 si prevede l'avvio di un'azione di coordinamento e supporto alla rilevazione a campione.

**Per gli sviluppi di pianificazione vedi: ALLEGATO PROGRAMMAZIONE MISURE 2023-25**

### TUTELA DEL DIPENDENTE PUBBLICO CHE SEGNALE ILLECITI

L'Ateneo ha approvato nel 2017 il **Regolamento per la tutela del segnalante di condotte illecite**<sup>74</sup> che individua la procedura per presentare le segnalazioni. Conseguentemente, anche il Codice di comportamento è stato aggiornato ed integrato dei riferimenti necessari all'attuazione della misura<sup>75</sup>.

Il regolamento ad oggi vigente individua come potenziali segnalanti il personale tecnico amministrativo, i collaboratori e gli esperti linguistici, il personale dirigente, il personale docente e coloro che hanno rapporti di collaborazione e studio con l'Università.

Sempre nel 2017 l'Ateneo ha predisposto ed attivato una piattaforma informatica per le segnalazioni degli illeciti, conforme alle disposizioni ANAC, che garantisce la riservatezza del segnalante attraverso specifici sistemi di crittografia<sup>76</sup>.

Le modifiche normative apportate all'istituto rendono necessario provvedere ad un aggiornamento del regolamento. Infatti, oltre alla norma approvata nel 2017<sup>77</sup> l'ANAC ha emanato apposite linee guida<sup>78</sup>. Infine, il Consiglio dei Ministri ha recentemente approvato<sup>79</sup> uno schema di decreto legislativo per l'attuazione della direttiva UE 2019/1937 del Parlamento Europeo e del Consiglio 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.

Una prima istruttoria per l'adeguamento del Regolamento alle nuove indicazioni normative ed alle linee guida dell'ANAC è stata avviata nel 2021 nell'ambito di uno specifico obiettivo della Direzione Legale dell'Ateneo. Questa si è conclusa ma la documentazione prodotta deve essere verificata in relazione alle nuove norme in via di emanazione.

Conseguentemente alle modifiche apportate al regolamento sarà poi necessario provvedere ad un adeguamento tecnico della piattaforma di segnalazione e ad un percorso di sensibilizzazione e formazione sui contenuti ed i limiti delle tutele così come sul percorso di gestione delle segnalazioni.

**Per gli sviluppi di pianificazione vedi: ALLEGATO PROGRAMMAZIONE MISURE 2023-25**

### LA FORMAZIONE

La formazione, generale e specifica, è stata sempre, fin dall'avvio della pianificazione integrata performance anticorruzione e trasparenza dell'ateneo (2016-18), uno degli ambiti di maggiore investimento in termini di misure di prevenzione<sup>80</sup>. Ha costituito infatti lo strumento prioritariamente adottato per avviare, e poi consolidare, la riflessione sui temi della prevenzione dei rischi di corruzione e malamministrazione, per favorire

<sup>74</sup> Regolamento adottato con D.R. n. 1734/2017 <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/11260-segnalazioni-di-illecito-whistleblower>

<sup>75</sup> Modifiche adottate con D.R. n. 61840/2017 <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9320-codice-disciplinare-e-codice-di-condotta>

<sup>76</sup> Accessibile dalla sezione Amministrazione Trasparente: <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/11260-segnalazioni-di-illecito-whistleblower>.

<sup>77</sup> L. 179/2017 [Disposizioni per la tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza nell'ambito di un rapporto di lavoro pubblico o privato.

<sup>78</sup> Delibera numero 469 del 9 giugno 2021 Linee guida in materia di tutela degli autori di segnalazioni di reati o irregolarità di cui siano venuti a conoscenza in ragione di un rapporto di lavoro, ai sensi dell'art. 54-bis, del d.lgs. 165/2001 (c.d. whistleblowing).

(adottate dall'Autorità con Delibera n. 469 del 9 giugno 2021 – modificate con il Comunicato del Presidente dell'Autorità del 21 luglio 2021 Errata corrige) <https://www.anticorruzione.it/-/delibera-numero-469-del-9-giugno-2021-e-linee-guida?tag=tag469&>.

<sup>79</sup> <https://www.transparency.it/informati/news/governo-approva-decreto-recepimento-direttiva-whistleblowing>

<sup>80</sup> 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>

la traduzione delle ipotesi di trattamento in obiettivi operativi concreti, per sviluppare competenze diffuse rispetto alle metodologie per l'individuazione e l'analisi dei rischi<sup>81</sup>.

Negli ultimi due anni di programmazione si è inteso ampliare numero e profili del personale coinvolto, rivolgendosi in particolare anche a unità di personale con profili tecnici o coinvolti in processi afferenti ad aree di attività particolarmente a rischio.

Sono state avviate estese azioni di accompagnamento rispetto a specifiche fasi del processo di gestione del rischio corruttivo, o rispetto a specifici temi connessi all'effettivo adempimento degli obblighi di pubblicazione<sup>82</sup>.

In alcuni casi, i contenuti ed i quesiti emersi dalle attività dei gruppi di approfondimento e/o di analisi sono stati coordinati con iniziative di carattere formativo conclusivo.

Il personale palesa un'ampia richiesta di approfondimento, una buona consapevolezza circa le iniziative condotte nel tempo ma anche una valutazione sostanzialmente positiva del percorso intrapreso. In sede di proposta all'RPCT circa le misure da promuovere ai fini della riduzione dei rischi, frequente è il riferimento alle azioni formative necessarie.

La proposta programmatica successivamente esposta costituisce una necessaria selezione dei temi proposti e si inserisce nel quadro coordinato degli interventi previsti per la presente pianificazione 2023. L'attività formativa prevista in tema di anticorruzione e trasparenza è coordinata nel Piano triennale della formazione, parte integrante del presente Piano integrato di attività e organizzazione 2023-25.

**Per gli sviluppi di pianificazione vedi: ALLEGATO PROGRAMMAZIONE MISURE 2023-25**

## LA ROTAZIONE

### Rotazione ordinaria e misure sostitutive per l'organizzazione e la comunicazione

Le misure riconducibili alla più ampia categoria della *Rotazione, delle misure alternative e di altre misure per l'organizzazione degli uffici e della comunicazione interna* costituiscono da tempo un contenuto programmatico specifico del PTPCT dell'Ateneo<sup>83</sup> anche se, al momento, non si è provveduto alla regolamentazione dell'istituto, come promosso dall'ANAC nei diversi aggiornamenti al PNA e, per ultimo, nel PNA 2019.

Da una parte l'Ateneo ha subito, in momenti successivi, profondi processi riorganizzativi che hanno richiesto periodi di assestamento<sup>84</sup>. Dall'altra, al cambio periodico della governance segue di norma un processo riorganizzativo circa la distribuzione delle funzioni e delle attività, con conseguente riorganizzazione. Il più recente è quello intervenuto nel 2022 che ha visto l'elezione del nuovo Rettore e una diversa ripartizione e assegnazione delle competenze politiche con la nomina dei nuovi prorettori e delegati.

Rispetto al tema hanno poi contato due altri fattori: da una parte il lungo periodo di blocco del turn over ha reso difficile prevedere una rotazione degli incarichi, anche dirigenziali (tuttora non completamente coperti rispetto al disegno organizzativo deliberato dagli organi di governo). Dall'altra la campagna di reclutamento condotta nel 2022 ha avviato un ricambio delle funzioni e delle posizioni piuttosto generalizzata e la necessità di provvedere alla formazione e all'integrazione organizzativa del nuovo personale assunto.

In queste condizioni di contesto sono tuttavia state condotte diverse azioni:

- i processi di riorganizzazione hanno reso necessario ridefinire e focalizzare i processi gestiti, anche al fine di verificare l'efficacia del nuovo disegno organizzativo;
- allo stesso tempo, pur accompagnando una riflessione sulla misura di rotazione in sé, si è cercato di favorire percorsi alternativi, in particolare rivolti al miglioramento della comunicazione interna (sia all'interno delle singole strutture direzionali e di missione, sia fra le strutture). La riduzione dell'isolamento dei singoli operatori ed una migliore comunicazione interna permettono infatti, da una

<sup>81</sup> 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-corrruzione-e-della-trasparenza>

<sup>82</sup> L'attività formativa, di accompagnamento, supporto e sensibilizzazione in tema di anticorruzione e trasparenza condotta nel corso del 2021 ha coinvolto, complessivamente 1065 unità di personale tecnico amministrativo e 44 unità di personale docente. Il personale, appartenente a diversi profili, era afferente sia alle Direzioni che alle strutture di missione.

<sup>83</sup> Vedi in Archivio PTPCT <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/9109-archivio-ptpct>

<sup>84</sup> Il primo, avviato nel 2012 in attuazione della l. 240/2010, ha comportato la ristrutturazione integrale delle strutture di riferimento per le attività di didattica e ricerca. I dipartimenti, attualmente un terzo delle strutture iniziali, gestiscono ora entrambe le aree di missione della didattica e della ricerca. Nel 2017 è stata invece avviata la riorganizzazione delle strutture dell'amministrazione e quindi delle direzioni. Diversi sono stati gli assestamenti e le messe a punto operate nell'ultimo quinquennio, anche se lo scoppio della pandemia da coronavirus nel 2019-20 ha determinato l'esigenza di provvedere a contenere, primariamente, la situazione d'emergenza.

parte, un recupero di produttività, e dall'altra favoriscono azioni di controllo, anche sociale, sull'operato dei singoli.

Proprio in considerazione degli elementi soprariportati si è reso necessario avviare un monitoraggio degli incarichi di II e III livello, con particolare riguardo al profilo della continuità di contenuti e sedi di svolgimento dell'attività lavorativa. Infatti, ai fini della definizione della regolamentazione dell'istituto della rotazione è sicuramente necessario verificare fino a che punto l'istituto possa andare ad integrare il ricambio fisiologico o forzato che le strutture hanno già dovuto sostenere o che si apprestano a sostenere.

**Per gli sviluppi di pianificazione vedi: ALLEGATO PROGRAMMAZIONE MISURE 2023-25**

#### **Rotazione straordinaria**

Il d.lgs. 165/2001, all'art. 16, comma 1 lettera l-quater dispone che i dirigenti di uffici dirigenziali generali provvedano al monitoraggio delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio di corruzione, disponendo, con provvedimento motivato, la rotazione del personale nei casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva. La l. 97/2001 (Norme sul rapporto tra procedimento penale e procedimento disciplinare ed effetti del giudicato penale nei confronti dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche), all'art. 3 (Trasferimento a seguito di rinvio a giudizio) recita: "salva l'applicazione della sospensione dal servizio in conformità a quanto previsto dai rispettivi ordinamenti, quando nei confronti di un dipendente di amministrazioni o di enti pubblici ovvero di enti a prevalente partecipazione pubblica è disposto il giudizio per alcuni dei delitti previsti dagli articoli 314, primo comma, 317, 318, 319, 319-ter ((, 319-quater)) e 320 del codice penale e dall'articolo 3 della l. 1383/1941, l'amministrazione di appartenenza lo trasferisce ad un ufficio diverso da quello in cui prestava servizio al momento del fatto, con attribuzione di funzioni corrispondenti, per inquadramento, mansioni e prospettive di carriera, a quelle svolte in precedenza. L'amministrazione di appartenenza, in relazione alla propria organizzazione, può procedere al trasferimento di sede, o alla attribuzione di un incarico differente da quello già svolto dal dipendente, in presenza di evidenti motivi di opportunità circa la permanenza del dipendente nell'ufficio in considerazione del discredito che l'amministrazione stessa può ricevere da tale permanenza".

L'Ateneo adotta i provvedimenti previsti dalle norme, nei casi previsti, qualora si verificano le fattispecie indicate dalla legge, secondo quanto anche previsto dal CCNL<sup>85</sup>. Tiene inoltre conto di quanto in tema di inconfiribilità degli incarichi definito dal d.lgs. 39/2013.

Ciò detto si renderebbe tuttavia necessario aggiornare i regolamenti interni per quanto riguarda i procedimenti disciplinari ed i casi di trasferimento d'ufficio: il *Regolamento per i procedimenti disciplinari nei confronti del personale tecnico amministrativo* ed il *Regolamento per i trasferimenti interni del personale tecnico-amministrativo*<sup>86</sup>. Tali azioni non sono tuttavia previste per l'annualità 2023 di programmazione.

---

<sup>85</sup> CCNL 2016-2018 del comparto Istruzione e Ricerca, art. 15 Sospensione cautelare in caso di procedimento penale <https://www.aranagenzia.it/con-trattazione/comparti/comparto-dellistruzione-e-della-ricerca/contratti.html>

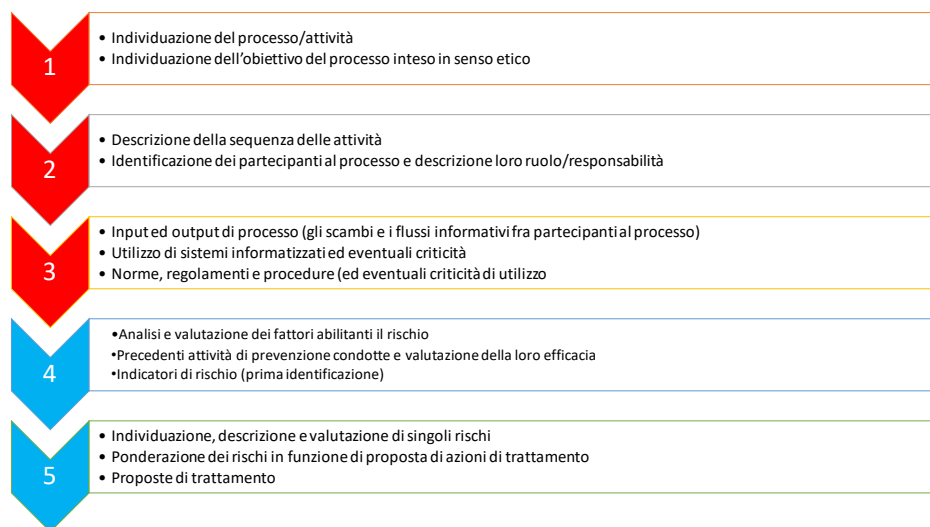
<sup>86</sup> Entrambi modificati con D.R. Prot. n. 8286 del 25 maggio 2007.

## 2.3-A.3 Il fabbisogno di prevenzione: mappatura e processi analizzati, proposte di trattamento (2021-22)

### La mappatura dei processi

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 del rischio. Nel corso delle attività di autovalutazione viene quindi colmata la lacuna descrittiva relativa al singolo processo attraverso un'attività di individuazione e analisi del ruolo delle diverse parti interessate, così come dei fattori tecnologici e/o procedurali utilizzati.



### Aree di rischio

I processi così censiti 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. Infine, si è provveduto 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.
- M-

**Si veda l'ALLEGATO PROCESSI al presente PIAO**

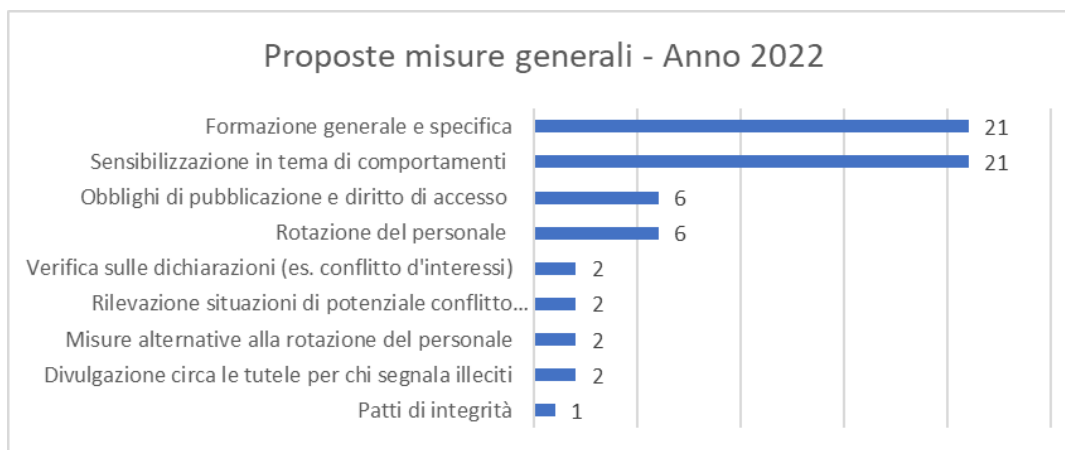
Tabella 1: Processi analizzati nel corso del biennio (2021-2022) - Numero di analisi per processo

Processo analizzato	n. analisi
<b>A-Personale (TA)</b> A.2 - Reclutamento personale TA- Selezione del personale: interPELLI, mobilità pre-concor-suale, bandi di concorso e procedure selettive compresa la nomina delle commissioni, svolgimento delle selezioni, ve-rifiche e pubblicazione delle graduatorie	2
<b>A-Personale (TA)</b> A.6 Concessione di permessi e congedi; gestione malattie e visite fiscali; gestione data base pre-senze e relative attività di controllo – <i>Considerando sia l'attività in presenza sia a distanza</i>	3
<b>B-Personale docente</b> B.9. – Gestione carriere personale docente- Gestione incarichi esterni ed altri eventi di carriera- comprese attività di verifica	3
<b>C-Gestione dei ricavi e dei costi, degli adempimenti fiscali e tributari, delle partecipazioni</b> C.9. -Gestione del ciclo attivo e del ciclo passivo- Predisposizione documentazione per le attività di pagamento	9
<b>C-Gestione dei costi e dei ricavi, degli adempimenti fiscali e tributari, delle partecipazioni</b> - C.7 Gestione proce-dure 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
<b>D-Contratti pubblici e attività come operatore economico</b> D. 20- Gestione dei servizi generali per l'ateneo o d'intere-sse dell'amministrazione centrale- Gestione rapporto con i fornitori	2
<b>D-Contratti pubblici e attività come operatore economico</b> D.22. -Esecuzione lavori e degli interventi manutentivi- Collaudo dell'intervento e gestione adempimenti per la chiusura dei lavori	1
<b>D-Contratti pubblici e attività come operatore economico</b> - D.13 Gestione della procedura di acquisto	13
<b>E-Supporto agli Organi, affari legali, controllo e verifica, contenzioso</b> - E.18 Predisposizione materiale e organiz-zazione della seduta	5
<b>F-Sviluppo e gestione del patrimonio, delle tecnologie e delle infrastrutture</b> -F.27 Assegnazione spazi gestiti dalla struttura – <i>Relativamente a spazi fisici, a infrastrutture e/o spazi virtuali</i>	4
<b>G-Didattica e studenti</b> 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
<b>H-Ricerca</b> 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	6
<b>I-Terza missione, rapporti con imprese, enti associazioni</b> I.8.- Collaborazione con il mondo industriale- Ricerca opportunità di collaborazione e stipula collaborazioni/convenzioni	4
<b>I-Terza missione, rapporti con imprese, enti associazioni</b> - I.17.Gestione delle iniziative – <i>Relativamente alle azioni per il miglioramento dell'efficacia nella gestione delle iniziative</i>	3
<b>L-Qualità, programmazione e sviluppo, organizzazione del lavoro, gestione delle informazioni e della comuni-cazione</b> L.11.- Gestione adempimenti in materia di protezione dati personali - Identificazione dei dati personali trattati e dei rischi associati	3
<b>L-Qualità, programmazione e sviluppo, organizzazione del lavoro, gestione delle informazioni e della comuni-cazione</b> L.22.- Supporto alle attività degli organi collegiali -Condivisione esiti della riunione e archiviazione della docu-mentazione	6
<b>L-Qualità, programmazione e sviluppo, organizzazione del lavoro, gestione delle informazioni e della comuni-cazione</b> L. 4. Verifiche sull'efficacia del servizio	1
<b>Totale analisi effettuate</b>	<b>74</b>

### Proposte di trattamento da parte dei responsabili dirigenziali (2022)

Gli esiti del ciclo di attività di analisi e autovalutazione dei rischi hanno evidenziato, come da parte delle strutture, sia sentita la necessità di interventi di consolidamento rispetto alle misure generali e come anche le misure a carattere specifico proposte intervengano negli stessi ambiti.

Grafico n. 4: Proposte misure generali segnalate nel questionario previsto dal SGRC 2022<sup>87</sup>



<sup>87</sup> Il questionario prevedeva la possibilità di indicare più di una misura

## Box di approfondimento: le proposte di trattamento formulate dalle strutture (anno 2022)

### Misure generali:

#### **FORMAZIONE**

- focus permanenti e periodici coordinati dalle Direzioni nelle materie di competenza (vedi focus affidamenti diretti condotto nel corso del 2022)
- percorsi di confronto e di formazione per la condivisione di buone pratiche di gestione amministrativa
- interventi di formazioni generale e specifica sugli aspetti normativi e operativi relativi ai processi maggiormente a rischio

#### **SENSIBILIZZAZIONE IN TEMA DI COMPORTAMENTI CORRETTI ED ETICAMENTE SOSTENIBILI**

Sono richiesti in particolare momenti periodici di sensibilizzazione sulla cultura della legalità, trasparenza, sui doveri e le regole di comportamento anche in relazione agli obiettivi istituzionali.

Vengono suggerite anche:

- l'adozione di approcci innovativi per una gestione partecipata dei processi
- iniziative di sensibilizzazione del personale docente che partecipa ai processi amministrativi
- elaborazione e diffusione di linee guida e vademecum e di best practices

#### **CONFLITTO DI INTERESSE**

Si richiede di:

- strutturare un controllo adeguato delle dichiarazioni fornite dal fornitore in fase di individuazione del contraente
- prevedere il rilascio di autodichiarazioni di insussistenza di situazioni di conflitto di interesse anche in alcune procedure che coinvolgono gli studenti (ad esempio l'attivazione di tirocini presso soggetti esterni)
- garantire il coinvolgimento a livello decisionale degli organi collegiali per le fasi di processo che possono riguardare situazioni soggette a potenziali conflitti di interessi (es. nomina delle commissioni giudicatrici, determinazione dei criteri di valutazione e di selezione)
- effettuare verifiche a campione sulle dichiarazioni raccolte

#### **TRASPARENZA, OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE E DIRITTO DI ACCESSO**

Si propone:

- di sensibilizzare il personale sugli obblighi di pubblicazione e diritto di accesso alle informazioni
- la diffusione di indicazioni e strumenti procedurali precisi e univoci per garantire il rispetto della normativa e per soddisfare in modo adeguato e corretto le richieste informative degli utenti interni ed esterni

#### **PATTI DI INTEGRITA'**

Si propone:

- l'inserimento obbligatorio nei contratti dei patti di integrità
- la stipula di protocolli di legalità

#### **ROTAZIONE ORDINARIA/MISURE ALTERNATIVE**

- rotazione periodica del personale con ruoli di responsabilità e coordinamento in particolare per quanto riguarda le figure di responsabilità nella gestione amministrativa e contabile;
- identificazione di unità amministrative che possano essere formate su compiti trasversali
- standardizzazione e regolamentazione dei processi

#### **SEGNALAZIONE E PROTEZIONE del SEGNALANTE**

Corsi o iniziative di sensibilizzazione per far conoscere il sistema di ateneo di segnalazione di illeciti e le tutele previste dalle norme e dall'ateneo per chi segnala illeciti.

### Misure specifiche proposte<sup>88</sup>

Anche nell'annualità 2022, è ricorrente la richiesta di attivare **misure specifiche di formazione e scambio di buone pratiche, misure di regolamentazione** e definizione di procedure. Attenzione viene inoltre prestata anche alle misure di **promozione dell'etica e diffusione di standard di comportamento** con esempi pratici in relazione alle diverse situazioni. Si ritiene infine necessario migliorare i momenti di scambio e la **trasparenza** dei rapporti fra i diversi soggetti che intervengono nell'attività amministrativa, individuare nuove soluzioni informatiche per la condivisione e l'archiviazione delle informazioni, sensibilizzare sulla corretta gestione e pubblicazione delle informazioni.

<sup>88</sup> Per il dettaglio delle proposte di trattamento del rischio in relazione ai processi analizzati nel corso dell'anno 2022 si veda l'ALLEGATO: PROGRAMMA MISURE 2023-25 al presente PTPCT.



## 2.3-B Misure programmate per ciascuna area di missione

Il presente paragrafo presenta le Linee di sviluppo della programmazione per la prevenzione della corruzione e la promozione della trasparenza (2023-25) ed una sintesi delle misure previste per ciascuna delle aree di missione dell'ateneo.

La programmazione delle misure, che presenta in diversi casi carattere di trasversalità rispetto alle attività nelle diverse aree di missione dell'ateneo, è definita in base:

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

Si consulti l'ALLEGATO PROGRAMMAZIONE MISURE 2023-25 alla presente sezione del PIAO - parte integrante e obbligatoria del PTPCT 2023-25 - per maggiori dettagli sui contenuti e l'articolazione delle misure, così come per l'indicazione delle strutture coinvolte, i profili di valore pubblico interessati e gli obiettivi strategici di riferimento, i processi sottoposti a trattamento ed i rischi trattati.

### 2.3-B.1 Ricerca

Linea di sviluppo programmazione AT 2023-25	Classificazione	Denominazione misura	Livello di sviluppo atteso per il 2023 <sup>89</sup>
Linea 2 - Azioni di sostegno ai comportamenti eticamente positivi e per l'identificazione di riferimenti operativi (personale docente e personale amministrativo e tecnico)	<i>Categoria 3 - Conflitto d'interesse, inconfiribilità, incompatibilità, attività lavorativa successiva</i>	<b>U-Web Time sheet: nuova applicazione web per la registrazione del tempo del personale impegnato nei progetti di ricerca</b>	Livello 2 - Fase iniziale
Linea 3 - Supporto ai cambiamenti organizzativi e tecnologici accelerati dalla pandemia e dalle indicazioni normative e sviluppo del capitale umano per una efficiente/efficace azione amministrativa	<i>Categoria 9 - Azioni rivolte al miglioramento di processo</i>	<b>Focus periodici in materia di affidamenti diretti</b>	Livello 3 - Consolidamento
Linea 4 - Trasparenza e pubblicità dei servizi, accessibilità e condivisione delle informazioni nel rispetto dei limiti previsti dalla tutela della privacy	<i>Categoria 9 - Azioni rivolte al miglioramento di processo</i>	<b>Semplificazione delle procedure informatiche - Ciclo Missioni</b>	Livello 3 - Consolidamento
Linea 5 - Azioni per un corretto e trasparente rapporto con il mondo delle imprese	<i>Categoria 2 - Codice etico e di comportamento e altre misure di regolamentazione</i>	<b>Patti d'integrità</b>	Livello 2 - Fase iniziale
	<i>Categoria 3 - Conflitto d'interesse, inconfiribilità, incompatibilità, attività lavorativa successiva</i>	<b>Prevenzione dei conflitti d'interesse negli affidamenti e nell'esecuzione di lavori, servizi e forniture</b>	Livello 2 - Fase iniziale
	<i>Categoria 7 - Trasparenza e misure per la tutela del diritto di informazione e partecipazione</i>	<b>Amministrazione Trasparente: adeguamento della sottosezione "Bandi di gara e contratti"</b>	Livello 1 - Azioni in via di adozione

<sup>89</sup> Per la descrizione dei Livelli di sviluppo attesi si veda il § **Indicatori, monitoraggio e riesame** della presente sezione.

### 2.3-B.2 Didattica e diritto allo studio

Linea di sviluppo programmazione AT 2023-25	Classificazione	Denominazione misura	Livello di sviluppo atteso per il 2023
Linea 4 - Trasparenza e pubblicità dei servizi, accessibilità e condivisione delle informazioni nel rispetto dei limiti previsti dalla tutela della privacy	<i>Categoria 7 - Trasparenza e misure per la tutela del diritto di informazione e partecipazione</i>	<b>Azioni di miglioramento in tema di pubblicazioni obbligatorie: Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici</b>	Livello 1 - Azioni in via di adozione

### 2.3-B.3 Impatto sociale

Linea di sviluppo programmazione AT 2023-25	Classificazione	Denominazione misura	Livello di sviluppo atteso per il 2023
Linea 5 - Azioni per un corretto e trasparente rapporto con il mondo delle imprese	<i>Categoria 2 - Codice etico e di comportamento e altre misure di regolamentazione</i>	<b>Tutela dell'ateneo da rischi connessi al riciclaggio</b>	Livello 1 - Azioni in via di adozione

### 2.3-B.4 Organizzazione e comportamenti

Linea di sviluppo programmazione AT 2023-25	Classificazione	Denominazione misura	Livello di sviluppo atteso per il 2023
Linea 1 - Integrazione dei processi di programmazione e coordinamento degli strumenti di monitoraggio e analisi: performance-anticorruzione-trasparenza	<i>Categoria 1 - Pianificazione integrata ed altre azioni di programmazione</i>	<b>Sistema informatico di monitoraggio dello storico del reclutamento del personale docente - Studio di fattibilità</b>	Livello 2 - Fase iniziale
	<i>Categoria 9- Azioni rivolte al miglioramento di processo</i>	<b>Monitoraggio dei provvedimenti d'urgenza e promozione di azioni di supporto alla corretta gestione dell'iter deliberativo, del materiale istruttorio e del deliberato</b>	Azione A strutture di missione: Livello 2 - Fase iniziale; Azione B Direzioni: Livello 0 - Nessuna azione prevista
	<i>Categoria 9- Azioni rivolte al miglioramento di processo</i>	<b>SGRC: analizzare il rischio di processo e proporre azioni per il trattamento</b>	Azione A: Direzione generale- Livello 4 - Fase matura- Revisione Azione B: Strutture di Ateneo - Livello 2 - Fase iniziale
Linea 2 - Azioni di sostegno ai comportamenti eticamente positivi e per l'identificazione di riferimenti operativi (personale docente e personale amministrativo e tecnico)	<i>Categoria 2- Codice etico e di comportamento e altre misure di regolamentazione</i>	<b>Codice di Comportamento ed esempi di comportamenti organizzativi eticamente positivi</b>	Livello 2 - Fase iniziale
	<i>Categoria 4- Segnalazione di illeciti e tutela del segnalante (whistleblowing)</i>	<b>Regolamento per la tutela del segnalante di condotte illecite.</b>	Livello 1 - Azioni in via di adozione
Linea 3 - Supporto ai cambiamenti organizzativi e tecnologici accelerati dalla pandemia e dalle indicazioni normative e sviluppo del capitale umano per una efficiente/efficace azione amministrativa	<i>Categoria 8 - Formazione generale e specifica</i>	<b>Formazione generale e specifica in supporto alle iniziative di riduzione dei rischi.</b>	Livello 3 - Consolidamento
	<i>Categoria 5 - Rotazione, misure alternative ed altre misure per l'organizzazione degli uffici e la comunicazione interna</i>	<b>Azioni di monitoraggio e verifica in tema di Rotazione degli incarichi e informativa alle organizzazioni sindacali</b>	Livello 3 - Consolidamento

#### **ORGANIZZAZIONE E SCHEMATIZZAZIONE DEI FLUSSI INFORMATIVI: L'ALLEGATO TRASPARENZA**

L'Ateneo pubblica, come previsto dal Decreto Trasparenza<sup>90</sup>, le informazioni previste nella sezione Amministrazione Trasparente<sup>91</sup> e definisce nell'ALLEGATO TRASPARENZA E ORGANIZZAZIONE DEI FLUSSI INFORMATIVI - relativo agli obblighi di pubblicazione ed all'organizzazione dei flussi informativi, le strutture responsabili della trasmissione dei dati, i contenuti, la periodicità di pubblicazione e la struttura incaricata della pubblicazione. Le tabelle riportano quindi le prescrizioni organizzative per la gestione dei flussi informativi a cui le strutture indicate, e i relativi responsabili, si devono attenere.

Per il 2023 le tabelle sono integrate delle indicazioni emergenti dallo schema di PNA 2022-24 nel testo adottato dal Consiglio dell'Autorità il 16 novembre 2022.

La struttura organizzativa incaricata della pubblicazione è l'Unità di staff al Direttore Generale ed RPCT di ateneo.

#### **Il monitoraggio, analisi dei flussi informativi, azioni di miglioramento intraprese: anno 2022**

Nel corso del 2022, si sono consolidate le funzioni di pubblicazione delle informazioni e sono stati effettuati 3 monitoraggi volti a verificare l'aggiornamento dei dati e la completezza delle informazioni pubblicate. A seguito di ogni monitoraggio, sono stati richiesti gli eventuali dati non aggiornati al fine della pubblicazione. Sono stati inoltre avviati interventi per il superamento di alcune criticità emerse nel precedente anno di programmazione e riguardanti difficoltà nella strutturazione dei flussi di trasmissione legate alla complessità e articolazione dei processi in campo, alla numerosità delle strutture amministrative coinvolte, a carenze sul piano dell'informatizzazione.

Nel corso del 2022, è stata nuovamente attivata la **rete dei referenti della trasparenza delle direzioni**, la cui costituzione è stata formalizzata nel 2021.

Il gruppo di lavoro ha concluso, per gli ultimi aspetti, la realizzazione della misura di trasparenza, prevista nel PTPCT 2021-23 denominata **07-Standard minimi informativi circa le modalità di accesso ai servizi e pubblicazione web delle relative informazioni**.

Nel 2022 le attività del gruppo di lavoro si sono rivolte all'analisi delle criticità legate alla gestione dei flussi di pubblicazione in tema di *Sovvenzioni, contributi, sussidi e vantaggi economici*, così come previsto nella sezione PTPCT del PIAO 2022-24. Conclusivamente è stato prodotto uno schema di documento finalizzato ad organizzare le informazioni descrittive, di processo, relative ai livelli di responsabilità e titolarità rispetto ai procedimenti connessi ed a puntualizzare gli assetti gestionali e contabili utili per una successiva estrazione delle informazioni inserite. La sperimentazione si è focalizzata su un campione di benefici, prevalentemente legati all'area della didattica e del supporto allo studio.

#### **Ulteriori azioni di miglioramento promosse dal RPCT di ateneo.**

In seguito alle osservazioni formulate dal Nucleo di Valutazione di Ateneo, sul corretto adempimento degli obblighi di pubblicazione, conseguenti alla rilevazione annuale promossa dall'ANAC, è stato avviato e concluso un percorso di precisazione delle informazioni pubblicate nella sottosezione *Enti controllati* del sito Amministrazione trasparente di ateneo.

Infine, sono state attivate ulteriori iniziative di miglioramento: modulistica per la raccolta delle dichiarazioni di inconferibilità e incompatibilità: realizzazione di un monitoraggio delle posizioni organizzative di primo secondo e terzo livello funzionale a rendere più intelleggibili le informazioni relative all'articolazione degli uffici.

Anche la programmazione 2023-25 in tema di trasparenza prevede l'avvio o la prosecuzione di azioni di miglioramento. Si veda in merito quanto riportato nell'ALLEGATO PROGRAMMAZIONE MISURE 2023-25 alla presente sottosezione del PIAO.

<sup>90</sup> D.lgs.33/2013.

<sup>91</sup> <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/itemlist/category/341>.

## La tutela del diritto di accesso

Il sito di Ateneo vede pubblicate apposite pagine, nella propria area Amministrazione Trasparente, dedicate agli istituti dell'accesso civico semplice<sup>92</sup> e civico generalizzato<sup>93</sup>.

Oltre a queste, nell'area web dedicata all'attività dell'Unità Relazioni con il Pubblico (<https://www.unipi.it/index.php/urp>) sono pubblicate anche delle FAQ che, attraverso il meccanismo della risposta a domande ricorrenti, chiariscono in cosa consistano questi due istituti previsti dal Decreto Trasparenza<sup>94</sup> e come il cittadino possa esercitare i propri diritti. Sono fornite indicazioni sulla tempistica, sui costi ed è scaricabile la modulistica necessaria. Sempre nella sezione Amministrazione trasparente è pubblicato, ed aggiornato con cadenza semestrale, il registro degli accessi<sup>95</sup>.

Tabella n.2 – Andamento delle richieste di accesso agli atti pervenute per anno solare

Tipologia della richiesta	anno 2022	anno 2021	anno 2020	anno 2019
Accesso civico generalizzato (ex d.lgs. 97/2016)	2	6	5	3
Accesso civico semplice (ex d.lgs. 33/2013)	0	1	3	4
Accesso documentale (ex l. 241/1990)	137	164	223	166
<b>Totale</b>	<b>139</b>	<b>171</b>	<b>231</b>	<b>173</b>

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

Tabella n. 3 - Esito delle istanze di accesso ricevute nell'anno 2022

Tipologia istanza di accesso	Esito		
	Negativo	Positivo	Totale
Accesso civico generalizzato (ex d.lgs. 97/2016)	1	1	2
Accesso civico semplice (ex d.lgs. 33/2013)	0	0	1
Accesso procedimentale (ex l. 241/1990)	9	128	137
<b>Totale complessivo</b>	<b>10</b>	<b>129</b>	<b>139</b>

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

<sup>92</sup> 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/richiesta-di-accesso/item/11058-accesso-civico-semplce>

<sup>93</sup> 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/richiesta-di-accesso/item/11061-accesso-civico-generalizzato>

<sup>94</sup> D.lgs. 33/2013 come modificato dal d.lgs. 97/2016.

<sup>95</sup> <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/11907-accesso-civico>

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

## 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. <b>Ruolo di fondamentale impulso e coordinamento</b> del sistema di prevenzione, di costante <b>interlocuzione con le strutture dell'amministrazione</b> , di chiarimento e accompagnamento all'attuazione delle indicazioni normative.
Struttura di supporto all'RPCT	Funzione ricoperta da struttura in staff- al (RPCT) - denominata <b>Unità trasparenza e anticorruzione</b> (struttura di III livello)	C.d.A. dell'ateneo del 19 febbraio 2021	Supporto alla: <ul style="list-style-type: none"> <li>- gestione della sezione Amministrazione Trasparente</li> <li>- promozione e attuazione del Sistema di gestione del rischio</li> <li>- attuazione della Pianificazione annuale in tema di anticorruzione e trasparenza.</li> <li>- attività di monitoraggio</li> <li>- redazione di reportistica e documenti programmatici</li> </ul>
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"> <li>- interlocutore di riferimento per l'RPCT in tema di anticorruzione e trasparenza</li> <li>- componente di gruppo di lavoro trasversale su tematiche in particolare attinenti alla trasparenza</li> <li>- compiti di disseminazione interna</li> </ul>

L'assunzione delle funzioni di RPCT da parte del Direttore Generale, anche in considerazione dei compiti ad esso assegnati e definiti dallo Statuto di Ateneo<sup>96</sup>, permette di assicurare la necessaria interlocuzione con gli organi di ateneo e l'estensione delle funzioni assicurano 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.

<sup>96</sup> <http://www.unipi.it/images/pdf/statuto.pdf>

**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

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'ateneo<sup>97</sup>:

- 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 della corruzione e della trasparenza<sup>98</sup>. 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**

<sup>97</sup> D.R. n. 1735/2017 del 30/11/2017.

<sup>98</sup> L. 190/2012 art. 1 c8-bis; d.lgs. 33/2013 art. 44.

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. 43613 del 10 dicembre 2013, poi rettificata con la Disposizione dello stesso Direttore Generale n. 44327 del 16 dicembre 2013, è stato identificato come Responsabile dell'Anagrafe per la Stazione Appaltante, RASA, il Dott. Federico Massantini.

È tuttavia in corso la procedura di aggiornamento, conseguente al nuovo assetto organizzativo.

#### **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.

### **2.3-D.2 Indicazioni operative circa modelli e metodologie per la valutazione del rischio di processo (2023)**

Nel corso del 2021 l'Università di Pisa ha adottato il nuovo modello per l'individuazione e l'analisi dei rischi definito dall'ANAC come sostitutivo del precedente<sup>99</sup>, rivedendone tuttavia alcuni aspetti in funzione della struttura organizzativa e del contesto interno, nonché delle modalità di rilevazione.

Nonostante le modifiche apportate al modello (2022) si è potuto osservare come i quesiti di natura prevalentemente qualitativa non siano stati in grado di supportare una rilevazione serena e imparziale degli assetti di rischio connessi alle modalità di gestione dei processi sottoposti ad esame.

Nell'ambito delle sessioni di audit si è inoltre potuto rilevare una sostanziale disallineamento fra capacità di osservazione e analisi - ormai generalmente acquisita - dei valutatori ed esiti formalizzati conclusivi. Pertanto, come evidenziato nell'ALLEGATO PROGRAMMAZIONE MISURE 2023-25 al presente PTPCT, è prevista per il 2023 una revisione di tale modello nonché delle modalità di rilevazione dei rischi e del processo di valutazione degli stessi.

Le strutture che decidano di programmare, nell'ambito di obiettivi integrati performance/anticorruzione e trasparenza, l'analisi e la valutazione dei rischi gestiti opereranno pertanto sulla base di un nuovo modello di rilevazione. Riceveranno quindi, dall'RPCT di ateneo, indicazioni circa i processi da sottoporre ad analisi e informazioni sulle modalità da adottare.

Pur considerando le indicazioni fornite dall'ANAC nell'Allegato 1 al PNA 2019, la nuova modulistica prevederà una semplificazione dei criteri di osservazione dei FATTORI ABILITANTI IL RISCHIO DI PROCESSO, volta a rendere maggiormente oggettiva la valutazione degli stessi.

È prevedibile, inoltre, una riorganizzazione degli indicatori per la valutazione del livello di rischiosità del processo.

Tabella n.4: Fattori abilitanti considerati nella rilevazione e nel percorso di autovalutazione (ciclo 2022).

<b>Fattore Abilitante</b>
1. CULTURA DELLA LEGALITA'
2.CONDIVISIONE DELL'OBBIETTIVO ETICO
3.MISURE DI TRATTAMENTO
4.CHIAREZZA DELLE REGOLE
5.RESPONSABILITA' E VERIFICA DEI RISULTATI
6.INDIRIZZO POLITICO E GESTIONE AMMINISTRATIVA
7.COORDINAMENTO E PREPARAZIONE DEL PERSONALE
8.QUALITA', COMUNICAZIONE E ARCHIVIAZIONE DELLE INFORMAZIONI
9.UTILIZZO APPLICATIVI INFORMATICI E INFORMATIZZAZIONE DEL PROCESSO

<sup>99</sup> Delibera numero 1064 del 13 novembre 2019 Approvazione in via definitiva del Piano Nazionale Anticorruzione 2019 <https://www.anti-corrruzione.it/-/delibera-numero-1064-del-13-novembre-2019?tag=tag120&>

Tabella sintetica n.5: Indicatori di rischio (Ciclo 2022)

Indicatore	Descrizione
Livello di interesse esterno	Quesiti sintomatici del rischio di conflitto di interesse
Grado di discrezionalità del decisore interno alla PA	Quesiti sintomatici di un processo decisionale altamente discrezionale
Opacità del processo decisionale e mancanza di trasparenza	Quesiti sintomatici di una mancata o ridotta trasparenza non solo formale ma anche sostanziale.
Scarsa collaborazione del responsabile del processo o dell'attività nella costruzione, aggiornamento e monitoraggio del piano	Quesiti sintomatici di una scarsa collaborazione nell'identificazione degli eventuali rischi di corruzione/malamministrazione e nell'individuazione delle misure di trattamento
Grado di attuazione delle misure di trattamento	Quesiti sintomatici di una assente o ridotta attività per la prevenzione dei rischi di corruzione/malamministrazione.
Controlli (di procedimento, dei dati e delle informazioni, controlli collegiali anche operati dagli organi, controllo sociale) e valutazioni	Quesiti sintomatici di un sistema dei controlli inadeguato o assente.
Dimensione economica, numerosità delle operazioni, presenza di sistemi di prenotazione e liste d'attesa	Quesiti sintomatici di una rilevanza del processo in merito a valore economico e alla numerosità delle opportunità di accesso ai vantaggi offerti dai suoi esiti.

**Il questionario utilizzato per le attività di autovalutazione dei rischi nel 2022 è disponibile al seguente [link](#).**

### Catalogo dei rischi

Le attività di rilevazione dei rischi prenderanno in considerazione, per il ciclo 2023, 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;
- 11 Impropria gestione dei dati informatici;
- 12 Rischi di discriminazione;
- 13 Rischio di riciclaggio di proventi derivanti da attività illegali;
- 14 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, o di criticità particolarmente gravi. L'approccio è quindi prudenziale e la valutazione di rischiosità è espressa sulla base di valutazioni qualitative, anche rispetto a dati di natura quantitativa.

Ciò non toglie che l'RPCT tenga conto delle proposte emergenti da singole strutture, formulate in esito al proprio percorso di analisi.

**Per gli esiti delle attività di individuazione, valutazione, ponderazione dei rischi del ciclo di analisi 2021-22 si veda  
l'ALLEGATO VALUTAZIONE DEI RISCHI**



### 2.3-D.3 Indicazioni per la progettazione operativa delle misure (anno 2023)

Il quadro di dettaglio delle misure oggetto di programmazione per l'annualità 2023 è riportato nell'ALLEGATO: PROGRAMMAZIONE MISURE 2023-25.

#### **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-GO<sup>100</sup> 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 interventi<sup>101</sup>, 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 riportino il dettaglio delle risorse necessarie alla loro realizzazione, esplicitando l'utilizzo di risorse umane, economiche e tecnologiche.

In altri casi, le misure possono non prevedere l'integrazione in un obiettivo di performance.

L'ALLEGATO PROGRAMMAZIONE MISURE 2023-25 riporta i contenuti essenziali delle attività previste per ciascuna misura e ulteriori elementi informativi necessari.

#### **CICLO 2023 - Modalità di programmazione operativa e monitoraggio delle misure**

Le strutture (Direzioni, Dipartimenti, Centri e Sistemi) individuano nell'ambito dell'ALLEGATO PROGRAMMAZIONE MISURE 2023-25 almeno 2 misure a cui intendano dare attuazione.

Le strutture possono, per l'annualità 2023, ricorrere a due modalità alternative di programmazione e attuazione.

- A) La struttura declina le misure individuate in obiettivi integrati performance, anticorruzione e trasparenza, pianificandole nelle modalità richieste per la definizione di un obiettivo di performance e quindi provvedendo all'inserimento dell'obiettivo nell'applicativo U-GO utilizzato dall'Ateneo, secondo le modalità e le tempistiche comunicate appositamente. In questo caso l'obiettivo multimisura prevede almeno 2 fasi di attività, una per ciascuna misura programmata.
- B) La struttura declina in un obiettivo specificamente dedicato, o in una fase di altro obiettivo di performance, 1 misura e attua la misura 2 al di fuori di un obiettivo di performance. In questo caso segnala al RPCT, nelle modalità dallo stesso previste, la misura che intende attivare. La progettazione operativa della misura da attivare fuori dal sistema U-GO viene effettuata seguendo le indicazioni operative fornite dal RPCT sia con riguardo alla tempistica di realizzazione e alla definizione di risultati attesi e di indicatori di realizzazione, sia in relazione alle modalità di monitoraggio e di rendicontazione da seguire.

In ogni caso le strutture sono tenute a fornire al RPCT evidenze oggettive dell'effettiva realizzazione delle misure programmate.

<sup>100</sup> 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>

<sup>101</sup> (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).

**Indicatori del livello atteso di realizzazione.**

Gli indicatori rappresentati di seguito descrivono, in modalità standardizzate, i livelli di realizzazione attesi, per ciascuna misura programmata, considerando una prospettiva pluriennale di sviluppo della pianificazione. Costituiscono una base di riferimento per la programmazione operativa delle misure dell'anno.

**Gli indicatori del livello atteso di realizzazione**

<p><b>Denominazione del livello:</b> LIVELLO 0  <b>Descrizione sintetica:</b> Nessuna azione prevista.  <b>Elementi essenziali per la valutazione dello stadio/livello di realizzazione</b>  <b>Descrizione in termini %:</b> 0 % di realizzazione</p>
<p><b>Denominazione del livello:</b> LIVELLO 1  <b>Descrizione sintetica:</b> Azioni in via di adozione  <b>Elementi essenziali per la valutazione dello stadio/livello di realizzazione:</b> 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.  <b>Descrizione in termini %:</b> 25% di attuazione</p>
<p><b>Denominazione del livello:</b> LIVELLO 2  <b>Descrizione sintetica:</b> Fase iniziale  <b>Elementi essenziali per la valutazione dello stadio/livello di realizzazione:</b> 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.  <b>Descrizione in termini %:</b> 25% di attuazione</p>
<p><b>Denominazione del livello:</b> LIVELLO 3  <b>Descrizione sintetica:</b> Fase di consolidamento  <b>Elementi essenziali per la valutazione dello stadio/livello di realizzazione:</b> 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.  <b>Descrizione in termini %:</b> 65%</p>
<p><b>Denominazione del livello:</b> LIVELLO 4  <b>Descrizione sintetica:</b> Fase matura  <b>Elementi essenziali per la valutazione dello stadio/livello di realizzazione:</b> 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.  <b>Descrizione in termini %:</b> Fra il 90 e il 100%</p>

**Monitoraggio e riesame del Sistema di Gestione del Rischio**

Il quadro delle azioni di monitoraggio è stato costruito nel tempo, ed ha ricevuto maggiore impulso in particolare a partire dal ciclo programmatico 2018-20.

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 sono condotte prevalentemente attraverso l'estrazione da base dati predisposte anche a tali fini (U-GO, data base di iscrizione alle attività, etc.), attraverso la somministrazione di questionari, per mezzo di verifiche sulla documentazione e rispetto a quanto pubblicato in specifiche aree web.

## Quadro riepilogativo delle azioni di monitoraggio previste dal Sistema di Ateneo

Oggetto della verifica	Destinatari dell'informazione	Ciclicità
Integrazione fra cicli programmatori. 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
(Piattaforma ANAC <sup>102</sup> per) l'inserimento delle informazioni relative ai PTPCT delle amministrazioni e le relative azioni di monitoraggio.	ANAC (su specifica piattaforma)	Annuale (Monitoraggio non obbligatorio)
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
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-D.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 della programmazione integrata, in obiettivi operativi delle misure di prevenzione e trasparenza, viene validata dal N.d.V. di Ateneo e

<sup>102</sup> Si veda il PNA 2019 pag. 29 "La piattaforma **permetterà all'Autorità di condurre analisi qualitative dei dati** grazie alla sistematica e organizzata raccolta delle informazioni e, dunque, di poter rilevare le criticità dei PTPCT e migliorare, di conseguenza, la sua attività di supporto alle amministrazioni. La compilazione dei campi della piattaforma **permetterà, invece, ai RPCT:**

- di avere una migliore conoscenza e consapevolezza dei requisiti metodologici più rilevanti per la costruzione del PTPCT;
- monitorare nel tempo i progressi del proprio PTPCT;
- conoscere, in caso di successione nell'incarico di RPCT, gli sviluppi passati del PTPCT;
- effettuare il monitoraggio sull'attuazione del PTPCT;
- produrre la relazione annuale. "

Per il link alla piattaforma:

[http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/Comunicazione/News/\\_news?id=addc46fc0a7780420e9f0eec2b0feaa3](http://www.anticorruzione.it/portal/public/classic/Comunicazione/News/_news?id=addc46fc0a7780420e9f0eec2b0feaa3)

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 gestionale<sup>103</sup>.

### Esiti delle azioni di monitoraggio sulle attività condotte nel 2022

Grafico n.5 e n.6 : Coinvolgimento delle strutture di Ateneo nella realizzazione di misure anticorruzione e trasparenza – Anni 2021 e 2022 (misure realizzate anche nell'ambito degli obiettivi integrati di performance)

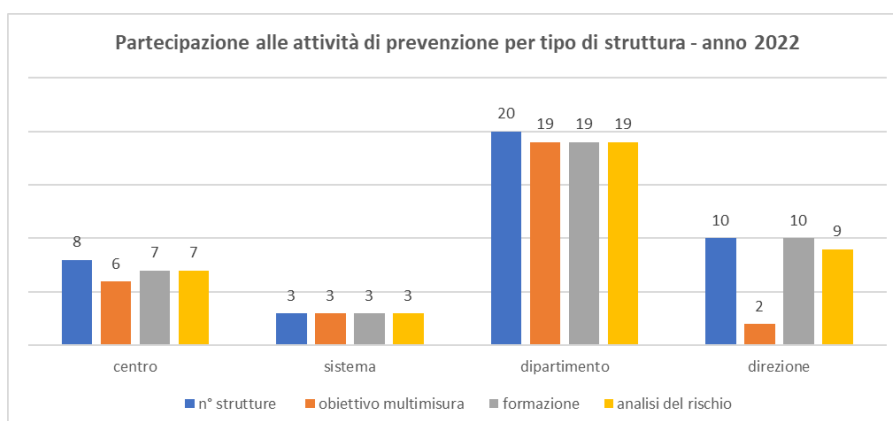
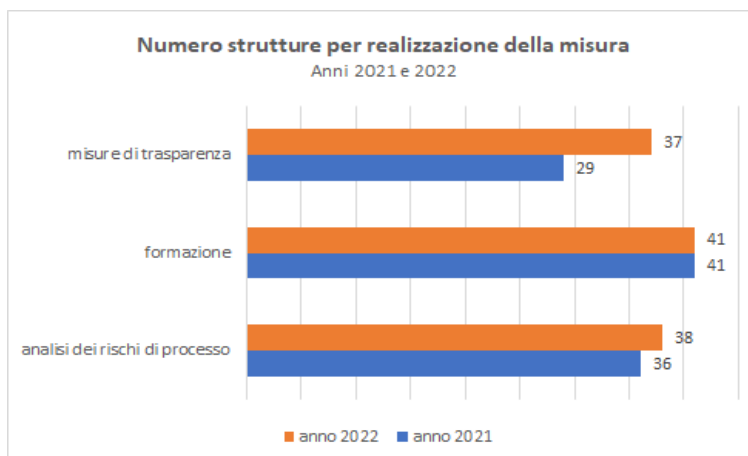
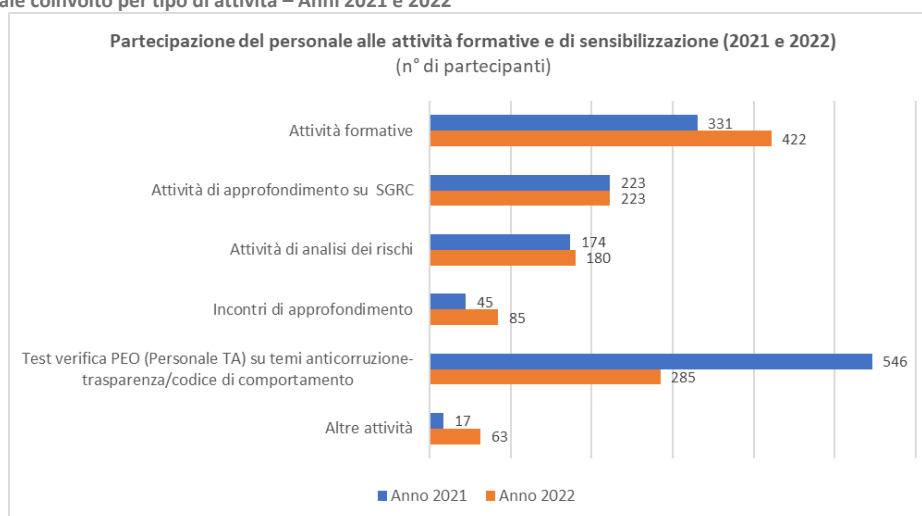
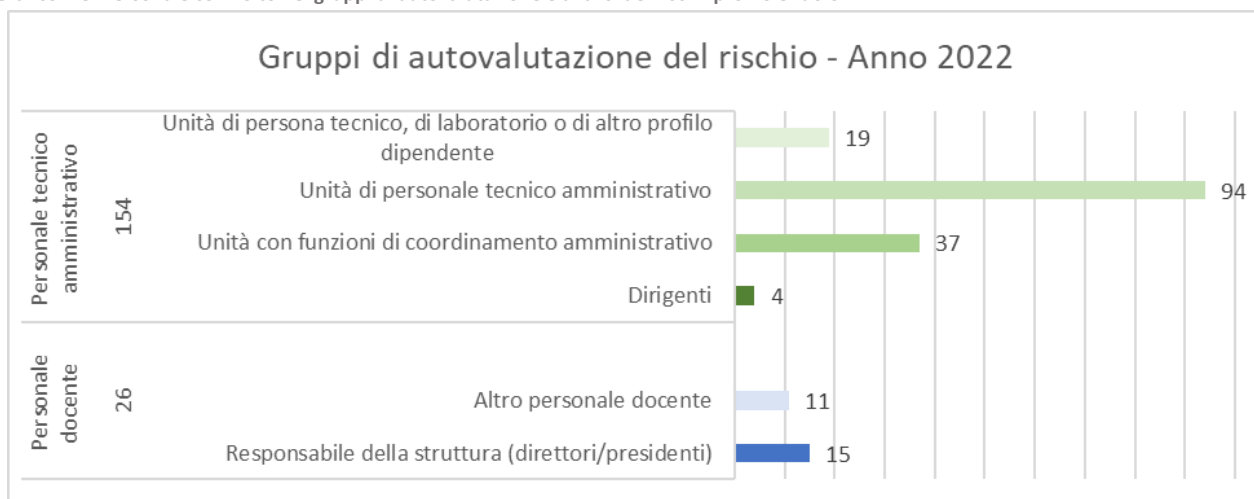


Grafico n.7: Personale coinvolto per tipo di attività – Anni 2021 e 2022



<sup>103</sup> Entro il settembre successivo a quello di pianificazione.

Grafico n.8: Personale coinvolto nei gruppi di autovalutazione e analisi dei rischi: profilo e ruolo<sup>104</sup>



### 2.3E 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 nel paragrafo dedicato alla predisposizione del Piano, fra RPCT e strutture si è realizzato un articolato percorso di interlocuzione già antecedente alla definizione della prima proposta programmatica a cui, in diversi casi, è poi seguito un secondo ciclo di incontri.

Importanti momenti di consultazione dei soggetti interni si sono creati attraverso il supporto consulenziale, attuato anche nel corso del 2022. Questo ha costituito un’occasione per la raccolta di feedback, suggerimenti e criticità.

Sono inoltre stati attivati canali specifici di comunicazione con le strutture, in un’ottica di servizio ai clienti interni all’amministrazione. Nel corso degli anni sono state realizzate, e tenute sempre aggiornate, specifiche pagine web da cui scaricare note, documenti informativi, modulistica. Accedendo da tali pagine è possibile iscriversi alle occasioni di incontro via via organizzate. Inoltre, sono stati esplicitati i riferimenti a cui rivolgersi per accedere ai servizi di consulenza o porre quesiti<sup>105</sup>.

<sup>104</sup> Il questionario adottato per le analisi del rischio prevede, nella sezione 2, quesiti relativi l’identificazione del gruppo di autovalutazione, al numero partecipanti, ai profili e al ruolo ricoperto all’interno della struttura.

<sup>105</sup> <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

L'architettura organizzativa dell'Ateneo, adottata a seguito del complesso processo di riforma introdotto dalla l. 240/2010, ai fini del perseguimento delle proprie finalità istituzionali è così articolata:

- **20 Dipartimenti** – strutture deputate al perseguimento delle finalità istituzionali della didattica, della ricerca e della terza missione;
- **8 Centri di Ateneo** – strutture dotate di risorse proprie e di autonomia gestionale e amministrativa, con il fine di promuovere, coordinare e sviluppare attività di ricerca e/o formative, ovvero per la gestione o fornitura di servizi di particolare complessità e di interesse generale che interessino in via permanente l'Ateneo;
- **2 Scuole Interdipartimentali** – strutture deputate a garantire il raccordo tra più dipartimenti, con funzioni di coordinamento e razionalizzazione delle attività didattiche nonché di gestione di servizi comuni;
- **3 Sistemi** : il Sistema Museale di Ateneo (SMA) sistema unitario e coordinato delle strutture museali preposte allo sviluppo, gestione e valorizzazione del patrimonio museale e delle collezioni di Ateneo; il Sistema Bibliotecario di Ateneo (SBA) un sistema unitario e coordinato delle strutture bibliotecarie e documentali dell'Università, preposte allo sviluppo, alla gestione, alla fruizione, alla valorizzazione e alla conservazione del patrimonio bibliografico e documentale; il Sistema Informatico di Ateneo (SIA) un sistema unitario e coordinato delle strutture informatiche preposte all'organizzazione, alla gestione e allo sviluppo dei servizi informatici dell'Ateneo.

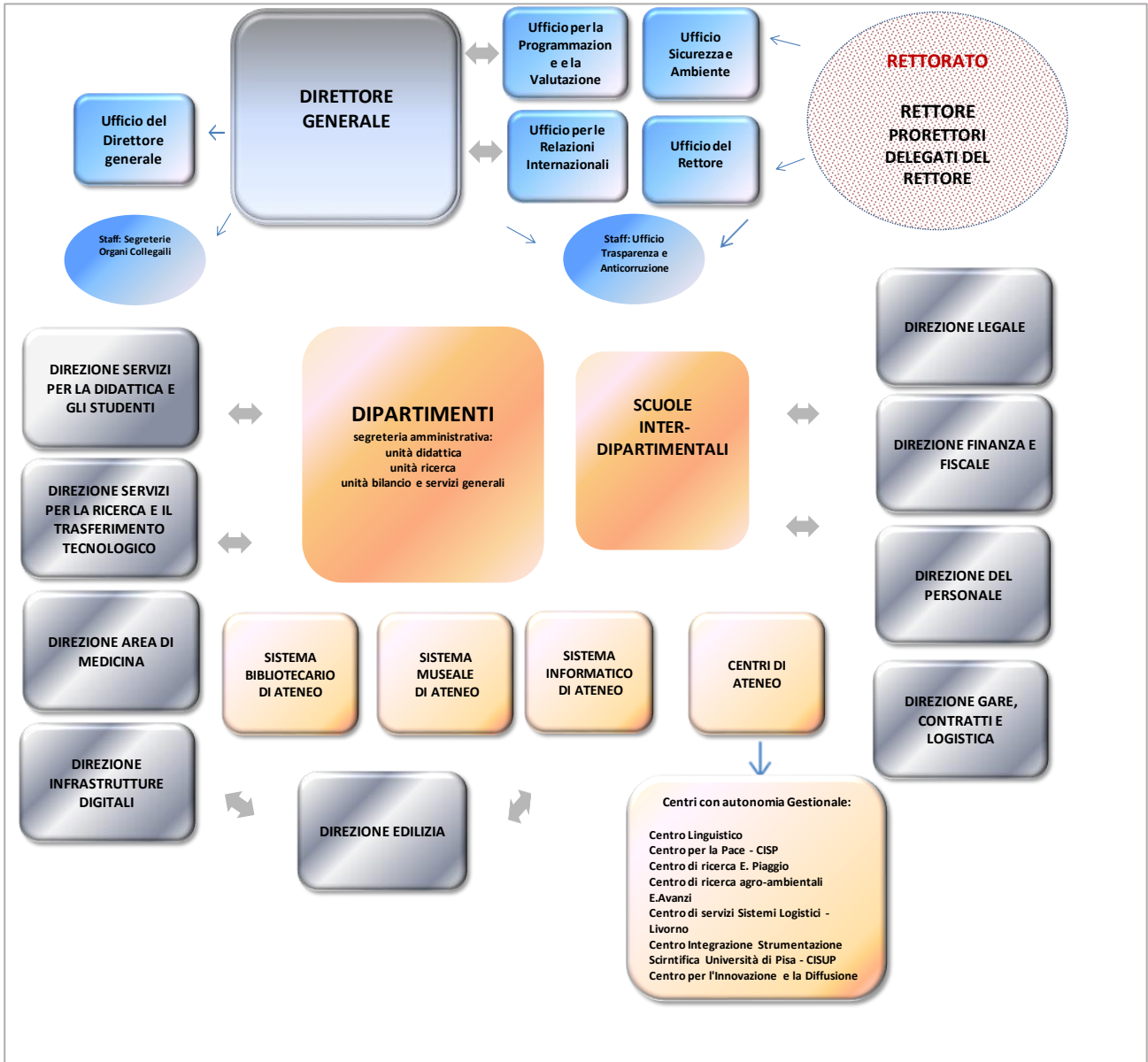
A supporto delle strutture citate l'intero **apparato tecnico-amministrativo** è articolato in strutture amministrative centrali di livello dirigenziale, e non, e nei servizi amministrativi e tecnici presenti nelle strutture di missione. È orientato verso una visione generale per *processi* e verso una gestione coordinata delle risorse complessivamente dedicate a ciascun processo.

L'attuale configurazione organizzativa dell'Ateneo, rappresentata nell'organigramma e nelle tabelle che seguono, oggetto di costante monitoraggio e di alcuni interventi di revisione effettuati nel corso degli anni si connota per quanto concerne l'Amministrazione Centrale, per la presenza di unità organizzative di livello dirigenziale (Direzioni) e di Uffici e posizioni di Staff alla *governance*, nonché di servizi amministrativi e tecnici all'interno dei Dipartimenti, nei Centri e nei Sistemi di Ateneo.

In relazione alla propria missione e all'ambito di operatività, le Direzioni si suddividono in:

- **supporto diretto** alle attività istituzionali: Direzione Servizi per la Didattica e gli Studenti, Direzione Servizi per la Ricerca e il Trasferimento Tecnologico, Direzione Area di Medicina;
- **supporto gestionale**: Direzione Gare, Contratti e Logistica, Direzione del Personale, Direzione Finanza e Fiscale, Direzione Legale;
- **supporto tecnico**: Direzione Edilizia e Direzione Infrastrutture Digitali.

Fig.1 Organigramma di Ateneo



### 3.1.3 La struttura tecnico-amministrativa

Tab. 1 Area Dipartimenti, Scuole, Centri e Sistemi

DIPARTIMENTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dipartimento di Biologia</li> <li>• Dipartimento di Chimica e Chimica industriale</li> <li>• Dipartimento di Civiltà e Forme del sapere</li> <li>• Dipartimento di Economia e Management</li> <li>• Dipartimento di Farmacia</li> <li>• Dipartimento di Filologia, Letteratura e linguistica</li> <li>• Dipartimento di Fisica</li> <li>• Dipartimento di Giurisprudenza</li> <li>• Dipartimento di Informatica</li> <li>• Dipartimento di Ingegneria Civile e industriale</li> <li>• Dipartimento di Ingegneria dell'Energia, dei Sistemi, del Territorio e delle Costruzioni</li> <li>• Dipartimento di Ingegneria dell'Informazione</li> <li>• Dipartimento di Matematica</li> <li>• Dipartimento di Medicina Clinica e sperimentale</li> <li>• Dipartimento di Patologia Chirurgica, medica, molecolare e dell'Area critica</li> <li>• Dipartimento di Ricerca traslazionale e delle nuove tecnologie in medica e chirurgia</li> <li>• Dipartimento di Scienze Agrarie, alimentari e agro-ambientali</li> <li>• Dipartimento di Scienze Politiche</li> <li>• Dipartimento di Scienze della Terra</li> <li>• Dipartimento di Scienze Veterinarie</li> </ul>



<b>SCUOLE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Scuola di Ingegneria</li> <li>• Scuola di Medicina</li> </ul>
<b>CENTRI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro Linguistico</li> <li>• Centro di Servizi Polo Universitario "Sistemi logistici" – Livorno</li> <li>• Centro di Ricerca "E. Piaggio"</li> <li>• Centro di Ricerche Agro-ambientali "E. Avanzi"</li> <li>• Centro Interdisciplinare Scienze per la Pace – CISP</li> <li>• Centro Museo di Storia Naturale</li> <li>• Centro per l'Integrazione della Strumentazione Scientifica dell'Università di Pisa – CISUP</li> <li>• Centro per l'Innovazione e la Diffusione della Cultura – CIDIC</li> </ul>
<b>SISTEMI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema Bibliotecario di Ateneo</li> <li>• Sistema Museale di Ateneo</li> <li>• Sistema Informatico di Ateneo</li> </ul>

Tab. 2 Strutture dell'Amministrazione centrale

<b>DIREZIONI</b>
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
<b>Uffici di staff (Posizioni organizzative di <u>secondo livello</u>)</b>
Ufficio del Rettore Ufficio del Direttore Generale Ufficio per la Programmazione e la Valutazione Ufficio Sicurezza e Ambiente Ufficio per le Relazioni Internazionali
<b>Staff (Posizioni organizzative di <u>terzo livello</u>)</b>
Segreterie Organi di Ateneo Unità Trasparenza e Anticorruzione

### 3.1.4 Posizioni organizzative amministrative e tecniche presso le strutture al 31.12.2022

Come previsto dalla *Direttiva regolamentare sull'organizzazione di Ateneo*<sup>106</sup> le posizioni organizzative attivate presso l'Ateneo sono distinte in tre livelli, in relazione al livello di responsabilità e autonomia richiesto per ricoprire la posizione ed al grado di complessità correlato alla gestione.

Tab. 3 PO Amministrazione centrale

<b>Amministrazione Centrale<sup>107</sup></b>	Posizioni organizzative di <u>primo livello</u> (Dirigente)	<b>9</b> e 1 a t.d.
	Posizioni organizzative <u>secondo livello</u> (cat. EP)	<b>30</b> e 7 <i>ad interim</i>
	Posizioni organizzative di <u>terzo livello</u> (cat. D)	<b>60</b> e 28 <i>ad interim</i>

<sup>106</sup> Direttiva organizzativa pubblicata al link: <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/3661-disposizioni-general>

<sup>107</sup> Direzioni: Presso le stesse sono attivate posizioni organizzative di secondo livello di coordinatore correlate ad incarichi attribuiti a personale di cat. EP nonché posizioni organizzative di terzo livello correlate ad incarichi attribuiti a personale di categoria D. Uffici di staff: strutture organizzative cui corrisponde una posizione organizzativa di secondo livello di responsabile con incarico attribuito a personale di cat. EP e articolazioni interne con posizioni organizzative di terzo livello correlate ad incarichi attribuiti a personale di cat. D.

Tab. 3 A PO Strutture di missione – centri e sistemi

Dipartimenti <sup>108</sup>	Direttori di Dipartimento (Docenti con funzioni dirigenziali)	20
	Posizioni organizzative <u>secondo livello</u> (cat. EP)	17
	Posizioni organizzative di <u>terzo livello</u> (cat. D)	40 e 11 <i>ad interim</i>
Centri <sup>109</sup>	Direttori di Centro (Docenti con funzioni dirigenziali)	8
	Posizioni organizzative di <u>secondo livello</u> (cat. EP)	5
	Posizioni organizzative di <u>terzo livello</u> (cat. D)	6
Sistemi <sup>110</sup>	Presidenti di Sistema (Docenti con funzioni dirigenziali)	3
	Posizioni organizzative <u>secondo livello</u> (cat. EP)	13 e 4 <i>ad interim</i>
	Posizioni organizzative di <u>terzo livello</u> (cat. D)	18 e 4 <i>ad interim</i>

Tab. 3 B

Dirigenti	9 di cui 1 a t.d.
Direttori di Dipartimento (funzioni dirigenziali)	20
Direttori di Centro (funzioni dirigenziali)	8
Presidenti di Sistema ((funzioni dirigenziali)	3
Cat. EP	65
Cat. EP ad interim	11
Cat. D	124
Cat. D ad interim	43

Ai sensi della **Direttiva sull'organizzazione dei servizi tecnici delle strutture didattiche, scientifiche<sup>111</sup> e di servizio** sono attivate presso i Dipartimenti e Centri le sottoindicate posizioni organizzative tecniche.

Tab. 3 C

Posizioni organizzative tecniche presso le strutture	
Coordinatori tecnici (cat. EP)	4
Responsabili tecnici cat. D)	10

Tutti gli incarichi sono a tempo determinato, favorendo, ove possibile il criterio della rotazione.

Nei grafici seguenti sono indicate le previsioni di cessazione per raggiunti limiti di età del personale dirigente, di categoria EP e D con incarico di responsabilità che nel triennio 2023/2025.

<sup>108</sup> **Dipartimenti:** Il Direttore del Dipartimento è un docente che, oltre ad esercitare le funzioni connesse alla carica, è investito dei poteri dirigenziali e gestionali in relazione alla struttura diretta.

È prevista una posizione organizzativa di secondo livello di responsabile amministrativo attribuito ad un funzionario di cat. EP e per le Unità dedicate al bilancio e servizi generali, alla ricerca e alla didattica sono previste posizioni organizzative di terzo livello correlate ad incarichi attribuiti a personale di cat. D.

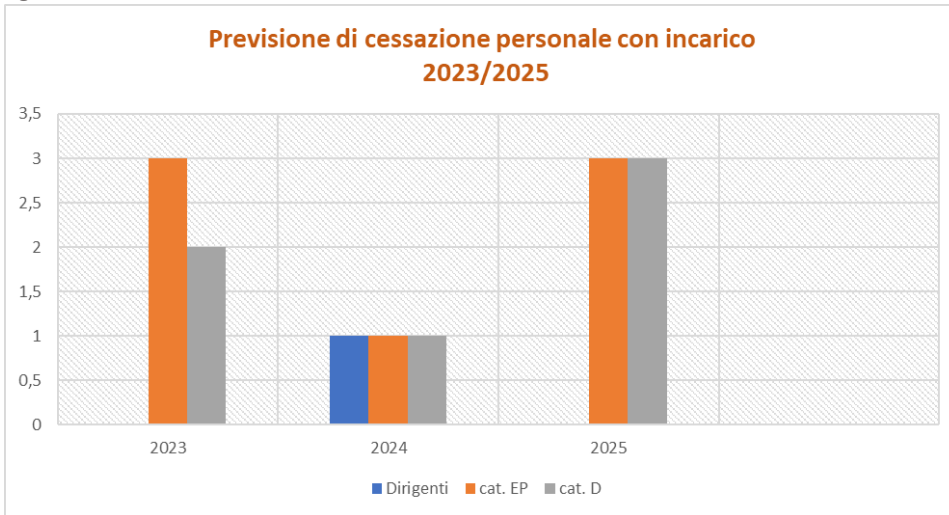
<sup>109</sup> **Centri:** Il Direttore del Centro è un docente che, oltre ad esercitare le funzioni connesse alla carica, è investito dei poteri dirigenziali e gestionali in relazione alla struttura diretta. L'amministrazione è assicurata da posizioni organizzative di vario livello secondo la complessità.

<sup>110</sup> **Sistemi:** Il Presidente del Sistema è un docente che, oltre ad esercitare le funzioni connesse alla carica, è investito dei poteri dirigenziali e gestionali in relazione alla struttura diretta.

A supporto del Presidente è prevista una posizione organizzativa di secondo livello attribuito a un funzionario di cat. EP. In relazione all'eventuale suddivisione in Poli e articolazioni in macroaree sono previste ulteriori posizioni organizzative di secondo livello e di terzo livello. A supporto della gestione complessiva sono individuate posizioni organizzative di terzo livello la cui responsabilità è attribuita a funzionari di cat. D.

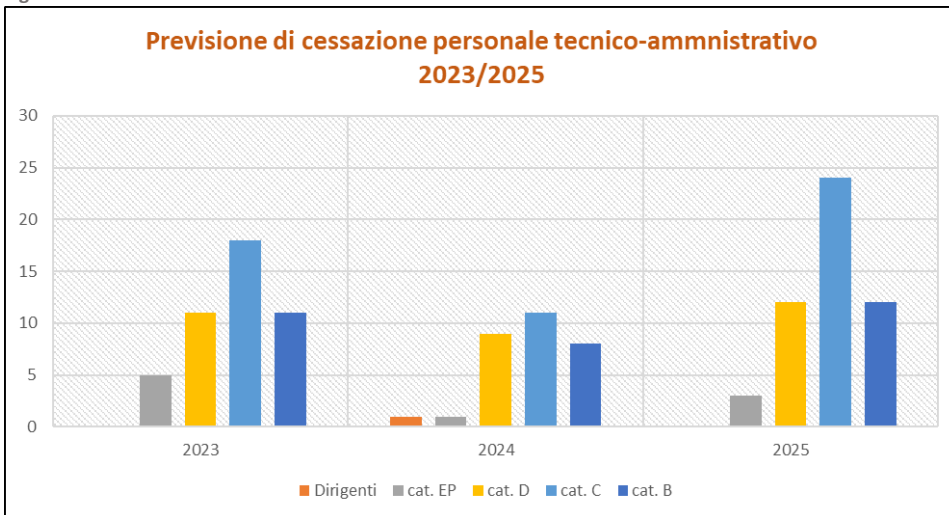
<sup>111</sup> Direttiva organizzativa tecnica pubblicata al link: <https://www.unipi.it/index.php/amministrazione/item/3661-disposizioni-general>

Fig.2



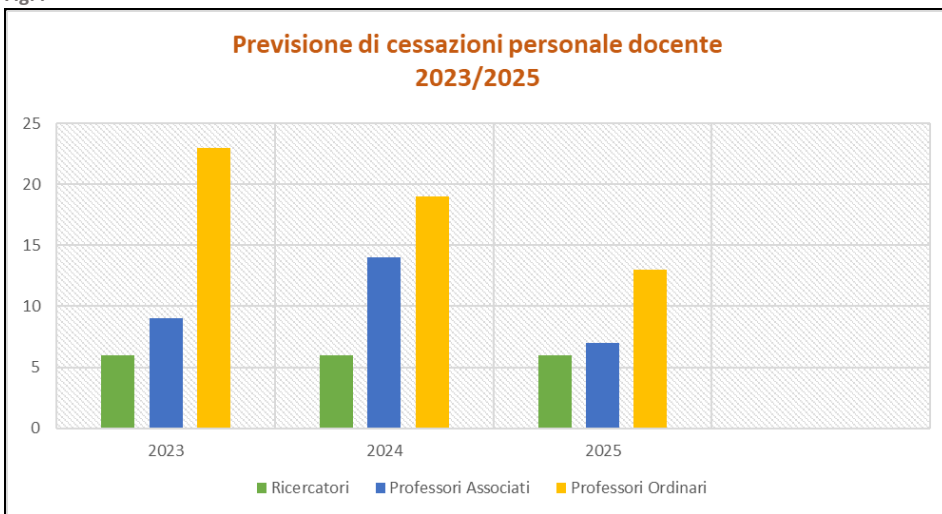
Previsione di cessazione per raggiunti limiti di età del personale tecnico amministrativo nel triennio 2023/2025

Fig.3



Previsione di cessazione per raggiunti limiti di età del personale docente nel triennio 2023/2025

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 Il lavoro agile emergenziale

È noto come l'insorgere dell'emergenza sanitaria, dovuta alla pandemia da Covid 19, abbia provocato il ricorso massiccio al lavoro agile, divenuto, in una situazione di contesto del tutto eccezionale, strumento ordinario di svolgimento dell'attività lavorativa, atto a contemperare e garantire la tutela di due diritti costituzionalmente garantiti: la salute ed il lavoro.

L'istituto, sebbene previsto e disciplinato da tempo dall'ordinamento<sup>112</sup> 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 alle 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, visto il perdurare della situazione emergenziale.

Nell'arco temporale compreso tra i mesi di marzo e agosto 2020 in Ateneo 1513 unità di personale tecnico amministrativo hanno svolto la loro attività in modalità agile.

Il d.l. 52/2021 convertito, con modificazioni nella l. 87/2021, ha esteso la possibilità di ricorrere al lavoro agile in forma semplificata e, quindi, senza necessità di stipula di accordo individuale tra le parti, sino alla definizione della disciplina dell'istituto da parte dei singoli contratti collettivi di comparto e, comunque, non oltre il 31 dicembre 2021, lasciando le pubbliche amministrazioni libere nelle loro determinazioni di stabilire le percentuali di ricorso al lavoro agile, in ragione delle proprie esigenze organizzative.

L'Università di Pisa, a partire dal settembre 2020 con l'avvio della fase del graduale rientro in presenza, ha ritenuto, nel quadro delle disposizioni governative e interne nel tempo vigenti, di mantenere il ricorso al lavoro agile in forma semplificata nella misura non superiore al 50% del monte ore potenzialmente erogabili con tale modalità, decentrando a livello di singola struttura (unità organizzativa di I livello: Direzioni, Dipartimenti, Centri e Sistemi) la definizione dei massimali entro il limite suddetto, compatibilmente con le potenzialità organizzative e con la qualità del servizio.

Questa situazione si è protratta fino all'adozione del d.p.c.m. 23 settembre 2021, che ha previsto, a decorrere dal 15 ottobre 2021, con una fase di applicazione graduale, la modalità in presenza quale modalità ordinaria di svolgimento dell'attività lavorativa, fermo restando l'obbligo di assicurare il rispetto delle misure sanitarie di contenimento del rischio di contagio da Covid19. Il rientro in presenza è stato quindi disciplinato con il decreto del Ministro per la pubblica amministrazione dell'8 ottobre 2021, che ha individuato le condizioni ed i requisiti per utilizzare il lavoro agile in un quadro di efficienza e di tutela dei diritti dei cittadini, in modo da non pregiudicare o ridurre la fruizione dei servizi a favore degli utenti, e, al contempo, assicurare lo svolgimento dell'attività di lavoro in condizioni di sicurezza anti-contagio anche ricorrendo ad un'adeguata rotazione del personale in lavoro agile, e fermo restando la prevalenza, per ciascun lavoratore, dell'esecuzione della prestazione in presenza. L'Ateneo ha dato attuazione alla nuova previsione normativa con atto del Direttore Generale del 22 ottobre 2021. Il riarsi inatteso della pandemia ha poi indotto l'Ateneo a ripristinare, da inizio gennaio 2022 fino al termine della situazione emergenziale, avvenuta con il 31 marzo 2022, il ricorso al lavoro a distanza nella misura del 50% per le attività espletabili da remoto.

<sup>112</sup> Il lavoro agile è stato introdotto nell'ordinamento giuridico italiano dalla l. 81/2017, al fine di dare attuazione alla risoluzione del Parlamento europeo del 13 settembre 2016 dedicata alla "creazione di condizioni del mercato del lavoro favorevoli all'equilibrio tra vita privata e vita professionale".

### 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 riceverlo.

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

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.

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

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

Sul versante della **dotazione strutturale** è stato definito il piano di dotazione informatica e di potenziamento delle infrastrutture digitali per supportare adeguatamente ed in modo strutturato lo svolgimento dell’attività lavorativa in modalità agile (dotazioni informatiche, apparati per aumentare la resilienza e la sicurezza delle reti, sistemi di server per ospitare e remotizzare le attività didattiche, oltre ad un significativo potenziamento della rete wireless). Nel 2021 è stata avviata una significativa ristrutturazione della rete telematica, per rispondere adeguatamente alle necessità di sicurezza e resilienza imposte dal dover garantire continuità di servizio alla rete di Ateneo, nel ben noto e mutato contesto operativo e lavorativo scaturito dalla emergenza sanitaria da Covid-19. Gli interventi hanno comportato un significativo investimento in nuove tecnologie, che sono state messe in opera in sostituzione della vecchia infrastruttura, garantendo allo stesso tempo la fruizione continua dei servizi di rete. Per quanto riguarda le dotazioni personali sono stati fatti significativi investimenti per acquisire le risorse a supportare adeguatamente e, progressivamente, in modo strutturato le attività da svolgersi 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 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. Tale regime avrà validità sino al 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.

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

### 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. 187/2021.

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. 1106 del 24 settembre 2022 "*Contingente assunzionale delle Università - Punti Organico 2022*" ha definito i criteri per il riparto e l'attribuzione a ciascuna istituzione universitaria statale del contingente di spesa disponibile a livello nazionale per l'assunzione di personale a tempo indeterminato e di ricercatori a tempo determinato.

Per l'anno 2021, l'Università di Pisa ha presentato i seguenti valori degli indicatori sopra descritti:

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

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

A livello programmatico, inoltre, vanno richiamati i limiti e le indicazioni previste, oltre che dalle normative sopra richiamate, dall'art. 18 della l.30 240/2010 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 per i trentasei mesi successivi alla data di entrata in vigore della legge di conversione del d.l. 36/2022, 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 nei tre anni antecedenti la data di entrata in vigore della legge di conversione del decreto, 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 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. Le risorse assegnate devono essere 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.

La programmazione triennale del personale 2023-2025, approvata con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 487 del 22 dicembre 2022, nonché le singole programmazioni annuali approvate dall'Ateneo<sup>113</sup>,

<sup>113</sup> Si veda, in particolare, quelle approvate: con delibera n. 12 del 21 gennaio 2022 e n. 91 del 28 marzo 2022, con riguardo alla programmazione del personale docente; con delibera n. 358 del 23 settembre 2022 e n. 409 del 21 ottobre 2022, con riguardo alla programmazione personale docente e di contratti di ricerca; con delibera n. 359 del 23 settembre 2022 e n. 408 del 21 ottobre 2022, con riguardo al Piano straordinario di reclutamento



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
≥ 1	1,12	1,09	1,04	1,08	1,14	n.disp.

Tab. 5

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

Tab. 6 Andamento personale docente (PO, PA, RU tempo determinato e indeterminato) 2016-2022- rilevazione dati al 31.12 di ciascun anno

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

Tab. 7 Andamento personale tecnico-amministrativo (tempo ind + T.D.) 2016-2022- rilevazione dati al 31.12 di ciascun anno

PERSONALE TECNICO-AMMINISTRATIVO (inclusi CEL) T.I e T.D. al 31.12 di ciascun anno	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
	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.

### 3.3-A.1 Programmazione fabbisogno personale anno 2023

Le disponibilità assunzionali per il 2022, come detto, sono state rese note con il decreto del Ministro dell'Università e della Ricerca 1106/2022, con cui è stato attribuito all'Università di Pisa un contingente di risorse espresso in termini di punti organico pari a 48,99, a fronte di cessazioni 2021 in termini di punti organico pari a 67,20 (pari, dunque, al 73%).

Il Consiglio di Amministrazione nella seduta del 22 dicembre 2022, con delibera n. 487/2022, ha approvato la programmazione triennale del personale 2023-2025, nella quale si prevede, per il 2023, la stima, prudentiale, di utilizzo del 50% dei punti organico liberati dalle cessazioni 2022 (pari a 55,55 punti), ossia di 27,75 punti, distribuiti nel modo seguente:

Tab. 8

	2023	
	Unità	Punti organico
Professori ordinari	6	1,8
Professori ordinari est	1	1
Professori associati *	23	4,6
Professori associati est	8	5,6
Ricercatori Universitari **	1	0

personale universitario 2022-2026 di cui al d.m. MUR n. 445/2022, relativamente al personale docente; con delibera n. 360 del 23 settembre 2022, con riguardo alla programmazione del personale tecnico-amministrativo; con delibera n. 361 del 23 settembre 2022, con riguardo al Piano straordinario di reclutamento personale universitario 2022-2026 di cui al d.m. MUR n. 445/2022, relativamente al personale tecnico-amministrativo; con delibera n. 410 del 21 ottobre 2022, con riguardo alla integrazione della programmazione e relativa riassegnazione dei punti distribuiti per il personale tecnico-amministrativo con le sopra citate delibere n. 360/2022 e n. 361/2022.

Ricercatori TD tipo b)	7	3,5
Ricercatori TD (RTT)	1	0,5
Ricercatori TD tipo a) ***	61	0
Tecnici amministrativi	40	10,75
<b>TOTALE</b>	<b>148</b>	<b>27,75</b>

\* compresi anche RTD tipo b) che finiscono 3 anni nel 2023

\*\* punti organico a copertura derivanti da programmazioni precedenti

\*\*\* compresi anche i RTD tipo a) PNRR

Per quanto riguarda il personale docente, il riferimento principale è stato il rispetto dei parametri normativi sopra richiamati; per il personale tecnico-amministrativo, i punti organico previsti si attestano attorno al 70% dei punti organico derivanti dalle cessazioni di personale tecnico-amministrativo dell'anno precedente.

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
<b>TOTALE</b>	<b>138</b>	<b>77,1</b>

I residui non utilizzati o che dovessero rendersi disponibili qualora le assunzioni programmate coinvolgano personale già in servizio presso l'Ateneo, saranno successivamente distribuiti con delibere del Consiglio di Amministrazione.

Risulta inoltre importante sottolineare l'impatto dei progetti a valere su risorse del PNRR ai quali l'Università di Pisa ha partecipato (Centri Nazionali, Infrastrutture di Ricerca, Ecosistemi dell'Innovazione, Partenariati Estesi) 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 avverrà nel corso degli anni 2023 e 2024.

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, 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 recenti "Linee di indirizzo per l'individuazione dei nuovi fabbisogni professionali da parte delle amministrazioni pubbliche", la programmazione si dirige non solo a coprire le esigenze legate al turn over 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:

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

Con riferimento, poi, alle posizioni previste a valere sulle ordinarie facoltà assunzionali dell'Ateneo, è stata privilegiata la programmazione di assunzioni di profili di area tecnica, tanto per le esigenze delle Direzioni dell'Amministrazione, quanto e soprattutto per le esigenze di Dipartimenti, Sistemi e Centri. Più nel dettaglio è stato previsto il reclutamento di:

- 2 unità di personale di categoria B dell'area servizi generali e tecnici;
- 16 unità di personale di categoria C dell'area tecnica;
- 7 unità di personale di categoria C dell'area amministrativa;
- 2 unità di personale di categoria C dell'area biblioteche;
- 10 unità di personale di categoria D dell'area tecnica, tecnico-scientifica ed elaborazione dati;
- 2 unità di personale di categoria D dell'area amministrativa-gestionale;
- 1 unità di personale di categoria D dell'area biblioteche;
- 1 CEL (tedesco).

### 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. 240/2010<sup>114</sup>.

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, etc.).

In attesa di un quadro più preciso 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 turn over;
- 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;
- ridurre la numerosità degli incarichi di responsabilità ricoperti ad interim;
- contenere, ove possibile, un giusto equilibrio nel rapporto tra personale tecnico-amministrativo e personale docente.

<sup>114</sup> 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/regolamentialelegati/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/regolamentialelegati/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/regolamentialelegati/regolamentopnrr.pdf>.

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

Il *Piano Integrato delle Attività e dell'Organizzazione* (PIAO), introdotto dall'art. 6 del d.l. 80/2021<sup>115</sup>, mette in stretta correlazione la programmazione della formazione con la programmazione del fabbisogno del personale nel ciclo di gestione della performance, tessendo una strategia unitaria ed integrata di gestione delle risorse umane<sup>116</sup>. In tale logica di programmazione integrata di sviluppo il *Programma triennale della formazione* e il *Piano annuale operativo* che l'Ateneo intende attuare per il 2023, sono inseriti in questa sezione del PIAO. Lo sviluppo delle competenze rappresenta insieme alla digitalizzazione, al reclutamento ed alla semplificazione, una delle principali direttrici dell'impianto riformatore avviato con il d.l. 80/2021.

#### 3.3-B.1 Linee di sviluppo delle competenze del personale nel triennio 2022-2024

La programmazione delle attività formative è effettuata, in coerenza con gli obiettivi di miglioramento e crescita dell'Ateneo nonché di qualificazione, riqualificazione o potenziamento delle competenze tecniche e trasversali, attraverso la raccolta delle esigenze espresse e l'analisi del fabbisogno formativo, anche in un'ottica di "apprendimento continuo" e di ampliamento delle opportunità di crescita all'interno dell'organizzazione. La programmazione si integra anche con le necessità strategiche ed operative configurandosi sempre più come leva strategica per il raggiungimento dei risultati che l'Ateneo si prefigge. Le linee strategiche 2023-2025<sup>117</sup> prevedono per il 2023 i seguenti obiettivi strategici:

Schema 1

Area strategica	Asse	Obiettivo	Azione
Ricerca	<b>R2</b> <i>Mantenere l'alto livello di partecipazione a bandi competitivi, anche comunitari</i>	Qualità promozione e sostegno della ricerca [...]	<b>R.2.b</b> Svolgere attività di informazione e di formazione di docenti, ricercatori e personale tecnico-amministrativo direttamente coinvolti nella presentazione di progetti e nella gestione e rendicontazione di progetti finanziati a seguito di bandi competitivi
Gestione	<b>C1</b> <i>Attuare una trasparente politica di reclutamento e avanzamento del personale che valorizzi il merito</i>	Ottimizzazione delle politiche di reclutamento del personale docente e tecnico-amministrativo-gestione ed integrazione organizzativa.	<b>C.1.i</b> Rafforzare l'aggiornamento professionale del personale tecnico-amministrativo anche grazie all'implementazione di corsi dal taglio operativo o di attività in e-learning. <b>C.1.j</b> Svolgere attività di formazione per l'uso delle nuove piattaforme informatiche, anche grazie all'implementazione di corsi dal taglio operativo o di attività in e-learning.
	<b>C2</b> <i>Favorire il benessere organizzativo</i>	Miglioramento continuo del nuovo apparato organizzativo e delle modalità di lavoro.	<b>C.2.c</b> Rafforzare le attività di formazione in tema di benessere organizzativo, gestione dello stress, conciliazione dei conflitti, gestione delle risorse umane.

Al fine di adeguare le conoscenze e le competenze del personale tecnico amministrativo finalizzandole al perseguimento degli obiettivi strategici suddetti, l'Ateneo intende perseguire per l'anno 2023, i seguenti obiettivi formativi:

<sup>115</sup> Il d.l. 80/2021, convertito con la l. 113/2021, reca "Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionali all'attuazione del PNRR e per l'efficienza della giustizia".

<sup>116</sup> Le "Linee guida per la compilazione del Piano Integrato di attività ed organizzazione" del 6.12.2021, specificano che il Piano delle attività formative dovrà prevedere:

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

<sup>117</sup> Gli obiettivi strategici 2023-2025 ed allineamento del Piano strategico sono stati approvati dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 25.7.2022 con deliberazione n. 331/2022.

- 1) Potenziamento delle **competenze comportamentali manageriali e organizzative** per un efficace *empowerment* di sistema al fine di consolidare le competenze di gestione valutazione e sviluppo del personale;
- 2) Potenziamento delle **competenze digitali** con particolare riferimento all'utilizzo delle nuove piattaforme informatiche, procedure e applicativi informatici in dotazione al personale di Ateneo. L'Ateneo punta al consolidamento delle competenze digitali comuni, al fine di accrescere la propensione complessiva al cambiamento ed all'innovazione nella pubblica amministrazione.  
Per il raggiungimento di tali obiettivi ci si avvarrà anche del programma *Syllabus "Competenze digitali per la PA"*.  
E' prevista la possibilità per il personale degli Atenei di partecipare al progetto di autovalutazione delle competenze digitali. In base agli esiti dell'autovalutazione saranno proposti ai/alle dipendenti moduli formativi per colmare i *gap* di conoscenza e per migliorare le competenze. Le modalità di adesione e partecipazione del personale Tecnico-Amministrativo e Bibliotecario saranno rese note con apposite comunicazioni dell'Amministrazione.
- 3) Aggiornamento e sviluppo delle **competenze tecnico-professionali** specifiche dei diversi ambiti professionali al fine di garantire percorsi di formazione continua a tutto il personale. Si tratta delle conoscenze specialistiche inerenti allo specifico contenuto tecnico dell'attività professionale svolta, che rappresentano la cd "cassetta degli attrezzi" delle competenze tangibili.
- 4) Aggiornamento delle **competenze trasversali**:
  - a) competenze **linguistiche**;
  - b) competenze **comunicative**.

Una buona comunicazione interna ed esterna è una leva strategica essenziale per accelerare lo sviluppo dei processi, permettere di gestire percorsi legati ai cambiamenti organizzativi e sviluppare una cultura comune. A tal fine saranno organizzati corsi interni, anche suddivisi su più annualità, per rafforzare le competenze necessarie a migliorare la comunicazione in modo strategico e favorire la diffusione e la condivisione del know-how dell'Ateneo.

Si sottolinea la partecipazione dell'Ufficio Formazione Welfare e Sviluppo all'organizzazione della formazione volta a diffondere la cultura del rispetto della parità di genere promossa dal CUG.

Si procederà, inoltre, ad organizzare la formazione programmata in materia di **Trasparenza e Anti Corruzione**.

### 3.3-B.2 La valutazione della formazione

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

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

È prevista, inoltre, al termine di ogni corso, la somministrazione di un questionario volto a valutare il grado di apprendimento dei partecipanti. Il corso sarà inserito nel curriculum formativo se, e solo se, il dipendente avrà seguito il 75% delle ore di lezione previste ed avrà superato, con esito positivo, la verifica sull'apprendimento.

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

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

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

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

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

Il Piano Formativo Triennale 2023-2025, pertanto, è disegnato in una prospettiva triennale “a scorrimento” con aggiornamento del piano operativo annuale 2023. Ciò in linea con quanto previsto dalle “Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane” (approvate dal Consiglio direttivo dell’ANVUR nella seduta del 23 gennaio 2019<sup>118</sup>).

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

Schema 2

Iniziativa Formativa	Obiettivi	Destinatari/e	Anno e semestre di realizzazione dell’intervento formativo
Corso di formazione su moduli specifici di U budget per implementazione nuova funzionalità	Aggiornare le competenze del personale che si occupa di contabilità sui moduli di U-budget	Utenti contabilità	Anno 2023 primo semestre
Corso di formazione sulla gestione documentale	Formare il personale su: a) la gestione documentale nella PA e le linee guida AgID su formazione, gestione e conservazione dei documenti; b) gestire i documenti in sicurezza utilizzando il cloud, soprattutto sui dispositivi mobili b) la vita dei documenti e il nuovo massimario di scarto dell’Università di Pisa.	Personale di categoria D ed EP con incarico	Anno 2023 primo semestre
Il percorso formativo destinato al personale dell’Ateneo che usufruisce/usufruirà della modalità di svolgimento della prestazione in modalità agile	Il corso intende fornire strumenti e consigli utili a gestire una giornata di lavoro da remoto su come gestire una corretta integrazione tra vita privata e professionale per evitare il rischio di iper-connessione. Verranno fornite indicazioni su salute e sicurezza e verranno descritti gli strumenti digitali utili a interagire da remoto con i propri colleghi.	Il percorso formativo è destinato a tutto il personale tecnico amministrativo e bibliotecario dell’Ateneo	Anno 2023 primo semestre
Corso di aggiornamento per i RUP e personale che svolge attività di supporto ai RUP: Codice degli appalti ed interventi legislativi di recente emanazione		Personale con incarico di RUP e personale coinvolto negli appalti+Legale.	Anno 2023 primo semestre
Project Management <b>corso base</b> per RUP	Il corso intende fornire nuove competenze di materia di <i>project management</i> ai fini della qualificazione delle stazioni appaltanti.	Personale con funzioni di RUP	Anno 2023 secondo Semestre
Project Management <b>corso avanzato</b> per RUP	Il corso intende potenziare le professionalità delle stazioni appaltanti in materia di <i>project management</i>	Personale con funzioni di RUP che hanno seguito il corso base	Anno 2023 secondo Semestre

<sup>118</sup> All’interno del documento, difatti, si fa riferimento al “Piano triennale di formazione del personale tecnico-amministrativo” come ad uno dei passaggi necessari all’interno dell’iter per la programmazione integrata. La scheda dedicata al Piano Triennale di formazione del personale tecnico-amministrativo all’interno delle Linee guida citate stabilisce quanto segue: “Si tratta di un documento che rappresenta le esigenze formative dell’Ateneo, presumibilmente in funzione di specifiche analisi preventive per l’individuazione di professionalità e competenze necessarie al perseguimento delle strategie. Dipende dalle risultanze che emergono dalla Relazione sulla performance, in cui si dà conto dei risultati ottenuti in riferimento agli obiettivi di performance organizzativa e individuale. Proprio l’eventuale valutazione di comportamenti disattesi, dovrebbe fornire indicazioni preziose per stimare i fabbisogni formativi del personale. Anche la Relazione del nucleo in tal senso può fornire informazioni utili. Dal punto di vista programmatico, analogamente, il documento si collega al Piano Integrato nel tentativo di colmare nell’immediato le carenze rilevate e ai documenti di natura strategica per quelle più prospettiche. Anche il Piano azioni positive può prevedere attività formative finalizzate alla realizzazione del Bilancio di genere e di obiettivi di pari opportunità. Inoltre, all’individuazione delle misure formative per i dipendenti dovrebbe essere collegata anche la Programmazione triennale del personale da assumere. Infine, è presumibile che il costo della formazione sia opportunamente stimato e negoziato durante il processo di budget, avendo quindi delle ricadute dirette all’interno del Bilancio di previsione annuale e triennale”.

Iniziativa Formativa	Obiettivi	Destinatari/e	Anno e semestre di realizzazione dell'intervento formativo
Corso imposta di bollo sugli atti digitali	Fornire le competenze per la corretta gestione dell'imposta di bollo sui documenti informatici in Ateneo.	Personale delle Strutture di Ateneo e delle Direzioni, individuati dai Responsabili delle Direzioni e delle Strutture.	Anno 2023 primo semestre
Corso di aggiornamento sulle tecniche di redazione e rendicontazione dei progetti di finanziamento regionali, nazionali, europei.	Approfondire e migliorare l'implementazione, la rendicontazione, il monitoraggio e la valutazione dei progetti europei.	Personale delle strutture che si occupa di gestione e rendicontazione dei progetti di ricerca.	Anno 2023 secondo semestre
Supporto alla redazione delle proposte di progetti di ricerca		Unità servizi per la ricerca	Anno 2023 primo semestre
Corso di formazione su elementi e principi di contabilità economico patrimoniale e redazione del bilancio	Aggiornare il personale sui principi di contabilità economico patrimoniale	personale tecnico amministrativo dell'Amministrazione Centrale di categoria D ed EP Direttori di Dipartimento, Centri e Sistemi; Personale tecnico-amministrativo di categoria D ed EP.	Anno 2023 secondo semestre.
Buona comunicazione: strategie di comunicazione efficace all'interno dell'Amministrazione.	Rendere la comunicazione tra colleghi efficace attraverso l'acquisizione di <b>competenze verbali e non verbali</b> e attraverso il miglioramento delle <b>abilità interpersonali</b> , comprendendo l'importanza strategica dell'ascolto attivo e del comportamento non verbale.	Il corso è rivolto ai Dirigenti dell'Ateneo, al personale di categoria EP e D (questi ultimi responsabili di unità operativa).	Anno 2023 secondo semestre
Comunicazione efficace e gestione del conflitto nel front office	Fornire gli strumenti per gestire con equilibrio i conflitti e le varie tipologie di "utente difficile" per garantire sempre un approccio professionale	Personale tecnico-amministrativo a contatto diretto con il pubblico. Il corso svolge prioritariamente al personale servizio presso le segreterie studenti.	Anno 2023 secondo semestre
Corsi di Lingua Inglese suddivisi per livelli di approfondimento		Personale tecnico-amministrativo e bibliotecario	Anno 2023 secondo semestre
Formazione obbligatoria in materia di etica, legalità e prevenzione della corruzione		Formazione obbligatoria per il personale di categoria C e D senza incarico, nuovi assunti per tutte le categorie. Iscrizione facoltativa per i docenti.	Anno 2023 Secondo semestre
Corso su Protezione dati personali nell'Università	Il corso sarà composto da vari moduli e mira a fornire al personale dell'ufficio di supporto al Responsabile della Protezione dati le conoscenze necessarie per fornire pareri in merito alla valutazione di impatto e sorvegliare sull'applicazione delle disposizioni di legge, cooperare con l'autorità di controllo, fornire supporto alle strutture con attività di consulenza su tematiche di pertinenza del RTD.	Responsabile della Protezione dati, unità.	Anno 2023 Primo semestre
Corso CAM (criteri ambientali minimi)	Fornire ai partecipanti un aggiornamento su criteri ambientali minimi per l'affidamento di servizi di progettazione e lavori per la nuova costruzione, ristrutturazione e manutenzione di edifici pubblici	Personale della Direzione Edilizia, Gare ed Appalti	Anno 2023 Secondo semestre
Corso BIM (Building Information Modeling)	Fornire ai discenti la conoscenza degli strumenti e delle procedure per la rappresentazione grafica del progetto architettonico attraverso l'uso di elementi parametrici, mediante i quali è possibile	Personale della Direzione edilizia + altri	Anno 2023 Secondo semestre

Iniziativa Formativa	Obiettivi	Destinatari/e	Anno e semestre di realizzazione dell'intervento formativo
	realizzare modelli tridimensionali complessi per i quali si possono ottenere gli elenchi degli elementi costruttivi ai fini del computo dei materiali e dei preventivi di costo.		
Corso Cineca su moduli UGOV utili per l'adempimento degli obblighi di pubblicazione Formazione anticorruzione e trasparenza a carattere specifico	Aggiornamento professionale del personale coinvolto nelle attività di contabilizzazione e pagamento, rispetto a specifiche funzionalità degli applicativi usati, in funzione di una informatizzazione dei processi di pubblicazione nella sezione Amministrazione Trasparente.	Utenti UGOV	Anno 2024 Primo semestre
Corso base in tema di anticorruzione e trasparenza <b>Formazione a carattere generale</b>	Provvedere ad una sistematica azione di sensibilizzazione rispetto ai temi fondamentali caratterizzanti il sistema di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza nazionale. L'azione è pertanto rivolta ad unità di personale non coinvolte in estese azioni di formazione e sensibilizzazione nelle precedenti annualità di programmazione	Destinatari: Personale di cat. D, C e B senza incarico non coinvolte in estese azioni di formazione e sensibilizzazione nelle precedenti annualità di programmazione	Anno 2024 secondo semestre
La programmazione operativa anticorruzione e trasparenza dell'Ateneo. Anno 2022 (PTPCT 2022-24) <b>Formazione a carattere generale</b>	Provvedere ad un aggiornamento ed allineamento delle conoscenze rispetto ai contenuti della programmazione operativa dell'ateneo in tema di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza, in un'ottica di integrazione rispetto al complessivo ciclo programmatico integrato dell'Ateneo per il triennio 2022-24.	Presidenti di sistema e personale docente su indicazione degli stessi responsabili di struttura; personale con incarico di cat. EP e D delle direzioni, dei dipartimenti, dei centri e dei sistemi	Anno 2024 primo semestre
Valutazione dell'attività amministrativa ed assicurazione della qualità.	Approfondimenti in tema di valutazione, nelle sue varie declinazioni, sia delle attività istituzionali, sia delle attività di gestione. Valutazione dell'attività amministrativa e assicurazione della qualità, ai fini di un miglioramento della qualità, dell'efficacia e dell'efficienza delle attività	Dirigenti, personale docente investito di funzioni amministrative e gestionali quali Direttori di Dipartimento, presidenti di Sistemi, Direttori di centri. Personale tecnico-amministrativo.	Anno 2024 secondo semestre
Sistemi dinamici di acquisto per le pubbliche amministrazioni, mercato elettronico.	Fornire un quadro completo sugli aggiornamenti in tema di sistemi di acquisto per le pubbliche amministrazioni.	Personale tecnico amministrativo che si occupa di acquisti utilizzando MEPA e START.	Anno 2024 primo semestre
Introduzione alla bibliometria	Fornire le conoscenze teoriche ed operative di base per interrogare correttamente le principali piattaforme bibliometriche e svolgere semplici analisi quantitative sulla produttività scientifica a livello individuale ed aggregato.	Il corso è indirizzato al personale tecnico-amministrativo che si occupa di valutazione quantitativa della ricerca scientifica per mezzo di indicatori bibliometrici.	Anno 2024 primo semestre
Informatica giuridica	Fornire conoscenze in merito all'uso delle tecnologie ITC e sviluppare competenze tecnologiche, di informatica giuridica e manageriali, per la transazione alla modalità operativa digitale; esaminare le novità in tema di Codice dell'amministrazione digitale (CAD)	Dirigenti, personale tecnico-amministrativo dell'Ateneo con incarico di responsabilità, personale docente investito di funzioni amministrative e gestionali quali Direttori di Dipartimento, Presidenti di Sistemi, Direttori di Centro.	Anno 2024 secondo semestre
Attrattività per studenti stranieri	Fornire un percorso formativo che implementi le capacità del personale di interloquire con istituzioni europee e	Personale tecnico e amministrativo dell'Ateneo individuato dai Dirigenti e dal personale docente investito di funzioni amministrative e gestionali	Anno 2024 secondo semestre



Iniziativa Formativa	Obiettivi	Destinatari/e	Anno e semestre di realizzazione dell'intervento formativo
	internazionali, studenti stranieri e società civile, al fine di incentivare la mobilità in entrata	quali Direttori di Dipartimento, Presidenti di Sistemi, Direttori di Centro.	
Banche dati della Ricerca	Fornire approfondimenti e aggiornamenti in tema di banche dati della ricerca (ARPI, SCOPUS, Web of Science, WOS, etc....) con particolare riferimento al collegamento con il reclutamento e la valutazione della ricerca.	Personale tecnico amministrativo della Direzione Servizi per la Ricerca ed il trasferimento Tecnologico che si occupa di queste tematiche, nonché i responsabili delle unità di ricerca dei Dipartimenti e per il personale segnalato da Centri e Sistemi.	Anno 2024 secondo semestre
Comunicazione efficace e gestione del conflitto nel front office	Fornire gli strumenti per gestire con equilibrio i conflitti e le varie tipologie di "utente difficile" per garantire sempre un approccio professionale	Personale tecnico-amministrativo a contatto diretto con il pubblico. Il corso si rivolge prioritariamente al personale in servizio presso le segreterie studenti.	Anno 2024 secondo semestre
Corso di comunicazione scritta	Apprendere le competenze pratiche e teoriche per impostare una strategia di comunicazione efficace in grado di creare messaggi incisivi e che siano rilevanti agli occhi del destinatario che, preso da mille impegni e sollecitazioni, potrebbe altrimenti ignorarlo o dimenticarlo.	Personale dell'Ateneo	Anno 2025 primo semestre
Corso su gestione degli organi collegiali universitari (organi collegiali in presenza a distanza e misti)	Conoscenza del funzionamento degli organi collegiali, della redazione di delibere e provvedimenti, efficacia probatoria delle registrazioni, diritto di accesso e tutela della privacy	Personale a supporto degli organi collegiali.	Anno 2025 secondo semestre
Corso sulla valutazione dell'attività amministrativa ed assicurazione della qualità		Destinatari da definire	Anno 2025 primo semestre
Corso di aggiornamento sui sistemi di acquisto tramite mercato elettronico (START, MEPA)	Ricostruire le disposizioni sugli acquisti telematici, allo scopo di individuare gli obblighi di utilizzo di tali strumenti.	Utenti contabilità	Anno 2025 primo semestre
Perfezionamento sui profili giuridici della contrattualistica pubblica con particolare attenzione alle tecniche di redazione dei contratti per la pubblica amministrazione		Personale della Direzione Legale, della Direzione Gare ed Appalti ed altri destinatari da individuare	Anno 2025 secondo semestre
Approfondimento in tema di danno erariale alla luce dei più recenti sviluppi normativi e giurisprudenziali e dei suoi riflessi sul contenzioso contabile e penale		Personale della Direzione Legale ed altri eventuali destinatari da individuare	Anno 2025 primo semestre
Corso sulle procedure in materia di internazionalizzazione con particolare riferimento all'utilizzo della piattaforma EWP.	Fornire ai partecipanti gli strumenti per promuovere la libera circolazione di persone-studenti, docenti-staff e idee per sviluppare la diffusione della conoscenza.	Unità relazioni internazionali; Unità offerta formativa corsi di laurea e laurea magistrale e anagrafe nazionale degli studenti, unità carriere studenti; unità contribuzione universitaria unità immatricolazioni, rilascio diplomi esami di stato; unità procedure selettive per ammissione ai corsi di laurea e laurea magistrale; personale delle unità didattiche dei dipartimenti, aiuto coordinatori di area per l'internazionalizzazione.	Anno 2025 secondo semestre

Iniziativa Formativa	Obiettivi	Destinatari/e	Anno e semestre di realizzazione dell'intervento formativo
Corso sulla disciplina della proprietà intellettuale (corso pratico es. come gestire la procedura delle convenzioni)		Destinatari da definire	Anno 2025 primo semestre

### 3.3-B.4 Piano operativo anno 2023

Il programma triennale 2023-2025 trova declinazione operativa per l'annualità 2023 come segue.

Il Piano operativo della Formazione anno 2023, articolato in differenti aree di competenza, collegate agli obiettivi strategici 2023, prevede l'indicazione dell'intervento formativo vero e proprio, l'individuazione dei destinatari, la stima di potenziali partecipanti e la durata prevista. La descrizione dettagliata di ciascuna azione formativa avviene mediante la relativa scheda informativa predisposta in fase di microprogettazione, all'interno della quale sono dettagliati: gli obiettivi di apprendimento; le metodologie prescelte; i formatori (esterni/interni); la durata; il numero dei destinatari; il periodo di erogazione; eventuali informazioni di carattere organizzativo.

#### 4.a) Area competenze comportamentali manageriali e organizzative

Iniziativa Formativa	Obiettivi	Destinatari/e	Edizioni, modalità di erogazione,	Semestre di realizzazione dell'intervento formativo
Project Management corso base RUP	Il corso intende fornire nuove competenze di materia di <i>project management</i> ai fini della qualificazione delle stazioni appaltanti.	Personale con funzioni di RUP	n. 1 edizione erogazione <i>on line</i>	Secondo semestre
Project Management corso avanzato RUP	Il corso intende potenziare le professionalità delle stazioni appaltanti in materia di <i>project management</i>	Personale con funzioni di RUP	n. 1 edizione erogazione <i>on line</i>	Secondo semestre
Formazione lavoro agile	Il corso intende fornire strumenti e consigli utili a gestire una giornata di lavoro da remoto su come gestire una corretta integrazione tra vita privata e professionale per evitare il rischio di iperconnessione. Verranno fornite indicazioni su salute e sicurezza e verranno descritti gli strumenti digitali utili a interagire da remoto con i propri colleghi.	Il percorso formativo è destinato a tutto il personale tecnico amministrativo e bibliotecario dell'Ateneo	n. 1 edizione erogazione <i>on line</i> .	Primo semestre
Corso su time management e gestione delle persone		Dirigenti e personale di categoria EP	N 1 edizione erogata on line	Secondo semestre

#### 4.b) Area competenze digitali

Iniziativa Formativa	Obiettivi	Destinatari/e	Edizioni, modalità di erogazione	Semestre di realizzazione dell'intervento formativo
Corso di formazione su moduli specifici di U Budget per implementazione nuova funzionalità.	Aggiornare le competenze del personale che si occupa di contabilità sui moduli di U-budget Formare il personale su: a) la gestione documentale nella PA e le linee guida AgID su formazione, gestione e conservazione dei documenti;	Utenti contabilità	n. 1 edizione, erogazione <i>on line</i>	Primo semestre
Corso di formazione sulla gestione documentale	b) gestire i documenti in sicurezza utilizzando il cloud, soprattutto sui dispositivi mobili b) la vita dei documenti e il nuovo massimario di scarto dell'Università di Pisa.	Personale di categoria EP e D con incarico	n. 1 edizione erogazione <i>on line</i>	Primo semestre

#### 4.c) Area competenze tecnico-professionali

Iniziativa Formativa	Obiettivi	Destinatari/e	Edizioni, modalità di erogazione	Semestre di realizzazione dell'intervento formativo
Corso CAM (criteri ambientali minimi)	Fornire ai partecipanti un aggiornamento su criteri ambientali minimi per l'affidamento di servizi di progettazione e lavori per la nuova costruzione, ristrutturazione e manutenzione di edifici pubblici	Personale della Direzione Edilizia, Gare ed Appalti	n. 1 edizione erogazione <i>on line</i>	Secondo semestre
Corso di aggiornamento per i RUP e personale che svolge attività di supporto ai RUP: Codice degli appalti ed interventi legislativi di recente emanazione	Fornire aggiornamenti sulle novità normative intervenute anche ai fini della qualificazione delle stazioni appaltanti	Personale con incarico di RUP e personale coinvolto negli appalti+Legale	n. 1 edizione erogazione <i>on line</i>	Secondo semestre
Corso imposta di bollo sugli atti digitali	Fornire le competenze per la corretta gestione dell'imposta di bollo sui documenti informatici in Ateneo.	Personale delle Strutture di Ateneo e delle Direzioni, individuati dai Responsabili delle Direzioni e delle Strutture.	n. 1 edizione erogazione <i>on line</i>	Primo semestre
Corso di aggiornamento sulle tecniche di redazione e rendicontazione dei progetti di finanziamento regionali, nazionali, europei.	L'obiettivo è fornire ai partecipanti le conoscenze e gli strumenti pratici necessari per redigere e predisporre correttamente il budget form in fase di presentazione della richiesta di finanziamento e per presentare rendicontazioni in linea con le norme di ammissibilità delle spese.	Personale delle strutture che si occupa di gestione e rendicontazione dei progetti di ricerca	n. 1 edizione erogazione <i>on line</i>	Secondo semestre
Corso di aggiornamento/ sulle tecniche di redazione e rendicontazione dei progetti di finanziamento regionali, nazionali, europei.	Fornire supporto alla redazione delle proposte di progetti di ricerca	Unità servizi per la ricerca	n. 1 edizione erogazione <i>on line</i>	Primo semestre

Iniziativa Formativa	Obiettivi	Destinatari/e	Edizioni, modalità di erogazione	Semestre di realizzazione dell'intervento formativo
Corso BIM (Building Information Modeling)	La legislazione italiana ha introdotto, a partire 1° gennaio del 2019, l'obbligatorietà dell'adozione della metodologia BIM negli appalti di opere pubbliche. Obiettivo del percorso formativo è fornire gli strumenti per la progettazione integrata BIM. La progettazione architettonica, impiantistica, energetica, strutturale, la gestione dei cantieri e la gestione degli edifici vengono supportati da strumenti software fra loro compatibili, in logica BIM.	Personale della Direzione Edilizia	1 edizione erogazione <i>on line</i>	Secondo semestre

Corso in materia di protezione dei dati personali nell'Università	Il corso suddiviso in vari moduli dovrà fornire le conoscenze necessarie affinché la P.O. Attività relative all'accesso ed alla privacy sia in grado di informare e fornire consulenza al titolare ed al responsabile del trattamento dati.	Responsabile Protezione dati; personale della P.O. attività relative all'accesso ed alla privacy; responsabili delle strutture e delle unità interessate ai vari moduli (ricerca e trasferimento tecnologico; didattica; terza missione; personale)	1 edizione erogazione <i>on line</i>	Primo semestre
---	---	---	--------------------------------------	----------------

#### 4.d) Trasparenza e Anti Corruzione

Iniziativa Formativa	Obiettivi	Destinatari/e	Edizioni, modalità di erogazione	Semestre di realizzazione dell'intervento formativo
Formazione obbligatoria in materia di etica, legalità e prevenzione della corruzione		Formazione obbligatoria per il personale di categoria C e D senza incarico, nuovi assunti per tutte le categorie. Iscrizione facoltativa per i docenti.	1 edizione erogazione <i>on line</i>	Secondo semestre

#### 4.e) Competenze trasversali

Iniziativa Formativa	Obiettivi	Destinatari/e	Edizioni, modalità di erogazione	Semestre di realizzazione dell'intervento formativo
Buona comunicazione: strategie di comunicazione efficace all'interno dell'Amministrazione.	Rendere la comunicazione tra colleghi efficace attraverso l'acquisizione di <b>competenze verbali e non verbali</b> e attraverso il miglioramento delle <b>abilità interpersonali</b> , comprendendo l'importanza strategica dell'ascolto attivo e del comportamento non verbale.	Il corso è rivolto ai Dirigenti dell'Ategeo, al personale di categoria EP e D (questi ultimi responsabili di unità operativa).	n. 1 edizione erogazione <i>on line</i>	Secondo semestre
Corso di lingua inglese suddivisi per livelli.		Il corso è rivolto al personale dell'amministrazione centrale e dei Dipartimenti, Centri e sistemi per gli aspetti legati all'internazionalizzazione ed alla	n. 1 edizione erogazione <i>on line</i>	Secondo semestre

Iniziativa Formativa	Obiettivi	Destinatari/e	Edizioni, modalità di erogazione	Semestre di realizzazione dell'intervento formativo
		ricerca. A tale personale si aggiungerà eventualmente altro personale successivamente individuato.		

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

Altre opportunità formative sono costituite da:

- a) Iscrizione ai corsi singoli di insegnamento (max n. 12 crediti formativi) con il finanziamento della tassa d'iscrizione ai corsi attivati nell'ambito dei corsi di laurea e laurea magistrale dell'Università di Pisa;
- b) Iscrizione a Master dell'Università di Pisa con il cofinanziamento della tassa di iscrizione;
- c) Iniziative formative rientranti nei progetti di formazione intervento di "Linea Atenei -Procedamus";
- d) Iniziative formative rientranti nei carnet formativi Oggi P.A. Publiformez, Scuola per la formazione pubblica;
- e) Iniziative formative rientranti nel Progetto ISOIVA (COINFO). Si tratta di un presidio permanente di aggiornamento specialistico su tematiche tributarie riguardanti le realtà universitarie;
- f) Percorso formativo *online* in modalità asincrona per il personale neoassunto, con l'obiettivo di accogliere e orientare il personale all'interno del contesto lavorativo di Ateneo presentando l'organizzazione dell'Ateneo, le norme interne e gli strumenti di lavoro comuni;
- g) Progetto INPS Valore PA. L'Ateneo partecipa al progetto INPS che prevede l'erogazione di corsi per il rafforzamento di competenze manageriali e tecniche ed è prevista l'articolazione delle proposte formative in iniziative di livello base e iniziative di livello avanzato (durata 40 o 60 ore). La partecipazione a tali corsi avviene sulla base delle aree tematiche e delle iniziative attivate per la Regione Toscana e con personale Tecnico-Amministrativo indicato da Dirigenti/Direttori di Dipartimento e Centri e Presidenti di Sistemi;
- h) A richiesta, in caso di inserimento di personale neo-assunto in Ateneo, mobilità interna di personale e nel caso di cambiamento sostanziale della posizione professionale con relativa necessità di acquisizione di nuove competenze, è possibile attivare il *tutoring on the job*. Tale modalità consente di sviluppare competenze tecnico-specialistiche specifiche ed a seconda della complessità delle competenze da trasferire, è possibile individuare diverse fasce di durata dell'affiancamento;
- i) La formazione al personale delle amministrazioni pubbliche e la formazione specifica dei dirigenti sono due delle dieci azioni, previste dalla circolare del Dipartimento della funzione pubblica, ***sui temi dell'uso intelligente e razionale dell'energia e del risparmio energetico*** che le amministrazioni devono programmare nel PIAO.

Per la realizzazione di queste due azioni l'Amministrazione si avvarrà dei corsi specifici erogati attraverso la piattaforma *Syllabus*, in collaborazione con il Ministero della Transizione Ecologica (MITE), l'ENEA, la Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA), Regioni, UPI e ANCI.

Per sopravvenute ed imprevedibili esigenze formative, non inserite nella programmazione annuale, potranno essere presi in considerazione, se adeguatamente motivati e documentati, fabbisogni formativi non previsti nel Piano operativo 2023.

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

In piena coerenza con gli obiettivi generali di sistema e con i propri obiettivi strategici, consapevoli che la formazione costituisce una fondamentale leva strategica nello sviluppo del personale, si colloca la decisione della *governance* di destinare una maggiore stanziamento di risorse alla formazione del personale tecnico-amministrativo nell'ambito della programmazione triennale 2021-2023, puntando ad un target finale al 31.12.2023 che incrementa di quasi il 150% il valore iniziale dell'indicatore rilevato al 31.12.2020 (si veda il prospetto di sintesi di cui all'allegato 2 alla SEZIONE 1 – obiettivo di sistema E – asse strategico C1: *attuare una trasparente politica di reclutamento e avanzamento del personale che valorizzi il merito*)

La situazione di emergenza causata dalla pandemia Covid 19 ha fatto sì che l'erogazione delle attività formative si svolgesse prevalentemente a distanza. Da questa positiva esperienza si è ritenuto opportuno continuare a svolgere l'attività formativa *on line* affiancando a tale modalità, eventualmente per corsi con un numero di destinatari più contenuto, attività formative in aula.

Tab. 8 Budget economico pluriennale 2023-2025

DESCRIZIONE	Bilancio Unico <sup>119</sup> di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio per l'esercizio 2023	Bilancio unico di Ateneo di previsione pluriennale Anno 2024	Bilancio unico di Ateneo di previsione pluriennale Anno 2025
Formazione in House ed esterni	€ 60.000,00 <sup>120</sup>	€ 60.000,00	€ 60.000,00
Formazione obbligatoria	€ 36.101,00	€ 36.101,00	€ 36.101,00
<b>TOTALE</b>	<b>€ 96.101,00</b>	<b>€ 96.101,00</b>	<b>€ 96.101,00</b>

### 3.3-B.6 Piano operativo 2022- obiettivi e risultati attesi

Nell'anno 2022 si è continuata l'azione di potenziamento della formazione a distanza (partita nell'anno 2021) con l'aumento dei corsi considerando nella progettazione quanto risultato dai questionari di gradimento somministrati ai partecipanti al termine degli interventi formativi. Si sono pertanto organizzati corsi dal taglio più pratico in modo da assecondare la predisposizione dell'adulto ad apprendere ciò che ha concretamente bisogno di sapere per fronteggiare efficacemente la vita lavorativa.

Rispetto all'anno 2021 è aumentato nell'anno 2022, non solo il numero dei corsi interni offerti ma anche il numero di persone coinvolte (cfr la tabella 9).

A fronte dell'incremento del numero di personale formato è però emerso un certo numero di assenze tra il personale invitato agli eventi formativi e coloro che hanno completato il corso (cfr tabella 10). Da una prima indagine informale tra i colleghi si è riscontrato che, pur ritenendo i corsi interessanti, il carico di lavoro renderebbe difficoltosa la partecipazione a corsi erogati per lo più in modalità sincrona.

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

Per approfondire le motivazioni della mancata partecipazione ai corsi di quel personale che non ha seguito affatto o ha invece interrotto la frequenza *on line* al corso, è allo studio una forma anonima di monitoraggio che consenta di far emergere le cause delle assenze.

<sup>119</sup> Il Bilancio unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio per l'esercizio 2023 ed il bilancio unico di Ateneo di previsione pluriennale 2023-2025 sono stati approvati nella seduta del Consiglio di Amministrazione del 22.12.2022 con la deliberazione n. 486/2022.

<sup>120</sup> La cifra indicata include anche la somma di € 21.000,00 quale quota di cofinanziamento dell'Ateneo nell'ambito del programma triennale 2021-2023 "Aprirsi nella tradizione".

Tab. 9 Attività formativa. Confronto anni 2021-2022

	Anno 2021			Anno 2022		
	<i>Corsi erogati da Enti esterni</i>	<i>Corsi erogati dall'Ateneo</i>	<b>Totale</b>	<i>Corsi erogati da Enti esterni</i>	<i>Corsi erogati dall'Ateneo</i>	<b>Totale</b>
numero corsi	46	15	<b>61</b>	65	27	<b>92</b>
numero partecipanti	236	924	<b>1160</b>	379	1853	<b>2232</b>

Tab. 10 Corsi organizzati in house (inclusi i corsi singoli) anno 2022

	Personale invitato all'evento formativo	Di cui	
		personale che ha seguito il percorso formativo per almeno il 75% delle ore di lezione	personale assente/che NON ha seguito almeno il 75% delle ore di lezione
<b>Rettorato e Direzioni</b>	1059	891 (84%)	168 (16%)
<b>Dipartimenti, Centri e Sistemi</b>	1437	962 (67%)	475 (33%)
<b>Totale</b>	<b>2496</b>	<b>1853 (74%)</b>	<b>643 (26%)</b>

### 3.3-B.7 Welfare integrativo

Anche nell'anno 2022 si è provveduto alla concessione di benefici di natura assistenziale e sociale (ex art. 67 C.C.N.L. del Comparto Istruzione e Ricerca del 19.4.2018) tra i quali iniziative a sostegno del reddito e della famiglia (sussidi e rimborsi) e supporto all'istruzione e promozione del merito dei figli.

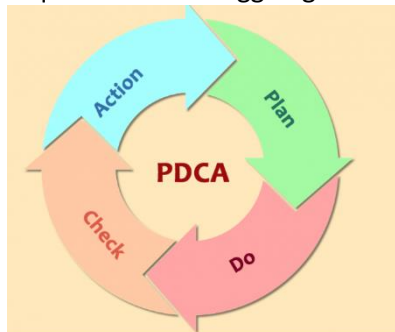
Nello specifico sono state assegnati n. 45 sussidi al personale dell'Ateneo e n. 11 borse di studio ai figli dei dipendenti.

Si è provveduto inoltre ad erogare al personale, esclusivamente per il periodo d'imposta 2022, un benefit straordinario e temporaneo per il pagamento delle utenze domestiche del servizio idrico integrato, dell'energia elettrica e del gas naturale.

## SEZIONE 4: MONITORAGGIO

Ognuna delle filiere programmatiche che sono chiamate a confluire nel PIAO hanno 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 foss'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.



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 – attualmente in corso – del nuovo Piano strategico 2023/28 sarà fatta tenendo conto della necessità di essere chiari nella strutturazione di obiettivi, con indicatori di risultato e target pluriennali.**

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, altri sono svolti da enti esterni (es Alma Laurea), anche a livello internazionale (ranking, v. § 1.1.1 sez. 1). I questionari di gradimento attualmente somministrati (es. ai docenti ed al personale tecnico amministrativo, come valutazione del benessere organizzativo, nonché agli studenti sulle attività didattiche) costituiscono anch'essi un importante momento di verifica dello stato di salute dell'organizzazione e della sua capacità di produrre valore pubblico.

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.

Il sistema universitario ha quindi già attivi moltissimi momenti e sistemi di monitoraggio, di cui si trova ampia traccia nelle precedenti sezioni; la scelta di miglioramento è quella di declinarli in una rete efficacemente interconnessa, che abbia come retroterra metodologico l'esperienza fatta in molti anni di gestione dei cicli di performance.