

---

**NUCLEO DI VALUTAZIONE**

**Relazione sulla  
Performance 2024  
Validazione NdV**

## Sommario

Introduzione .....	3
A. Conformità della Relazione alle disposizioni normative vigenti e alle prassi .....	4
B. Attendibilità dei dati e delle informazioni contenuti nella Relazione sulla Performance .....	6
C. Comprensibilità della Relazione .....	8
Conclusioni .....	24

## Introduzione

Il Nucleo di Valutazione, nell'esercizio delle funzioni attribuitegli in qualità di Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), è tenuto, ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera c), del Decreto Legislativo 150/2009, come modificato dal Decreto Legislativo 74/2017, a validare la Relazione sulla Performance entro il 30 giugno di ogni anno. Tale validazione è subordinata alla condizione che il documento sia redatto in forma sintetica, chiara e facilmente comprensibile per i cittadini e per tutti gli utenti finali. Inoltre, il Nucleo assicura che la Relazione sia adeguatamente pubblicizzata mediante la sua pubblicazione sul sito istituzionale dell'Ateneo, nella sezione "Amministrazione Trasparente".

Conformemente a quanto previsto dall'art. 10 del medesimo decreto, la Relazione sulla Performance presenta a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali conseguiti in rapporto agli obiettivi programmati e alle risorse impiegate, evidenziando gli eventuali scostamenti, nonché il bilancio di genere elaborato dall'Ateneo.

La validazione della Relazione da parte dell'Organismo rappresenta l'atto che attribuisce efficacia alla Relazione stessa, costituendo:

1. il completamento del ciclo della *performance* mediante la verifica e la conseguente validazione della comprensibilità, conformità e attendibilità dei dati e delle informazioni riportate nella Relazione, attraverso la quale l'Amministrazione rendiconta i risultati raggiunti (articolo 4, comma 2, lettera f, del Decreto Legislativo 150/2009);
2. il punto di passaggio, formale e sostanziale, dal processo di misurazione e valutazione e dalla rendicontazione dei risultati raggiunti, all'accesso ai sistemi premianti; infatti, ai sensi dell'articolo 14, comma 6, del citato decreto, la validazione della Relazione è condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti premianti di cui al Titolo III del decreto stesso.

In coerenza con le *Linee guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane* emanate da ANVUR nel gennaio 2019, la Relazione sulla Performance fornisce una rendicontazione dei risultati raggiunti dalle strutture tecnico-amministrative in relazione agli obiettivi di performance definiti per l'anno di riferimento. Si configura quindi come un documento di chiusura del ciclo annuale della performance, fortemente ancorato sia al Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) vigente, sia a quello dell'annualità successiva. Inoltre, la Relazione deve offrire indicazioni utili al miglioramento degli altri strumenti programmatori dell'Ateneo, quali il Piano edilizio, il Piano delle forniture o il Programma di formazione del personale. Deve inoltre integrarsi con il Piano di Azioni Positive, riportando al proprio interno il Bilancio di genere, in una prospettiva sia consuntiva sia proiettata all'annualità futura. Dal punto di vista metodologico, la Relazione deve essere predisposta in modo analitico, in coerenza con i risultati economici esposti nel Bilancio d'esercizio e con ogni altro documento strategico o di rendicontazione dell'Ateneo (es. Relazione del Rettore, documenti sulle politiche di Ateneo, ecc.).

Sulla base del quadro normativo e metodologico sopra delineato, il Nucleo di Valutazione dell'Università di Pisa ha esaminato la Relazione sulla Performance (PIAO) 2024, trasmessa dal Direttore Generale in data 25 giugno 2025 (prot. n. 83889/2025) e approvata dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 27 giugno 2025.

È necessario premettere che il Nucleo di Valutazione, nell'ambito dell'autonomia procedurale e organizzativa riconosciuta dalla Legge 240/2010, con particolare riferimento all'articolo 2, comma 1, lettera r), ha svolto il proprio lavoro di validazione sulla base degli accertamenti ritenuti opportuni nella fattispecie, tenendo conto delle suddette *"Linee guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiani"*, e tenendo anche in considerazione le Linee guida in tema di performance emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica con riferimento a Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (Linee guida 2/2017), Piano della Performance (Linee guida 1/2017) e Relazione sulla Performance (Linee guida 3/2018). Le Linee guida del Dipartimento della Funzione Pubblica, benché non siano prescrittive, contengono elementi metodologici in grado di coadiuvare l'Ateneo nel percorso di perfezionamento e miglioramento del ciclo della Performance, già da tempo proficuamente intrapreso.

La validazione è stata effettuata anche sulla base della documentazione pubblicata nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale e di ulteriori materiali acquisiti e conservati in formato elettronico negli archivi dell'Ateneo, comprensivi dei documenti istruttori, delle evidenze raccolte e delle motivazioni poste a base delle valutazioni formulate.

Per una maggiore leggibilità dell'impianto metodologico seguito, il Nucleo ha articolato le osservazioni e le conclusioni relative alla validazione in tre macro-ambiti, di seguito illustrati nel corpo della relazione.

## A. Conformità della Relazione alle disposizioni normative vigenti e alle prassi

Il presente ambito di analisi è finalizzato a verificare il grado di coerenza della Relazione sulla Performance dell'Università di Pisa rispetto al quadro normativo di riferimento e alle principali prassi consolidate in materia, con particolare riguardo alle disposizioni del Decreto Legislativo 150/2009 e successive modificazioni, nonché alle *Linee guida n. 3/2018* del Dipartimento della Funzione Pubblica e alle indicazioni metodologiche formulate dall'ANVUR, specificamente rivolte alle università statali.

In questa fase di implementazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), la Relazione sulla Performance si configura di fatto come il documento conclusivo del ciclo della performance riferito all'esercizio 2024. Essa assume la natura di una rendicontazione complessiva dello stato di attuazione degli obiettivi previsti, in continuità con il percorso di gestione integrata avviato a partire dal 2016. Tale percorso mira a coniugare in chiave sistemica le dimensioni della performance (D.lgs. 150/2009), della prevenzione della corruzione (L. 190/2012) e della trasparenza (D.lgs. 33/2013), secondo un approccio unitario e coordinato promosso dalle linee guida ANVUR.

La struttura del documento si presenta coerente con l'impostazione del PIAO 2024–2026, di cui riprende l'articolazione, integrata da una sezione introduttiva – tradizionalmente presente nelle precedenti edizioni della Relazione – che sintetizza gli aspetti salienti della gestione 2024. Accanto al documento principale, viene prodotto un **Summary Report, esterno alla Relazione, contenente una selezione ragionata degli elementi più rilevanti del ciclo della performance,**

una sintesi del monitoraggio del Piano Strategico 2023–2028 aggiornato al 31 dicembre 2024 e ulteriori sezioni riferite all’attuazione del PIAO, con particolare attenzione agli eventuali scostamenti e alle relative motivazioni.

Il Nucleo di Valutazione rileva che la Relazione è stata formalmente approvata con deliberazione del Consiglio di Amministrazione del 27 giugno 2025, e che essa contiene la rendicontazione dei risultati istituzionali, organizzativi e individuali previsti dal Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2024–2026.

Come precedentemente indicato, con riferimento al Decreto Legislativo 150/2009, l’articolo 10, lettera b), prevede che **gli organi di indirizzo politico amministrativo approvino entro il 30 giugno di ciascun anno la Relazione annuale sulla Performance** che evidenzia a consuntivo, con riferimento all’anno precedente, i risultati organizzativi e individuali rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato.

Dal punto di vista della prassi, il Nucleo conferma la piena corrispondenza della Relazione alle *Linee guida 3/2018* del Dipartimento della Funzione Pubblica, che stabiliscono i contenuti minimi del documento: analisi di contesto, rendicontazione degli obiettivi individuali e organizzativi, descrizione del sistema di misurazione e valutazione adottato e dei risultati conseguiti nell’anno di riferimento.

In tale ambito si ritiene utile richiamare anche le *Linee Guida ANVUR del luglio 2015*, che invitano le Università a redigere la Relazione in modo da includere in modo integrato anche i risultati delle azioni intraprese nei settori della trasparenza e della prevenzione della corruzione. In passato, tali tematiche erano oggetto di una sezione dedicata. Con l’introduzione del PIAO – la cui prima attuazione risale al 2022 – la rendicontazione 2024 evidenzia un ulteriore avanzamento verso un’integrazione effettiva tra i diversi ambiti della programmazione. In particolare, la relazione tra sistema della performance e gestione del rischio corruttivo appare orientata a superare una logica meramente adempitiva, favorendo un approccio che integra la dimensione etica con l’efficacia delle azioni istituzionali e gestionali dell’Ateneo.

Sempre con riferimento alla fase di rendicontazione, le stesse *Linee guida ANVUR del 2015* sottolineano come la **Relazione debba costituire un esercizio di autovalutazione dell’Ateneo sull’andamento del proprio ciclo della performance**, attribuendo rilievo a elementi quali:

- gli eventuali aggiustamenti in itinere rispetto alla programmazione iniziale,
- l’analisi critica delle criticità emerse,
- la formulazione di proposte migliorative o correttive da ricondurre nel Piano della Performance successivo.

In tale prospettiva, merita attenzione anche il richiamo alle *Linee Guida ANVUR del gennaio 2019* per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio, che invitano gli Atenei a valorizzare i nessi logici tra performance e contabilità, redigendo la Relazione in coerenza analitica con il Bilancio di esercizio e con tutti gli altri documenti strategici e di rendicontazione (relazione del Rettore, relazioni sulle politiche di Ateneo, ecc.).

A tale riguardo, la lettura congiunta della Relazione sulla Performance (conforme al PIAO 2024–2026) e della Relazione sulla gestione contenuta nel Bilancio consuntivo 2024 – integrata dal collegamento tra obiettivi strategici e risorse – consente di ricostruire efficacemente il quadro complessivo della performance dell’Ateneo nell’anno di riferimento. In particolare, **l’indice POI, approvato dal Consiglio di Amministrazione su proposta tecnica del Nucleo di Valutazione e sviluppato nel nuovo cruscotto di Ateneo, restituisce una sintesi significativa, documentata nella tabella “Obiettivi strategici – risorse” allegata alla Relazione.**

La determinazione dell’indice POI e la ricognizione dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi strategici e operativi per il 2024, inclusi i profili di partecipazione e coinvolgimento del personale, sono oggetto di approfondimento nella Sottosezione 2.B della presente Relazione.

Nel complesso, **il sistema di programmazione in uso presso l’Università di Pisa favorisce una corrispondenza sempre più puntuale tra obiettivi e risorse, anche grazie alla progressiva introduzione di meccanismi di collegamento con la dimensione economico-finanziaria, in particolare attraverso la quantificazione dei costi diretti a supporto delle singole azioni.**

Alla luce di quanto emerso, **il Nucleo di Valutazione ritiene che la Relazione sulla Performance 2024, pur presentando alcuni margini fisiologici di miglioramento, risulti complessivamente conforme alle disposizioni normative vigenti e coerente con le principali prassi metodologiche indicate dal Dipartimento della Funzione Pubblica e dall’ANVUR.**

## B. Attendibilità dei dati e delle informazioni contenuti nella Relazione sulla Performance

Il presente ambito di analisi è finalizzato a verificare la coerenza tra i contenuti della Relazione sulla Performance e quelli del Piano della Performance riferito all’anno 2024, con particolare attenzione alla rendicontazione puntuale dei risultati connessi a tutti gli obiettivi programmati – sia di performance organizzativa, sia individuale – e alle eventuali variazioni intercorse nel corso dell’esercizio.

L’analisi ha preso avvio dal confronto diretto tra la Relazione sulla Performance e il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) relativo al triennio 2024–2026, approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 29 gennaio 2024 (delibera n. 37/2024), nel quale sono stati aggiornati gli obiettivi strategici dell’Ateneo. Successivamente, nella seduta del 22 maggio 2024 (delibera n. 208/2024), il Consiglio di Amministrazione ha deliberato gli Obiettivi Operativi Necessari (OPN) per l’annualità 2024.

Per quanto riguarda la performance istituzionale, **il Nucleo di Valutazione rileva un’adeguata coerenza tra i contenuti della Relazione e quelli del Piano integrato per l’anno di riferimento.** Nonostante il perdurare di un quadro di incertezza normativa a livello nazionale – legato alla mancata conclusione dell’iter ministeriale per l’adozione del regolamento che ridefinisca gli adempimenti assorbiti dal PIAO – è comunque possibile individuare con chiarezza il nesso tra obiettivi, indicatori e risultati ottenuti, anche a seguito di eventuali variazioni in corso d’anno.

Rimane tuttavia un ambito di miglioramento nella relazione tra il ciclo della performance e le attività programmate a livello dipartimentale. **Il rafforzamento della sinergia tra strutture dirigenziali e dipartimenti rappresenta un elemento chiave per una visione più esaustiva e**

**integrata della programmazione complessiva, favorendo l'allineamento tra le priorità strategiche di Ateneo e quelle delle singole articolazioni organizzative.**

**L'aggiornamento dei Piani, avvenuto anche alla luce della pubblicazione del Piano Strategico 2023–2028, ha contribuito a orientare i Dipartimenti verso una programmazione maggiormente coerente, facilitata anche dall'adozione di un format condiviso.** A tale riguardo, si segnala come l'impostazione del modello AVA3 abbia ulteriormente valorizzato, in sede di autovalutazione, la dimensione strategico-previsionale quale criterio rilevante per la valutazione della capacità di governo delle strutture.

Sempre nella seduta del 29 gennaio 2024 (delibera n. 36/2024), **il Consiglio di Amministrazione ha approvato il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), entrato in vigore con il ciclo di programmazione 2024.** Tale sistema, finalizzato a promuovere l'allineamento tra obiettivi strategici e operativi delle strutture, mira a rafforzare l'aderenza tra l'azione delle singole unità organizzative, i valori e gli indirizzi istituzionali e le priorità definite a livello di Ateneo.

Con riferimento alla performance del personale tecnico-amministrativo, la Relazione offre una rendicontazione dettagliata dei risultati raggiunti, in coerenza con quanto previsto dal Piano Integrato 2024–2026. In particolare, la sottosezione 2B, punto 3.2, presenta la declinazione dei target, indicando la situazione iniziale, quella attesa e il grado di raggiungimento degli obiettivi, con un livello di chiarezza che consente un'efficace valutazione dei risultati conseguiti.

Nel processo di validazione della Relazione, il Nucleo di Valutazione è altresì tenuto a verificare la presenza e la coerenza degli obiettivi legati alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza. Tali dimensioni, oltre a concorrere alla corretta attuazione delle missioni istituzionali, rappresentano strumenti essenziali per promuovere una strategia di miglioramento continuo, orientata a rafforzare l'integrità dell'azione amministrativa, anche in considerazione del ruolo economico, culturale e sociale dell'Ateneo nel proprio contesto territoriale.

La Relazione dedica a questi aspetti l'intera sottosezione 2C, nella quale vengono illustrati i risultati ottenuti in relazione agli obiettivi previsti nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) 2024–2026. Essa include, inoltre, un'analisi degli assetti organizzativi e delle scelte programmatiche effettuate per il triennio successivo (2025–2027), con riferimento sia ai dati pubblicati sul portale "Amministrazione Trasparente" sia alle evidenze contenute nella relazione annuale del Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT), redatta secondo lo schema ANAC.

L'analisi condotta dal Nucleo evidenzia che l'Ateneo dimostra un'attenzione crescente alla gestione del rischio corruttivo e alla promozione della trasparenza, integrando tali tematiche all'interno della strategia di performance. I numerosi obiettivi riferibili all'ambito anticorruzione – che rappresentano circa il 23% del totale – testimoniano una volontà precisa di investire risorse e coinvolgere attivamente il personale nella realizzazione di misure sostanziali, evitando approcci meramente formali e promuovendo logiche di prevenzione effettiva.

Alla luce di quanto esposto, **si ritiene che l'Università di Pisa abbia sviluppato, nel 2024, un sistema coerente di rendicontazione, capace di integrare gli aspetti istituzionali, gestionali e**

**organizzativi della performance, con attenzione anche agli ambiti trasversali di legalità e integrità amministrativa.**

Pertanto, in base agli elementi a disposizione, **il Nucleo di Valutazione conclude che la Relazione sulla Performance 2024 possa considerarsi affidabile e che i dati in essa contenuti risultino complessivamente attendibili, coerenti con il ciclo di programmazione e idonei a fornire una rendicontazione trasparente e verificabile dei risultati conseguiti.**

## C. Comprensibilità della Relazione

La Relazione sulla Performance 2024 dell'Università di Pisa presenta, nel suo complesso, un buon livello di comprensibilità. Il documento risulta strutturato in modo ordinato e articolato, con una chiara suddivisione in sezioni e sottosezioni che ne agevola la consultazione, anche da parte di lettori non specialisti. L'impostazione adottata consente un orientamento efficace tra i contenuti e offre al lettore una visione organica del ciclo della performance, dei risultati raggiunti e delle aree di miglioramento individuate.

A giudizio del Nucleo di Valutazione, la Relazione soddisfa adeguatamente i requisiti di comprensibilità, sinteticità e chiarezza, così come definiti dall'articolo 14, comma 4, lettera c) del Decreto Legislativo n. 150/2009 e successivamente richiamati dal Decreto Legislativo n. 74/2017. Tali requisiti sono centrali per garantire che il documento sia effettivamente accessibile e fruibile da tutti gli stakeholder, in primo luogo i cittadini e gli utenti finali dei servizi, in un'ottica di trasparenza e accountability dell'azione amministrativa.

In linea con quanto già effettuato nelle precedenti annualità, e coerentemente con un approccio orientato al miglioramento continuo della qualità della rendicontazione, il Nucleo di Valutazione ha deciso di applicare anche per l'anno 2024 una griglia di verifica della comprensibilità. Tale strumento, impiegato in sede di analisi, consente di valutare in modo sistematico la capacità del documento di comunicare in maniera efficace le informazioni chiave, attraverso indicatori riferiti a:

- Struttura logica del documento, con verifica della coerenza tra le sezioni e dell'allineamento rispetto agli obiettivi del ciclo della performance;
- Chiarezza del linguaggio, intesa come utilizzo di un lessico comprensibile, privo di eccessivi tecnicismi non spiegati, e attenzione alla definizione esplicita di acronimi e riferimenti normativi;
- Sinteticità dei contenuti, valutata sulla base della capacità del documento di presentare le informazioni in modo essenziale, evitando ridondanze e mantenendo un adeguato equilibrio tra approfondimento analitico e leggibilità;
- Utilizzo di strumenti grafici e tabelle, come supporto alla comprensione dei dati e alla visualizzazione dei risultati ottenuti;
- Accessibilità e fruibilità, con riferimento alla collocazione della Relazione all'interno del sito web istituzionale, alla facilità di reperimento, e alla presenza di un Executive Summary che agevoli la lettura dei principali esiti del ciclo della performance.

PUNTI DI ATTENZIONE	CONSIDERAZIONI DEL NUCLEO DI VALUTAZIONE
<p>A Evidenze dei rapporti del sistema obiettivi annuale con politiche/strategie dell'Ateneo</p>	<p>La Sezione 2 della Relazione sulla Performance 2024 presenta in modo articolato e coerente il rapporto tra il sistema degli obiettivi annuali e le politiche strategiche dell'Ateneo, confermando la prosecuzione e il consolidamento del processo di allineamento tra pianificazione strategica, operativa e gestionale già avviato negli anni precedenti.</p> <p>Il 2024 si configura come il primo anno pienamente operativo di attuazione del Piano Strategico di Ateneo 2023-2028, approvato congiuntamente da Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione nell'ottobre 2023. Il nuovo Piano Strategico definisce missione, visione e valori dell'Ateneo e si articola in sei obiettivi strategici, ciascuno dei quali corredato da azioni specifiche, indicatori e target temporali. La Relazione dà conto, nella sottosezione 2.A.2, del primo monitoraggio sistematico dell'attuazione del PSA 2023-2028, avvenuto attraverso una ricognizione dettagliata che ha coinvolto tutte le strutture amministrative e dirigenziali, coordinata dal Presidio della Qualità e validata anche in sede di Relazione sulla gestione.</p> <p>In coerenza con il PSA, anche nel 2024 gli obiettivi operativi assegnati ai dirigenti e al Direttore Generale sono stati costruiti secondo una logica integrata, garantendo la tracciabilità tra strategia di Ateneo, performance istituzionale e performance organizzativa. Le evidenze documentali a supporto, riportate nella sezione 1.1 della Relazione, comprendono i contributi delle strutture dirigenziali, la rendicontazione degli obiettivi operativi e strategici, nonché il monitoraggio al 31 dicembre 2024 degli indicatori di performance legati agli obiettivi del PSA, permettendo un'analisi trasparente e verificabile del grado di attuazione.</p> <p>Significativo è stato anche il processo di revisione dei Piani Strategici Dipartimentali, completato a maggio 2024, che ha portato tutte le strutture a riallinearsi al nuovo PSA e al nuovo modello AVA3. La Relazione evidenzia come sia stata effettuata un'analisi metodologica dei Piani aggiornati e un primo monitoraggio di merito degli stessi, consentendo di rafforzare il raccordo tra pianificazione centrale e decentrata e di individuare margini di omogeneizzazione ancora da colmare, rispetto sia ai contenuti sia alla pubblicazione sui siti istituzionali.</p> <p>Si evidenzia, inoltre, il completamento della PRO3 2021-2023, il programma di promozione e razionalizzazione della performance organizzativa, i cui obiettivi – secondo quanto riportato nella sottosezione 2.A.4 – sono stati raggiunti in misura soddisfacente, consentendo l'assegnazione del finanziamento premiale inizialmente previsto.</p> <p><b>Nel complesso, l'intero impianto del ciclo della performance 2024 dimostra un rafforzamento della coerenza tra programmazione strategica, obiettivi annuali e risultati conseguiti.</b></p>

		<p><b>L'approccio integrato, che tiene conto anche delle attività trasversali (digitalizzazione, semplificazione, valorizzazione del capitale umano), risponde pienamente alla logica di "valore pubblico" delineata dalle Linee Guida della Funzione Pubblica, configurando l'Università di Pisa come un Ateneo maturo dal punto di vista della cultura della valutazione e della gestione per obiettivi.</b></p>
B	<p>Partecipazione al sistema di performance (organizzativa, di struttura ed individuale) a livello decentrato</p>	<p>Anche per il 2024 si conferma la tendenza già consolidata negli anni precedenti, secondo la quale circa due terzi degli obiettivi operativi complessivamente programmati è riferibile a strutture dipartimentali, centri o sistemi di Ateneo. Tale distribuzione ribadisce l'importanza della dimensione decentrata nell'attuazione del sistema di performance dell'Università di Pisa, e segnala una continuità nell'allocazione delle responsabilità operative tra i diversi livelli dell'organizzazione.</p> <p>Tuttavia, pur rilevando una significativa partecipazione delle strutture dipartimentali e interstrutturali nella declinazione e attuazione degli obiettivi, permane un certo grado di opacità in merito al coinvolgimento dei dipartimenti nei momenti iniziali del ciclo di programmazione, e in particolare nella fase di identificazione e definizione degli obiettivi strategici di Ateneo. Il collegamento tra obiettivi centrali e obiettivi di struttura, sebbene tracciabile nella documentazione allegata, necessita di un ulteriore sforzo in termini di sistematizzazione e rappresentazione esplicita, al fine di rafforzare la percezione di un disegno strategico unitario e condiviso, in linea con il principio di integrazione previsto dalle Linee Guida ANVUR per la performance.</p> <p>In tal senso, si ribadisce l'opportunità – già indicata nella precedente validazione – di rendere strutturato il dialogo tra governance centrale e articolazioni periferiche, sia sul piano strategico che su quello operativo. Il coinvolgimento dei rappresentanti dei Direttori di Dipartimento in Senato Accademico, che ha contribuito alla definizione degli obiettivi strategici 2023-2028, costituisce una buona prassi da rafforzare e da estendere anche ai successivi momenti di monitoraggio, verifica e riprogrammazione. In particolare, si ritiene importante che i Piani Strategici Dipartimentali – aggiornati nel 2024 in coerenza con il nuovo PSA e con il modello AVA3 – diventino strumenti effettivi di dialogo verticale, contribuendo a generare valore aggiunto nella pianificazione e nella valutazione.</p> <p>Per quanto concerne l'attuazione della performance organizzativa, si rileva che, anche nel 2024, le strutture di II e III livello hanno fornito contributi utili alla ricostruzione dei percorsi operativi, sia attraverso il completamento dei report gestionali, sia tramite la restituzione analitica delle attività svolte in relazione agli obiettivi assegnati. In particolare, il supporto offerto al potenziamento della comunicazione interna e al follow-up delle attività</p>

		<p>delle unità organizzative ha consentito di migliorare la tracciabilità dei processi, e di rilevare eventuali disallineamenti tra mandato e azione amministrativa. Tali elementi sono essenziali per alimentare il sistema di monitoraggio continuo e per promuovere una logica di apprendimento organizzativo diffuso.</p> <p><b>Il Nucleo ritiene che il sistema di performance decentrata dell'Ateneo stia progressivamente maturando, sia in termini di partecipazione operativa che di accountability interna. Restano tuttavia spazi di miglioramento per quanto riguarda l'effettiva integrazione tra livello centrale e strutture decentrate, soprattutto nelle fasi di definizione strategica e di co-progettazione degli obiettivi. In tale direzione, si auspica l'adozione di meccanismi sistematici di co-valutazione e di condivisione, in grado di rafforzare il senso di corresponsabilità organizzativa e di migliorare l'efficacia complessiva del ciclo della performance.</b></p>
C	<p>Progressi nell'integrazione tra ciclo di performance e ciclo di bilancio</p>	<p>Nel corso del 2024, l'Università di Pisa ha ulteriormente rafforzato il processo di integrazione tra ciclo della performance e ciclo di bilancio, proseguendo lungo il percorso evolutivo già tracciato nei precedenti esercizi. Tale consolidamento è chiaramente rilevabile dall'incremento della quota di bilancio esplicitamente allocata agli obiettivi strategici e operativi. In particolare, si registra un nuovo aumento della percentuale di risorse economiche collegate agli obiettivi di performance (in rapporto al budget complessivo, comprensivo di parte corrente e investimenti), che passa dal 33,2% del bilancio di previsione 2023 al 35,7% nel bilancio di previsione 2024, come evidenziato nel cruscotto POI della sottosezione 2.B.3.1.</p> <p>Tale dato conferma l'impegno dell'Ateneo verso una pianificazione integrata, che non solo allinea programmazione strategica e gestione economico-finanziaria, ma orienta concretamente l'allocation delle risorse verso priorità condivise, rafforzando il nesso tra decisione politica, responsabilità gestionale e produzione di valore pubblico. In questo senso, il PIAO si configura sempre più come piattaforma abilitante per la coerenza tra missioni istituzionali e allocatione delle risorse.</p> <p>Nel 2024, l'integrazione si è articolata su più livelli. Da un lato, il sistema degli obiettivi è stato esplicitamente raccordato al nuovo Piano Strategico di Ateneo 2023–2028, che costituisce la cornice di riferimento per la definizione di priorità e azioni di medio-lungo periodo. Dall'altro, si è ulteriormente consolidata la convergenza tra il ciclo della performance e il ciclo della programmazione triennale MUR, come dimostrato dalla declinazione coerente degli obiettivi strategici nei documenti di pianificazione triennale, di bilancio e di gestione.</p> <p>Nel PIAO 2024–2026 sono confluite, con maggiore maturità e organicità rispetto al passato, le diverse pianificazioni previste dalla normativa vigente – performance, anticorruzione, trasparenza,</p>

		<p>digitalizzazione, lavoro agile, capitale umano, pari opportunità – e si evidenzia un crescente coordinamento trasversale tra i referenti delle varie filiere. In tal senso, l’adozione di un approccio integrato e l’uso sistematico di strumenti come i cruscotti POI e POS rappresentano progressi rilevanti, anche nella prospettiva della compliance al modello AVA3, che valorizza la capacità degli Atenei di integrare strategia, risorse, gestione e valutazione.</p> <p>Permangono, tuttavia, alcune eterogeneità tra le strutture nella formulazione degli obiettivi, nella capacità previsionale e nell’esplicitazione dei legami tra obiettivi e risorse. In particolare, in numerosi casi, le risorse dichiarate sono limitate al solo personale coinvolto, senza adeguata qualificazione dell’impatto in termini di carico gestionale e produttività amministrativa; in altri casi, gli obiettivi indicano risorse economiche a valere sul bilancio, ma il legame con le voci del bilancio consuntivo o con gli stanziamenti del bilancio unico di Ateneo non risulta sempre puntualmente documentato.</p> <p>Per rafforzare ulteriormente l’integrazione tra performance e bilancio, si ritiene opportuno:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• promuovere una maggiore omogeneizzazione dei criteri di quantificazione delle risorse per obiettivo;</li> <li>• migliorare la tracciabilità tra stanziamenti e obiettivi strategici, specie per le attività interstrutturali;</li> <li>• consolidare la funzione di monitoraggio strategico in capo alla Direzione Generale, anche attraverso strumenti di business intelligence e analisi predittiva a supporto del processo decisionale.</li> </ul> <p><b>Il Nucleo sottolinea la necessità di continuare un’opera di sensibilizzazione e accompagnamento culturale, volta a superare eventuali residui approcci formalistici e a promuovere una visione sostanziale del ciclo di performance, come leva per la generazione di valore pubblico e per il miglioramento continuo dei servizi erogati. La partecipazione attiva delle strutture e dei dirigenti alla costruzione e monitoraggio del ciclo, anche attraverso il coinvolgimento nella rendicontazione e nella riflessione strategica, rappresenta un elemento essenziale per la piena maturazione del sistema.</b></p>
D	Numerosità degli obiettivi e verificabilità dei risultati ottenuti	Nel corso del 2024 si conferma il trend di razionalizzazione del sistema di pianificazione strategica, già avviato negli anni precedenti. Il numero degli obiettivi strategici è rimasto pari a 33 unità, coerente con quanto previsto dal Piano Strategico di Ateneo 2023–2028. Tale stabilità rappresenta un elemento positivo, in quanto segnale di maturazione del sistema di programmazione strategica e di consolidamento dell’impianto introdotto con il nuovo PSA. Si conferma, dunque, l’allineamento con le raccomandazioni ANVUR e con gli orientamenti più volte espressi dal

	<p>Nucleo, in favore di una pianificazione strategica selettiva, sostenibile e ad elevato valore aggiunto.</p> <p>In merito alla programmazione operativa, si rileva una leggera riduzione del numero complessivo degli obiettivi operativi, passati da 146 nel 2023 a 141 nel 2024, confermando un andamento decrescente nel medio periodo (erano 219 nel 2019). Anche per quest'anno, la diminuzione appare coerente con l'intento di qualificare maggiormente la progettualità delle strutture, evitando la frammentazione e favorendo l'individuazione di azioni significative, monitorabili e dotate di impatto misurabile. Tale tendenza può assumere valenza positiva solo se accompagnata da un effettivo incremento della <i>massa critica</i> degli obiettivi, intesa come rilevanza, impatto e grado di coinvolgimento del personale nelle attività pianificate.</p> <p>Dal punto di vista della distribuzione, si conferma un valore mediano pari a 4 obiettivi per struttura, con una media sostanzialmente analoga. Tuttavia, permangono significative differenze tra strutture, con alcune che formalizzano un numero molto ridotto di obiettivi (1-2) e altre che ne presentano anche 10-12. Tali disomogeneità, pur potendo riflettere reali differenze in termini di dimensione, missione e articolazione interna delle strutture, richiedono una riflessione accurata. Appare pertanto opportuno attivare, anche per il prossimo triennio, azioni di accompagnamento e supporto progettuale, al fine di migliorare l'equità e l'efficacia della partecipazione delle strutture al ciclo della performance e valorizzare il contributo anche delle unità meno strutturate.</p> <p>Gli obiettivi afferenti all'area anticorruzione si attestano anche per il 2024 su una quota significativa (intorno al 38% del totale), indicando un presidio costante sulle tematiche dell'etica pubblica e della trasparenza. Tuttavia, si suggerisce di valutarne l'effettivo grado di innovatività e impatto sui processi, per evitare sovrapposizioni con adempimenti routinari.</p> <p>Sul versante della verificabilità dei risultati, permangono alcune criticità già rilevate negli anni precedenti. In particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la definizione degli indicatori di risultato necessita di un ulteriore affinamento, soprattutto in termini di quantificazione dei target e di chiarezza metodologica;</li> <li>• è auspicabile un minore ricorso a indicatori fondati esclusivamente su autovalutazioni, che, quando inevitabili, dovrebbero essere accompagnati da evidenze oggettive, dati di monitoraggio, audit interni o elementi verificabili esternamente;</li> <li>• gli indicatori dovrebbero includere, ove pertinente, anche misure di impatto percepito, come il grado di soddisfazione delle parti interessate (studenti, docenti, personale tecnico-amministrativo, stakeholder esterni), per favorire una valutazione realmente orientata al valore pubblico.</li> </ul>
--	---

		<p>Inoltre, si sottolinea la necessità di rafforzare la dimensione dia-cronica dell'analisi, ovvero di legare i risultati annuali a quelli degli anni precedenti, attraverso l'uso di serie storiche, confronti su base triennale o quinquennale e rendicontazione dell'evoluzione degli obiettivi nel tempo. Tale approccio faciliterebbe una lettura sistemica e integrata della performance e consentirebbe una più efficace valorizzazione degli obiettivi strategici ad ampio respiro, anche ai fini della rendicontazione esterna.</p> <p><b>Il Nucleo ritiene che il sistema di pianificazione e monitoraggio dell'Università di Pisa stia progredendo verso una maggiore coerenza e verificabilità, ma ritiene ancora necessarie alcune azioni correttive volte a migliorare la qualità metodologica degli indicatori, ridurre la variabilità nella partecipazione delle strutture e rendere più visibile e valutabile l'efficacia di medio-lungo periodo delle azioni programmate.</b></p>
E	Coinvolgimento delle parti interessate interne ed esterne nella valutazione dei risultati di performance	<p>La Relazione sulla Performance 2024 conferma l'impostazione bifocale del documento, volto a soddisfare sia esigenze interne – di carattere valutativo, gestionale e strategico – sia finalità esterne di accountability e trasparenza nei confronti degli stakeholder pubblici e privati. Tale duplice dimensione si sviluppa all'interno di un contesto normativo e culturale che ha ormai stabilmente integrato la logica del <i>valore pubblico</i> (VP) quale fondamento della misurazione e valutazione della performance delle pubbliche amministrazioni, in coerenza con quanto previsto nel quadro PIAO.</p> <p>Nel corso del 2024, si rileva un rafforzamento dell'integrazione concettuale e operativa tra ciclo della performance, ciclo di bilancio e PIAO, che si traduce in una maggiore attenzione alla misurabilità degli impatti generati dalle attività, non solo in termini di raggiungimento dei target, ma anche in termini di effetti prodotti per le comunità di riferimento. Tuttavia, il coinvolgimento sistematico e strutturato delle parti interessate, interne ed esterne, nella fase di valutazione dei risultati, è ancora in fase di sviluppo e presenta margini di consolidamento.</p> <p>La Relazione riconosce l'importanza di tale coinvolgimento e ne delinea un percorso di progressiva attuazione, a partire dall'implementazione del Sistema di Misurazione del Valore Pubblico (SMVP) e dei relativi cruscotti di performance organizzativa. A tal proposito, risulta particolarmente rilevante il collegamento stabilito tra questi strumenti e gli indicatori previsti nel Piano Strategico di Ateneo 2023–2028, il quale integra anche obiettivi orientati alla valorizzazione dell'impatto sociale, ambientale e relazionale delle politiche universitarie.</p> <p>Nonostante l'impianto strategico risulti coerente, si rileva che nella Relazione manca ancora una trattazione unitaria e analitica delle opinioni espresse dalle parti interessate, siano esse utenti dei servizi, rappresentanti del territorio, istituzioni pubbliche, imprese o altri stakeholder. Si auspica, in tal senso, una maggiore</p>

		<p>strutturazione dei canali di ascolto, anche tramite l’attivazione di indagini periodiche e tavoli di consultazione tematici, che consentano all’Ateneo di raccogliere feedback sistematici utili alla revisione delle politiche e dei servizi. In particolare, andrebbero potenziati i percorsi di coinvolgimento degli stakeholder esterni in ambiti quali la terza missione e l’impatto socioeconomico, i servizi di placement e orientamento, la sostenibilità e la responsabilità sociale e la qualità percepita della didattica e dei servizi agli studenti.</p> <p>Per quanto riguarda il personale interno, si conferma anche per il 2024 la somministrazione di questionari di benessere organizzativo a docenti e personale tecnico-amministrativo. Tale azione rappresenta un elemento qualificante del sistema di performance, in quanto orientata alla rilevazione di “zone critiche” e alla promozione di azioni correttive. Tuttavia, il Nucleo sottolinea la necessità che i risultati delle indagini siano pubblicamente condivisi in modo accessibile con tutto il personale; è inoltre necessario assicurare continuità alle azioni di follow-up, con la formalizzazione di misure correttive basate sull’evidenza e accompagnate da adeguate attività di comunicazione interna.</p> <p>Il concetto di valore pubblico, per essere pienamente operativo, richiede infatti meccanismi chiari di valutazione partecipata, nei quali i risultati della performance vengano letti anche alla luce delle percezioni, aspettative e priorità espresse dalle comunità interessate. A tal fine, il Nucleo raccomanda l’avvio, già a partire dal 2025, di iniziative di ascolto sistemico che prevedano l’utilizzo integrato di analisi delle customer satisfaction, focus group con stakeholder esterni, benchmark qualitativi su modelli di co-progettazione con il territorio, cruscotti di misurazione dell’impatto coerenti con gli SDGs e con le linee guida sul valore pubblico.</p> <p><b>In sintesi, pur riconoscendo i progressi registrati nell’impianto strategico e nella sensibilità verso la rendicontazione pubblica della performance, il Nucleo ritiene prioritario consolidare le pratiche di coinvolgimento interno con cicli regolari di rilevazione e restituzione dei risultati, nonché attivare canali strutturati di dialogo con gli stakeholder esterni, al fine di rafforzare l’accountability dell’Ateneo e orientare l’azione pubblica verso risultati realmente percepiti come significativi dalle comunità di riferimento.</b></p>
F	Performance organizzativa e confronti con l’esterno	<p>Nel ciclo di programmazione e rendicontazione relativo al 2024, la struttura del cruscotto POI (Performance Organizzativa di Istituzione) è stata mantenuta sostanzialmente in continuità con l’impianto semplificato già introdotto nel 2020, pur con alcuni primi segnali di evoluzione strutturale e metodologica. In particolare, si segnala il progressivo avvio dei lavori del Tavolo POI-POS, formalmente costituito con D.R. n. 2284 dell’8 novembre 2023, presieduto dal Prorettore Vicario e composto dal Direttore Generale, da</p>

rappresentanti della governance e dai responsabili dell'Ufficio Programmazione e Valutazione. Tale tavolo ha il compito di ripensare, in una logica incrementale, la struttura e la funzione dei cruscotti POI (a livello di Ateneo) e POS (a livello di singola struttura), in coerenza con l'approccio integrato del PIAO e con il nuovo modello AVA3.

Nel 2024, il Consiglio di Amministrazione ha confermato il ruolo del Nucleo di Valutazione quale organo titolato alla valutazione della performance organizzativa di istituzione, anche in quanto sottosistema del più ampio Sistema di Misurazione del Valore Pubblico (SMVP). In tale ottica, è stato richiesto al Nucleo di operare una valutazione dei singoli indicatori secondo criteri di ragionevolezza, contestualizzazione e impatto, andando oltre la mera misurazione numerica per cogliere le specificità delle dinamiche organizzative sottese.

Fin dalla fase iniziale di analisi, il Nucleo ha ritenuto fondamentale affiancare alle valutazioni quantitative osservazioni qualitative di contesto, esplicitando, per ciascun indicatore, elementi di interpretazione e chiarificazione. Tali osservazioni sono state apprezzate dal Consiglio di Amministrazione e considerate parte integrante della lettura valutativa, soprattutto per quanto riguarda la qualità delle fonti utilizzate, la tempestività della rilevazione e l'aderenza degli indicatori al reale stato di avanzamento dei processi sottostanti.

Tuttavia, permangono ancora alcuni limiti metodologici e strutturali. In particolare, si rileva l'assenza di un riferimento nazionale uniforme per la valutazione della performance organizzativa nelle università, che costringe l'Ateneo a definire un proprio framework interno. Sebbene questa situazione abbia incentivato una riflessione metodologica autonoma e adattata al contesto universitario, si auspica l'avvio di un coordinamento a livello nazionale – ad esempio tramite CRUI o ANVUR – per la definizione di linee guida condivise.

L'attuale cruscotto POI, pur ben strutturato rispetto alle dimensioni di efficacia ed efficienza, non consente ancora una piena misurazione delle aree di valore pubblico generate dall'Ateneo. Per questo, si ritiene opportuno che l'aggiornamento in corso del sistema POI-POS includa una revisione degli indicatori in chiave di *valutazione di impatto*, orientata a:

- misurare lo sviluppo sostenibile e responsabile delle attività istituzionali;
- intercettare la dimensione relazionale e reputazionale dell'Ateneo;
- valutare gli effetti delle politiche di Ateneo sul territorio, sulle comunità accademiche e sul tessuto economico-sociale.

Sul fronte dei confronti esterni, la Relazione sulla Performance 2024 continua a non includere sistematicamente benchmark con

		<p>atenei omologhi, né sul piano nazionale né su quello internazionale. Si tratta di un aspetto che limita la portata valutativa del documento, soprattutto in relazione alla funzione di accountability pubblica e alla capacità di posizionamento strategico. Il Nucleo raccomanda, in tal senso, di prevedere nei prossimi cicli:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'integrazione di indicatori comparabili con quelli dei principali Atenei italiani (es. quelli della banca dati CINECA–MIUR, U-STAT o OpenCUP);</li> <li>• la valorizzazione dei ranking nazionali e internazionali in ottica di sistema, selezionando quelli coerenti con la missione dell'Ateneo;</li> <li>• la costruzione di cruscotti di impatto che includano anche la percezione degli stakeholder, sulla base di modelli condivisi.</li> </ul> <p><b>Nel complesso, il Nucleo valuta positivamente i progressi effettuati nel ciclo 2024 nella direzione di un sistema di performance organizzativa più maturo, capace di valorizzare il contributo delle strutture e di aprirsi progressivamente a una valutazione per impatti e non solo per output. Rimane prioritario completare il processo di revisione degli indicatori avviato dal Tavolo POI–POS, rafforzare la dimensione comparativa e di benchmark, nonché promuovere una cultura valutativa diffusa che superi l'adempimento formale per orientarsi verso il miglioramento continuo della qualità amministrativa e strategica.</b></p>
G	Coinvolgimento del personale nel sistema di performance	<p>La Relazione sulla Performance 2024 conferma la volontà della Direzione Generale di perseguire un modello partecipativo nel governo del ciclo della performance, volto a garantire un coinvolgimento diffuso e consapevole del personale tecnico-amministrativo, sia nelle strutture dirigenziali centrali, sia nelle strutture decentrate di primo livello, come dipartimenti, centri e sistemi. Tale approccio appare coerente con la logica del Piano Integrato di Attività e Organizzazione, che promuove una visione sistemica dell'organizzazione, valorizzando le competenze presenti in tutti i livelli dell'ateneo.</p> <p>Nel 2024 è stata ribadita, con coerenza rispetto all'anno precedente, l'indicazione del Direttore Generale a evitare inserimenti formali o forzati del personale negli obiettivi, puntando invece su un coinvolgimento mirato e funzionale, legato a effettive attività progettuali o gestionali in grado di mobilitare risorse professionali e rafforzare le competenze. Tale linea si dimostra efficace nel contenere derive formalistiche e nel mantenere la credibilità del sistema, pur perseguendo obiettivi di inclusività e valorizzazione del capitale umano.</p> <p>La stratificazione dei dati per sede e per struttura, come riportata nel cruscotto POI, mostra anche per il 2024 una partecipazione estesa, con la quasi totalità delle strutture coinvolte in almeno un obiettivo e una copertura significativa di tutte le categorie di personale. In particolare, si segnala positivamente la partecipazione</p>

	<p>completa dei dipartimenti al sistema degli obiettivi: ciò consente di promuovere contesti operativi nei quali risulta più naturale e verificabile l'integrazione tra componenti docente e tecnico-amministrativa, favorendo la costruzione di progettualità comuni.</p> <p>Il dato relativo alla percentuale di personale PTA coinvolto in almeno una fase di realizzazione di un obiettivo rimane elevato anche nel 2024. Tuttavia, il Nucleo ribadisce quanto già osservato nel ciclo precedente: tale dato acquisisce reale significato solo se associato a un effettivo sviluppo delle competenze coinvolte, ovvero a un'esperienza lavorativa che rappresenti un'occasione di crescita, apprendimento o responsabilizzazione. In assenza di elementi di monitoraggio qualitativo, tale verifica resta complessa. Si ritiene pertanto auspicabile, per i prossimi anni, l'introduzione di meccanismi integrativi (focus group, survey interne, schede di autovalutazione) volti a intercettare la qualità percepita del coinvolgimento, anche in funzione di possibili azioni di formazione, job rotation o miglioramento organizzativo.</p> <p>Particolarmente rilevante anche per il 2024 risulta la funzione "aggregativa" degli obiettivi in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza. La scelta, ormai consolidata, di accorpate in un unico obiettivo diverse misure del PTPCT si conferma efficace per semplificare la programmazione, focalizzare l'attenzione sui contenuti delle azioni e ridurre la dispersione progettuale. Tale struttura obiettivo ha inoltre favorito un più ampio coinvolgimento del personale, anche grazie al collegamento con le attività ordinarie di presidio e controllo dei processi amministrativi.</p> <p><b>Il Nucleo valuta positivamente il modello di coinvolgimento perseguito dall'Ateneo, sottolineandone la coerenza metodologica e l'aderenza ai principi di valorizzazione del personale. Si ritiene tuttavia necessario:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>superare il mero dato quantitativo, introducendo strumenti per valutare il coinvolgimento anche nella sua dimensione qualitativa;</b></li> <li>• <b>rafforzare le occasioni di integrazione interfunzionale tra docenti e PTA, valorizzando i contesti in cui si sviluppano sinergie progettuali effettive;</b></li> <li>• <b>monitorare l'efficacia degli obiettivi trasversali (come quelli anticorruzione) nel generare coinvolgimento reale e consapevole.</b></li> </ul> <p><b>Tali azioni possono contribuire a rafforzare la cultura organizzativa orientata al miglioramento continuo e alla corresponsabilità, promuovendo un sistema della performance che sia non solo misurabile, ma anche condiviso e partecipato.</b></p>
H Risultati degli obiettivi e valutazione della performance	La Relazione sulla Performance 2024 conferma alcune dinamiche già evidenziate negli anni precedenti in merito alla valutazione della performance individuale (PID) e organizzativa, pur

<p>organizzativa ed individuale</p>	<p>registrando segnali di avanzamento nel sistema complessivo di gestione e monitoraggio.</p> <p>In particolare, la distribuzione delle valutazioni individuali rimane fortemente concentrata sui livelli più alti della scala di merito, a conferma di un trend di polarizzazione già noto nel contesto della Pubblica Amministrazione. Tale andamento si osserva trasversalmente su tutte le categorie di personale tecnico-amministrativo, sia per il personale inquadrato nelle ex categorie B, C e D senza incarico, sia per quello inquadrato nelle ex categorie D con incarico e EP. Questa distribuzione, che vede un ricorso generalizzato ai punteggi massimi, limita la funzione meritocratica del sistema e riduce l'effetto incentivante della valutazione, appiattendolo le differenze di performance tra i diversi profili e attività.</p> <p>Nel 2024, come già anticipato nel ciclo precedente, il sistema di valutazione ha continuato a fondarsi sulla griglia dei comportamenti organizzativi, articolata in cinque aree, ciascuna delle quali è valutata secondo una scala da 1 a 5, con pesatura omogenea tra aree e tra indicatori. Il punteggio finale corrisponde alla media semplice dei punteggi assegnati. Si conferma anche per quest'anno che una valutazione media <math>\geq 3</math> determina l'assegnazione completa del compenso legato alla performance, mentre la previsione delle fasce di merito per la retribuzione di risultato è rimasta formalmente prevista, ma non ha ancora prodotto un effettivo ribilanciamento delle valutazioni. Il Nucleo raccomanda di implementare tali fasce in modo più operativo, anche attraverso strumenti di supporto ai valutatori e attività formative che favoriscano un'applicazione più rigorosa e differenziata dei criteri.</p> <p>Sul piano della performance organizzativa, si evidenzia che gli obiettivi formalizzati sono stati nella quasi totalità dichiarati come pienamente o parzialmente raggiunti. Tuttavia, il grado di significatività e sfidabilità degli obiettivi resta un elemento su cui il Nucleo invita a riflettere. In molti casi, i target appaiono modesti o poco ambiziosi, non sempre proporzionati alle risorse messe in campo né coerentemente legati a indicatori capaci di misurare impatti reali e verificabili. In particolare, diversi obiettivi appaiono più centrati sull'ordinaria amministrazione che su reali azioni di miglioramento o innovazione e alcuni indicatori restano descrittivi o qualitativi, privi di soglie quantitative di riferimento, il che ne compromette la misurabilità oggettiva; inoltre, è ancora poco diffuso il ricorso a indicatori che rilevino l'efficacia percepita dai beneficiari dei servizi o l'impatto su tempi, qualità e costi dei processi.</p> <p>Il Nucleo sottolinea quindi la necessità di rafforzare la qualità progettuale degli obiettivi, a partire dalla fase di definizione e approvazione, anche attraverso il supporto metodologico dell'Ufficio Programmazione e Valutazione e del Presidio della Qualità. In particolare, si suggerisce:</p>
-------------------------------------	---

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• di promuovere, già in fase di predisposizione, una valutazione ex ante della sfidabilità degli obiettivi proposti;</li> <li>• di incentivare il ricorso a indicatori SMART (Specifici, Misurabili, Accessibili, Realistici, Temporizzati);</li> <li>• di incoraggiare una maggiore differenziazione dei risultati attesi in relazione alla complessità delle strutture e alla numerosità del personale coinvolto.</li> </ul> <p><b>Nel complesso, il sistema di performance dell’Ateneo mostra una buona capacità di rendicontazione formale, ma evidenzia ancora spazi di miglioramento nella differenziazione delle valutazioni e nella qualità progettuale e valutativa degli obiettivi. Si conferma, infine, la necessità di un costante presidio formativo e culturale sul tema della performance, per evitare che essa sia vissuta come adempimento procedurale anziché come leva di sviluppo organizzativo.</b></p>
I	Obiettivi del Direttore Generale	<p>Per il ciclo della performance 2024, si conferma la regolare assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale, avvenuta con delibera del Consiglio di Amministrazione, su proposta del Rettore. Tale assegnazione avviene in coerenza con quanto previsto dal Regolamento per il sistema di misurazione e valutazione della performance, nonché in linea con le direttive di indirizzo strategico dell’Ateneo, costituendo uno degli elementi fondanti del raccordo tra governance politica e gestione amministrativa.</p> <p>Gli obiettivi assegnati al Direttore Generale si distinguono in:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• obiettivi propriamente strategici, correlati all’attuazione delle linee guida di governance e alla realizzazione di progettualità trasversali ad alto impatto;</li> <li>• obiettivi operativi, per i quali il Direttore Generale figura come responsabile dirigenziale, sia per le aree organizzative afferenti direttamente alla Direzione Generale, sia, in alcuni casi, per le attività del Rettorato, in qualità di dirigente ad interim.</li> </ul> <p>Analogamente a quanto già osservato negli anni precedenti, la realizzazione di tali obiettivi si avvale della collaborazione coordinata di più Direzioni, strutture e uffici, secondo una logica di cabina di regia centrale che garantisce coerenza, presidio e capacità di indirizzo. Si tratta di obiettivi che, per natura e ampiezza, si caratterizzano per l’elevato livello di complessità, il forte contenuto interstrutturale e la significativa rilevanza per l’intero Ateneo. Tra questi si segnalano, per l’anno 2024:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l’attuazione della strategia di transizione digitale;</li> <li>• il rafforzamento della capacità programmatoria e valutativa del ciclo PIAO–bilancio–performance;</li> <li>• il coordinamento delle attività connesse all’accreditamento AVA3 e alle nuove logiche del valore pubblico.</li> </ul> <p><b>Il Nucleo di Valutazione valuta positivamente, anche per l’anno 2024, il mantenimento della prassi di formale assegnazione degli obiettivi al Direttore Generale da parte del CdA. Tale</b></p>

		<p>elemento assume rilevanza sia dal punto di vista della legittimità e trasparenza del processo, sia in ottica sistemica, in quanto rafforza il principio di accountability e consente una tracciabilità chiara tra obiettivi strategici e azione gestionale.</p> <p>La modalità di gestione degli obiettivi da parte del Direttore Generale si caratterizza per l'impostazione coordinata e integrata delle attività, nonché per la valorizzazione del lavoro in team e dell'approccio per processi, in linea con quanto previsto dal modello organizzativo dell'Ateneo. L'interazione tra livelli decisionali differenti consente di rafforzare l'integrazione tra programmazione strategica e attività operative, alimentando la coerenza tra missione istituzionale, sistema degli obiettivi e risultati attesi.</p> <p>Le valutazioni di merito sui risultati conseguiti, anche per l'annualità 2024, verranno effettuate in sede separata, all'interno del documento di proposta di valutazione del Direttore Generale, redatto secondo le modalità previste dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), tenendo conto non solo del livello di raggiungimento dei target assegnati, ma anche della qualità gestionale, della capacità di presidio dei processi e del contributo al valore pubblico prodotto.</p>
L	Bilancio di genere	<p>Il Nucleo di Valutazione accoglie con favore la pubblicazione del Bilancio di Genere 2023–2024, redatto dall'Ufficio per l'Eguaglianza e le Differenze e revisionato dal Comitato Unico di Garanzia (CUG), quale strumento di rendicontazione e monitoraggio delle politiche di pari opportunità e inclusione adottate dall'Ateneo. Il documento si conferma un presidio strategico per la promozione dell'equità di genere, in coerenza con gli obiettivi del Gender Equality Plan (GEP) e del Piano di Azioni Positive (PAP) 2022–2024, giunto a conclusione nel periodo di riferimento.</p> <p>Il Bilancio si articola in due sezioni: la prima fornisce un'analisi di contesto basata su indicatori CRUI, mentre la seconda presenta un monitoraggio sintetico delle azioni strategiche. Il NdV rileva positivamente l'introduzione di nuovi focus tematici (carriere alias, accessi alla Consigliera di Fiducia, budget del CUG), che arricchiscono la lettura del documento e ne aumentano l'accessibilità per l'intera comunità accademica.</p> <p>Tuttavia, permangono alcune criticità strutturali che meritano attenzione.</p> <p>Relativamente alla persistenza di fenomeni di segregazione, il Bilancio evidenzia una marcata segregazione orizzontale nei percorsi formativi, con una forte polarizzazione di genere in alcune aree disciplinari (es. ICT e Ingegneria a prevalenza maschile; Istruzione e Sanità a prevalenza femminile). La segregazione verticale è confermata dalla composizione della docenza: solo il 25,5% dei professori ordinari è donna, a fronte di una presenza femminile più consistente nei ruoli iniziali della carriera accademica.</p>

		<p>Per quanto concerne il gender pay gap e carriere, il divario retributivo medio di circa 300 euro a 5 anni dalla laurea tra uomini e donne, come rilevato dai dati AlmaLaurea, segnala una persistente disuguaglianza che si estende oltre il percorso universitario. Il NdV sottolinea l'importanza di integrare questi dati con ulteriori analisi longitudinali e disaggregate, anche in ottica intersezionale.</p> <p>Anche a livello di governance e rappresentanza, nonostante alcuni segnali positivi (es. equilibrio quasi paritario nel Senato Accademico), la composizione degli organi di governo e degli incarichi istituzionali continua a registrare una prevalenza maschile, ad eccezione del CUG.</p> <p>Il NdV valuta positivamente l'ampiezza e la varietà delle azioni realizzate nel 2024 (47 eventi, borse di ricerca, premi per tesi, convenzioni per servizi scolastici, contributi per summer school), che testimoniano un impegno concreto e diffuso. Tuttavia, si rileva la necessità di rafforzare la valutazione dell'impatto di tali azioni, anche attraverso indicatori di risultato e outcome, per superare una logica meramente descrittiva.</p> <p>Il NdV auspica che il prossimo ciclo di programmazione (GEP e PAP 2025–2027) possa fondarsi su una lettura integrata dei dati del Bilancio di Genere, del questionario sul benessere organizzativo e delle analisi di rischio organizzativo, in un'ottica di pianificazione evidence-based. Si raccomanda, inoltre, di rafforzare la dimensione trasversale di genere nei processi di budgeting, valutazione della performance e programmazione strategica.</p> <p><b>Il Bilancio di Genere 2023–2024 rappresenta un passo significativo nel percorso di accountability e trasparenza dell'Ateneo in materia di equità e inclusione. Il Nucleo di Valutazione ne riconosce il valore come strumento di monitoraggio e indirizzo, ma sottolinea l'importanza di un'evoluzione metodologica che consenta di misurare in modo più sistematico l'efficacia e l'impatto delle politiche di genere, in coerenza con gli obiettivi di valore pubblico e con gli standard europei in materia di gender equality.</b></p>
M	Integrazione con il sistema di contrasto alla corruzione	<p>Il Nucleo di Valutazione esprime una valutazione complessivamente positiva in merito all'integrazione tra il sistema di gestione del rischio corruttivo e il più ampio sistema di performance dell'Ateneo, come delineato nella Sottosezione 2.C della Relazione sulla Performance 2024. L'approccio adottato conferma la volontà dell'Ateneo di superare una visione meramente adempitiva della prevenzione della corruzione, orientandosi verso una logica di sistema che valorizza la trasparenza, l'etica pubblica e l'efficacia organizzativa come dimensioni costitutive del valore pubblico generato.</p> <p>L'integrazione tra performance e anticorruzione si è concretizzata attraverso:</p>

- l’inserimento sistematico di misure di prevenzione all’interno degli obiettivi operativi (OPN), con una copertura estesa a tutte le strutture, sia direzionali che di missione;
- la valorizzazione del ruolo del Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT), supportato dall’Unità Trasparenza e Anticorruzione, nella programmazione, consulenza e monitoraggio delle misure;
- l’adozione di strumenti di analisi del rischio aggiornati e informatizzati, che hanno consentito una profilazione più accurata e condivisa dei rischi di processo;
- l’attivazione di percorsi formativi mirati, sia generali che specialistici, rivolti al personale tecnico-amministrativo, con un’attenzione crescente alla cultura dell’integrità e alla gestione consapevole dei rischi.

Particolarmente significativa è risultata l’azione di sensibilizzazione e accompagnamento delle strutture, che ha favorito una maggiore consapevolezza organizzativa e una più tempestiva individuazione delle aree di miglioramento. L’adozione di strumenti come il Patto d’Integrità, il Codice Unico Etico e Comportamentale (in fase avanzata di approvazione), e la revisione del regolamento sul whistleblowing, testimoniano un impegno concreto verso la costruzione di un ambiente organizzativo trasparente, responsabile e inclusivo.

Il Nucleo rileva inoltre con favore l’attenzione dedicata all’adeguamento normativo, in particolare rispetto alle nuove disposizioni ANAC e al recepimento della direttiva europea sul whistleblowing, nonché l’allineamento con gli obiettivi dell’Agenda 2030 (in particolare l’Obiettivo 16).

Permangono tuttavia alcune aree di attenzione. È auspicabile un ulteriore consolidamento della rete dei referenti per la trasparenza, affinché essa diventi un presidio stabile e proattivo all’interno delle strutture, capace di promuovere l’integrazione tra anticorruzione, qualità e performance. Si raccomanda, inoltre, di proseguire nel rafforzamento della cultura della valutazione del rischio, riducendo i margini di soggettività e sottostima attraverso l’uso di evidenze oggettive, benchmark interni e confronto tra strutture.

È opportuno, altresì, estendere l’approccio integrato anche alla fase di rendicontazione, valorizzando maggiormente l’impatto delle misure anticorruzione in termini di miglioramento dei processi e di percezione dell’integrità da parte degli stakeholder.

**Il sistema di prevenzione della corruzione e promozione della trasparenza dell’Università di Pisa si conferma solido, coerente con le linee strategiche dell’Ateneo e in progressivo allineamento con le migliori pratiche del sistema universitario nazionale. Il Nucleo di Valutazione incoraggia a proseguire lungo questa traiettoria, rafforzando la dimensione partecipativa, la**

	<b>misurabilità degli impatti e l'integrazione sistemica tra etica pubblica, qualità e valore pubblico.</b>
--	---

Dall'applicazione della griglia è emerso un giudizio complessivamente positivo, con apprezzamenti specifici per l'equilibrio tra rigore tecnico e chiarezza espositiva, e per l'inserimento di elementi di sintesi che facilitano la lettura dei dati e la comprensione degli impatti delle azioni intraprese.

Il Nucleo segnala, in ottica propositiva, la possibilità di ulteriori affinamenti, in particolare per quanto concerne l'uso più sistematico di infografiche esplicative e l'integrazione di elementi narrativi che illustrino in modo sintetico i risultati più significativi raggiunti nel corso dell'anno, anche in relazione agli obiettivi strategici di Ateneo. Tali elementi potrebbero potenziare ulteriormente l'efficacia comunicativa della Relazione, contribuendo a renderla ancora più accessibile a un pubblico ampio e differenziato.

## Conclusioni

**Viste le considerazioni contenute nei paragrafi precedenti e nella griglia di verifica, il Nucleo di Valutazione ritiene opportuno procedere alla validazione della Relazione sulla Performance 2024, in quanto rispondente ai criteri di comprensibilità previsti dalla normativa vigente. La Relazione sulla Performance rappresenta uno strumento adeguato alla rendicontazione pubblica dei risultati raggiunti dall'Università di Pisa nel corso dell'anno, contribuendo al consolidamento della cultura della trasparenza e della valutazione all'interno dell'Ateneo. Pertanto, si conferisce mandato agli Uffici competenti di procedere alla pubblicazione dell'attestazione in ordine alla validazione del documento.**

Il Presidente del Nucleo di Valutazione  
Alessandro Balestrino\*

*\* Documento firmato digitalmente ai sensi del Codice amministrazione digitale e norme connesse.*