

Riesame del Sistema di Governo 2024

Sommario

Premessa	1
Sintesi dei principali mutamenti, interventi di miglioramento e risultati	2
Analisi della situazione dell'attuale Sistema di Governo	9
Interventi correttivi/di miglioramento da intraprendere	13

Premessa

Questo documento analizza il Sistema di Governo dell'Ateneo, illustrandone lo stato attuale, i risultati delle azioni di miglioramento intraprese e quelle pianificate o in fase di programmazione.

L'obiettivo del Riesame è valutare l'idoneità, l'adeguatezza e l'efficacia del Sistema di Governo nel tradurre in pratica le politiche e le strategie dell'Ateneo, contribuendo al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Il periodo di riferimento va da novembre 2022, con l'insediamento della nuova Governance, a dicembre 2024. La scelta di adottare un Riesame biennale si basa sul fatto che il Rettore, nel definire la propria squadra, ha previsto, per Prorettori e Delegati, un mandato di due anni, rinnovabile.

Il Riesame del Sistema di Governo viene condotto, preferibilmente nel primo semestre dell'anno successivo alla conclusione del biennio di riferimento. Questa tempistica consente di svolgerlo dopo la Relazione Annuale del Nucleo di Valutazione (NdV) e di quella del Presidio della Qualità (PdQ), garantendo così il tempo necessario per attuare le modifiche in occasione dell'aggiornamento della pianificazione strategica e del PIAO e, se necessario, del Riesame del Sistema AQ.

Il Riesame del Sistema di Governo, condotto dal Rettore e dal Direttore Generale in base ai rispettivi ruoli e competenze, è sottoposto all'approvazione del Senato Accademico e del Consiglio di Amministrazione. L'esito del Riesame 2024 consiste nell'individuare le azioni di miglioramento per il biennio 2025-2026 con una dettagliata definizione di:

- opportunità di miglioramento del Sistema e relative necessità di modifica;
- responsabilità assegnate per l'attuazione delle azioni di miglioramento;
- eventuali risorse necessarie;
- tempistica prevista.

Sintesi dei principali mutamenti, interventi di miglioramento e risultati

Si illustrano i principali cambiamenti avvenuti dall'ultimo Riesame, con particolare attenzione alle azioni di miglioramento implementate nel Sistema di Governo. Se un Riesame precedente non è stato effettuato, questo spazio può essere utilizzato per evidenziare eventuali trasformazioni significative che hanno interessato il Sistema di Governo negli ultimi due anni generando punti di forza e aree di miglioramento.

La revisione del Sistema di Governo, avviata nel **2022** con l'insediamento dell'attuale Rettore per il sessennio 2022-2028, ha portato alla definizione di una nuova Squadra di governo. Le deleghe assegnate sono state definite in coerenza con gli obiettivi strategici e le politiche dell'Ateneo, tenendo conto della sua dimensione e delle sue caratteristiche istituzionali. La squadra di governo è stata composta da undici Prorettori, oltre al Prorettore vicario, e da sedici Delegati, ciascuno con competenze mirate: i Prorettori sovrintendono a settori generali, mentre i Delegati si occupano di ambiti specifici. Mentre l'incarico del Prorettore Vicario è di sei anni, le deleghe attribuite a Prorettori e Delegati hanno una durata biennale, un periodo sufficientemente ampio per consentire una valutazione dell'efficacia del loro operato in vista di un eventuale rinnovo o sostituzione. Allo stesso tempo, tale arco temporale offre al Rettore l'opportunità di monitorare l'evoluzione delle esigenze dell'Ateneo e, se necessario, integrare la Squadra di governo con nuove figure funzionali agli obiettivi emergenti.

Rispetto alla Squadra di governo del sessennio 2016-2022, è emersa l'esigenza di introdurre le seguenti **nuove figure di Prorettori e Delegati**, al fine di realizzare in modo più efficace gli obiettivi delineati nel programma elettorale del Rettore.

- *Prorettore per la Sostenibilità e l'agenda 2030¹* per il coordinamento delle attività di Ateneo relative al tema della sostenibilità e la supervisione dell'attuazione degli obiettivi dell'Agenda 2030, in collaborazione con le altre figure istituzionali competenti in materia. La necessità di introdurre una figura di questo tipo nasce dalla crescente importanza attribuita alla sostenibilità. La strategia di sviluppo dell'Ateneo non può infatti prescindere da un impegno per **una migliore ecosostenibilità**, implementando gli obiettivi #12 (consumo e produzione responsabili) e #13 (lotta contro il cambiamento climatico) dell'Agenda 2030 dell'ONU per lo Sviluppo Sostenibile, nel contesto di un percorso che possa portare alla realizzazione di un sistema di gestione ambientale conforme alla norma UNI EN ISO 14001.
- *Delegato per la Transizione Digitale* si occupa del coordinamento del tavolo per la transizione digitale dei processi di Ateneo e la definizione dell'indirizzo e delle priorità di azione in collaborazione con le competenti figure istituzionali. Il Rettore ha istituito questa figura con l'obiettivo di avviare un percorso significativo per accompagnare l'Ateneo nella transizione digitale. L'Università di Pisa ha infatti una grande tradizione nei settori dell'informatica e della digitalizzazione e dispone di strutture che non trovano riscontro in altri Atenei, quali un *data center* classificato come di classe A e una rete di fibra ottica di diffusione cittadina che si estende per circa 100 Km di canalizzazione. Aspira, pertanto, a una posizione di avanguardia nello sviluppo dei processi di digitalizzazione, necessari per assicurare una organizzazione

¹ Nel precedente mandato era prevista la figura del Delegato alla sostenibilità.

dinamica e flessibile e affrontare al meglio le nuove sfide sulla formazione, sulla ricerca e sul trasferimento tecnologico.

- *Delegato per le Relazioni Industriali* si occupa della promozione di accordi con imprese, associazioni di imprese e filiere industriali per ricerca, trasferimento tecnologico e formazione e la transizione tra università e mondo del lavoro. Il Rettore ha ritenuto utile creare una figura ad hoc per garantire un approccio integrato e professionale a **tutte le dimensioni in cui l'università si relaziona con il mondo del lavoro**. Il Delegato per le Relazioni Industriali, in ambito universitario, è chiamato a svolgere un ruolo strategico nel rafforzare il legame tra l'Ateneo e il mondo produttivo, promuovendo la collaborazione attraverso la realizzazione di partnership per progetti di ricerca applicata, innovazione e trasferimento tecnologico. Il Delegato può inoltre intraprendere azioni finalizzate a rafforzare il ruolo dell'università nel territorio, sviluppare progetti di formazione congiunta e supportare l'occupabilità di studenti e laureati.
- *Delegato per i Master* si occupa della valorizzazione e del coordinamento dell'offerta formativa dei Master dell'Ateneo. I **Master** rivestono un grande valore formativo e possono assumere rilevanza internazionale. I loro introiti contribuiscono significativamente al bilancio di Ateneo e questa quota potrebbe aumentare notevolmente se i master fossero più adeguatamente valorizzati e supportati dal punto di vista amministrativo e gestionale. Un delegato ad hoc per omogeneizzare la gestione dei Master risponde all'esigenza di offrire **programmi di qualità a cui dare adeguata pubblicità e visibilità**, anche a livello nazionale.
- *Delegato per la Formazione Continua* si occupa delle attività di formazione professionale, perfezionamento, qualificazione e aggiornamento continuo. Il Rettore ha ritenuto utile creare una figura ad hoc per rispondere all'obiettivo strategico dell'Ateneo di sviluppare attività nel settore della formazione per adulti, e in generale della **formazione permanente**, con particolare riferimento all'acquisizione e certificazione di abilità digitali e di quelle che vengono denominate *soft skills*.
- *Delegato per la Qualità* si occupa della **valorizzazione della cultura della qualità di Ateneo** e del coordinamento fra le figure istituzionali coinvolte nella gestione della qualità. L'assenza di un delegato nel periodo successivo alla visita di accreditamento periodico del 2019 ha rallentato le attività finalizzate al superamento delle criticità evidenziate da ANVUR. Per questo motivo, il Rettore ha istituito la figura della Delegata, con l'intento di favorire un collegamento più efficace e tempestivo tra i membri della Squadra di governo, gli organi dell'Ateneo (Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione), il Presidio della Qualità e il Nucleo di Valutazione.
- *Delegato per le Statistiche di Ateneo* si occupa del coordinamento delle attività di raccolta ed elaborazione dei dati statistici necessari per il monitoraggio dei risultati della didattica e la valutazione delle politiche e dei servizi di Ateneo. La mancanza di un Delegato ha comportato l'assenza di un responsabile dei **dati istituzionali** dell'Ateneo, con il risultato di una certa difformità tra le informazioni fornite da diverse fonti e soggetti. Si è avvertita, pertanto, la necessità di una figura che, in un contesto in cui i dati

rivestono un ruolo cruciale per la valutazione, il finanziamento e il miglioramento continuo, potesse assicurare la correttezza e l'affidabilità del dato.

- *Delegato per gli Studi di Genere e le politiche di promozione dell'uguaglianza²* si occupa del coordinamento delle attività concernenti lo sviluppo degli studi di genere e della definizione dell'indirizzo e delle priorità di azione in termini di politiche di Ateneo per la promozione dell'uguaglianza e il rispetto delle differenze.

È fondamentale **disporre di un punto di raccordo tra il CUG e il Rettore**. Inoltre, le tematiche in questione stanno assumendo un'importanza sempre maggiore per la società civile, al punto che un Ateneo non può prescindere dalla presenza di una figura dedicata. Ciò è essenziale per costruire un'università più inclusiva, equa, consapevole e in linea con i valori europei e internazionali.

- *Delegato per i Rapporti con le Istituzioni Universitarie Nazionali* si occupa dei rapporti con il Consiglio Universitario Nazionale, l'Agenzia Nazionale per la Valutazione dell'Università e della Ricerca, e altre istituzioni ministeriali o nazionali che abbiano rilievo per l'Università. L'assenza di una figura dedicata aveva reso difficile, in certe occasioni, avere rapporti diretti con gli organi ministeriali o, comunque, aveva reso più difficile i contatti. Da qui la necessità di una figura che potesse rappresentare una efficace **presenza attiva nei tavoli strategici e progettuali regionali e nazionali**.

Inoltre, per quanto riguarda la ricerca, mentre nel periodo 2016-2022 erano in carica un Prorettore per la ricerca in ambito nazionale e uno per la ricerca in ambito europeo e internazionale, per il sessennio 2022-2028 si è optato per una nuova suddivisione delle competenze. Oltre a un Prorettore per l'organizzazione e la valutazione della ricerca e uno per la promozione della ricerca, sono stati nominati due delegati: uno dedicato alla ricerca nel settore delle scienze sociali e umanistiche e uno nel settore delle scienze della vita. Tale scelta è stata motivata dalla necessità di gestire in modo efficace i finanziamenti e la promozione dei progetti di ricerca.

Il Riesame della squadra di governo di novembre 2022 ha portato anche all'introduzione del Delegato per la promozione della cultura imprenditoriale e dell'innovazione sociale che si occupa della promozione delle iniziative di formazione alla cultura imprenditoriale e dell'innovazione (quali ad esempio il Contamination lab), orientate agli studenti e alla comunità universitaria in generale. Rientra in questa delega anche la gestione delle attività di *societal engagement* nel contesto dell'alleanza interuniversitaria Circle U.

Riconosciuta l'esigenza di modificare lo Statuto e il Regolamento generale di Ateneo, per attuare le linee di indirizzo del programma elettorale del Rettore, confluite nel Piano Strategico 2023-2028, e per favorire una più ampia partecipazione delle diverse componenti della comunità accademica ai processi decisionali, sono state introdotte le seguenti azioni:

1. Revisione dello Statuto, con importanti novità:
 - Introduzione del Collegio dei Direttori di dipartimento (art. 27bis), un nuovo organo con funzioni propositive e consultive, incaricato di promuovere il coordinamento tra i diversi

² Nel precedente mandato era prevista il Delegato per le attività inerenti "*Gender studies and Equal opportunities*"
Riesame del Sistema di Governo 2024

- Dipartimenti e tra questi e il Rettore, il SA e il CdA, nonché favorire la sinergia con il DG e gli altri dirigenti.
- Nuova modalità di nomina della componente esterna del Consiglio di Amministrazione, che viene designata dal Senato Accademico, anziché dal Rettore, sulla base di una rosa di candidati proposta da una apposita commissione nominata dal Rettore.
 - Ampliamento delle competenze del Consiglio Studentesco.
 - Inclusione di un rappresentante dei dottorandi nel PdQ, indicato dal Consiglio Studentesco, per rafforzare il coinvolgimento degli studenti nelle decisioni.
 - Incremento del numero dei rappresentanti del personale tecnico-amministrativo nel SA, da due a tre unità.
 - Inclusione nel Comitato Unico di Garanzia di due rappresentanti degli studenti e altrettanti supplenti, con diritto di voto sui soli argomenti che riguardano la componente studentesca.
 - Possibilità di delegare la programmazione didattica, dai Consigli di Dipartimento al Consiglio della Scuola interdipartimentale (ove istituita), nell'ambito delle sue funzioni di coordinamento e razionalizzazione delle attività didattiche.
2. Modifica del Regolamento generale con l'introduzione (art. 50) della Commissione di Ateneo per la promozione della partecipazione al voto e disciplina della propaganda elettorale.
 3. Nuova modalità di nomina dei Direttori dei centri, che non saranno più direttamente designati dal Rettore. Il Consiglio del centro individua, infatti, tra i suoi componenti di ruolo in regime di tempo pieno, uno o più docenti da proporre al Rettore per la nomina a Direttore, secondo le modalità previste dal regolamento del centro, che devono comunque prevedere la presentazione di candidature accompagnate dal curriculum vitae e da un progetto di sviluppo del centro.

Questi aggiornamenti sono stati finalizzati a migliorare il coordinamento interno e a rafforzare il coinvolgimento delle diverse componenti dell'Ateneo, con particolare attenzione alla qualità e all'efficacia operativa.

È stato inoltre aggiornato il macro-processo di Assicurazione della Qualità di Ateneo e la relativa struttura organizzativa, al fine di allinearla alle nuove disposizioni in materia di accreditamento periodico delle sedi e dei corsi di studio universitari previste dal cd. Modello AVA 3, nonché dell'introduzione dell'accREDITamento dei corsi di dottorato, come stabilito dal D.M. 226/2021.

Tra le novità introdotte vi è la creazione della figura del "Referente AQ di Dipartimento" che sostituisce il precedente "Responsabile AQ di Dipartimento". Questa modifica ha comportato una revisione dei requisiti richiesti per la copertura del ruolo, mantenendo tuttavia l'incompatibilità con le cariche di Direttore di Dipartimento o di Presidente di Corso di Studio.

Nel **2023** è emersa l'esigenza di strutturare in modo più efficace il coordinamento delle attività dell'Ateneo legate alla terza missione e di sviluppare strategie innovative per valorizzare la conoscenza, massimizzando l'impatto sociale, culturale ed economico delle iniziative promosse. Per rispondere a questa necessità, la delega per la valorizzazione della ricerca e per le nuove iniziative imprenditoriali, istituita nel 2022, è stata ampliata e affidata al Prorettore per la valorizzazione della conoscenza. Mentre nel periodo 2016-22 era presente un prorettore per la ricerca applicata e il trasferimento tecnologico e un delegato per la promozione delle iniziative di Spin Off, Start Up e Brevetti, nel periodo 2023-28 si è stabilita una nuova suddivisione che attribuisce al Prorettore

Vicario una delega al coordinamento delle attività di ricerca e innovazione e prevede un Prorettore per la valorizzazione della conoscenza, un Delegato per la promozione della cultura imprenditoriale e dell'innovazione sociale e un Delegato per le relazioni con le imprese.

In aggiunta, la struttura organizzativa dell'apparato tecnico amministrativo dell'Ateneo è stata aggiornata per recepire sia le nuove disposizioni normative in materia di sicurezza antincendio, che hanno introdotto nuovi obblighi per l'Ateneo, sia le azioni previste nel Piano di azioni positive, redatto dal Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni, approvato dagli Organi di Ateneo. In particolare, gli aggiornamenti hanno riguardato:

- l'istituzione dell'Ufficio Gestione Sicurezza Antincendio e Formazione (UGSA), una struttura trasversale a tutto l'Ateneo, in Staff al Direttore Generale e al Rettore
- l'attivazione di una posizione organizzativa di III livello denominata Ufficio per l'eguaglianza e le differenze, collocata in Staff al Direttore Generale
- l'attivazione di una posizione organizzativa di III livello, nella Direzione Gare, contratti e logistica, denominata Unità per la sostenibilità di Ateneo a supporto della Delegata alla Sostenibilità e della Commissione per lo Sviluppo sostenibile di Ateneo (CoSA).

Sempre nel 2023, l'Ateneo ha istituito il **Teaching and Learning Centre (TLC)**, un centro di Ateneo interamente dedicato alla didattica. L'istituzione del TLC intende rispondere all'esigenza, sempre più sentita nel mondo universitario e anche in Ateneo, di qualificare e innovare la didattica, mettendo al centro lo studente e i processi di apprendimento, oltre alla qualità dell'insegnamento. Il TLC si occupa di innovazione della didattica universitaria, dello sviluppo metodologie e strumenti per migliorare le esperienze di insegnamento e apprendimento, nonché della formazione degli insegnanti.

Il TLC promuove la realizzazione di iniziative formative per la valorizzazione della didattica universitaria e scolastica rivolte a docenti e ricercatori dell'Ateneo di Pisa e agli insegnanti della scuola di ogni ordine e grado. In coordinamento con il Centro per l'Innovazione e la Diffusione della Cultura (CIDIC), svolge funzioni di indirizzo strategico e di supporto per la diffusione delle buone pratiche di didattica universitaria.

Nel **2024**, l'analisi condotta dalla Squadra di Governo, dopo due anni dal suo insediamento, ha evidenziato la necessità di ridefinire alcune deleghe attribuite nel 2022, portando alle seguenti novità:

1. Istituzione di due nuove deleghe:

- Delega per la formazione degli insegnanti: responsabile dell'organizzazione e del coordinamento scientifico dei percorsi di formazione, abilitazione e specializzazione rivolti agli insegnanti in ingresso e in servizio, con particolare riferimento ai docenti delle scuole secondarie di primo e secondo grado.
- Delega per i progetti strategici di Ateneo: incaricata di coordinare i processi di selezione, finanziamento e avvio dei progetti strategici di Ateneo, con focus sulle grandi sfide globali in ambito di ricerca e innovazione.

2. Estensione delle competenze di due deleghe preesistenti:

- Delegata per le statistiche di Ateneo, a cui è stato affidato il coordinamento della raccolta e dell'elaborazione dei dati statistici necessari per monitorare i risultati delle missioni universitarie (didattica, ricerca e impatto sociale) e per valutare le politiche e i servizi di Ateneo.
- Delegata per la Qualità, che ha assunto il compito di promuovere la cultura della qualità all'interno Ateneo, coordinando le figure istituzionali coinvolte nella gestione della qualità e curando i rapporti con ANVUR nell'ambito delle procedure di accreditamento.

Questi interventi mirano a potenziare il coordinamento interno e l'efficacia operativa, sostenendo una visione strategica e integrata per affrontare le sfide accademiche e globali.

La particolare rilevanza all'interno del nostro Ateneo degli ambiti della ricerca, della valorizzazione delle conoscenze e dell'internazionalizzazione, ha reso necessaria una formalizzazione organizzativa del complesso delle attività e delle specifiche competenze alle stesse relative. La proposta riorganizzativa, a decorrere dal 1° febbraio 2024, ha interessato le seguenti strutture:

- trasferimento delle attività e dei procedimenti inerenti ai percorsi di dottorato dalla Direzione Servizi per la didattica e gli studenti alla Direzione Servizi per la ricerca e il trasferimento tecnologico, con conseguente ridenominazione di quest'ultima struttura in Direzione Ricerca e valorizzazione delle conoscenze;
- trasferimento dell'Ufficio per le Relazioni internazionali, struttura di II livello in Staff al Rettore e al Direttore Generale, delle attività e dei procedimenti assegnati alla Direzione Servizi per la didattica e gli studenti, ridenominata quest'ultima struttura in Direzione Didattica, studenti e internazionalizzazione con conseguente disattivazione dell'Ufficio;
- trasferimento dall'Ufficio del Direttore Generale delle attività e dei procedimenti assegnati alla posizione organizzativa di III livello, Organizzazione di Ateneo, all'Ufficio per la Programmazione e la valutazione, struttura di II livello in Staff al Rettore e al Direttore Generale, con conseguente ridenominazione di quest'ultima struttura in Ufficio Programmazione, organizzazione e valutazione;
- alla luce dell'esperienza maturata e di un'attenta riflessione svolta, è stata considerata la necessità di attuare una diversa gestione della comunicazione istituzionale di Ateneo, trasferendo alla Direzione Generale le attività del Polo della Comunicazione.

È stata inoltre ampliata nei compiti l'Unità Master e ridenominata Unità Master e Formazione Continua, con lo scopo di fungere da cabina di regia per la raccolta delle attività svolte nei Dipartimenti e nei Centri dove viene erogata formazione continua. Per favorire, inoltre, l'integrazione del patrimonio strumentale esistente e una sua maggiore condivisione è stato ampliato il Centro per l'Integrazione della Strumentazione dell'Università di Pisa (CISUP), istituito nel 2018. Il CISUP dovrà individuare, acquistare, progettare e sviluppare grandi attrezzature per indagini analitiche e infrastrutture di ricerca di interesse comune per l'Ateneo e gestire tali strumentazioni con l'obiettivo di renderle fruibili ai ricercatori per la ricerca sperimentale e la didattica, fornendo il necessario supporto tecnico e scientifico per il loro utilizzo e sviluppo.

A decorrere dal 15 ottobre 2024, sono state ridefinite le missioni di alcune direzioni, disattivati uffici dirigenziali e istituite nuove unità/uffici all'interno delle direzioni, insieme a centri di Ateneo come l'Unità di Controllo di Gestione e il CIDIC. Questa evoluzione ha portato alla configurazione attuale



UNIVERSITÀ
DI PISA

che 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 a supporto della Governance, e nei Dipartimenti, nei Centri e nei Sistemi di Ateneo, di servizi amministrativi e tecnici.

Analisi della situazione dell'attuale Sistema di Governo

Descrivere i documenti e gli indicatori utilizzati per effettuare l'analisi evidenziando i principali punti di forza e le eventuali criticità del Sistema di Governo.

Documenti/indicatori considerati

- **Statuto.** Emanato con DR n.2711 del 27 febbraio 2012, con le ultime modifiche emanate con DR n. 2582/2024 del 15 ottobre 2024
- **Regolamento generale di Ateneo.** Emanato con DR n.1108/2013 del 5 agosto 2013, con ultime modifiche emanate con DR n.593/2024 del 15 marzo 2024
- **Regolamento didattico di Ateneo.** Emanato ai sensi del DM 22 ottobre 2004, n. 270, con DR n.9018 del 24 giugno 2008, con ultime modifiche emanate con DR n.184/2024 del 31 gennaio 2024
- **Relazione annuale NdV 2024.** Ai sensi degli articoli 12 e 14 del decreto legislativo n.19 del 2019; approvata nella seduta del 15 ottobre 2024
- **Relazione del Presidente del Presidio della Qualità per gli anni 2023-2024.** Presentata in Senato Accademico nella seduta del 24 gennaio 2025 e in Consiglio di amministrazione nella seduta del 29 gennaio 2025
- **Piano strategico di Ateneo 2023-2028.** Approvato in Senato Accademico con delibera n.234 del 2 ottobre 2023 e in Consiglio di amministrazione con delibera n.376 del 2 ottobre 2023
- **Decreti Rettorali.** DR n. 2118/2022 del 4 novembre 2022, n. 2702/2022 del 23 dicembre 2022 e n. 2088/2023 del 23 ottobre 2023, con i quali sono stati nominati i prorettori e i delegati fino al 31 ottobre 2024; DR n.1810/2024 del 30 luglio 2024 con i quali sono stati nominati i prorettori e i delegati fino al 31 ottobre 2026
- **Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) - 2024.** Delibera del Consiglio di amministrazione n.37 del 29 gennaio 2024

Descrizione sintetica dei principali punti di forza e delle eventuali criticità o aspetti ancora da migliorare

Dall'analisi della documentazione citata sono emersi i seguenti punti di forza e aspetti da migliorare:

Punti di forza:

- Presenza di una Squadra di governo ampia e articolata, con deleghe specifiche su singoli settori o ambiti tematici, che consente a ciascun componente di approfondire in modo mirato il proprio ambito di competenza e di garantirne un presidio efficace e continuativo.
- Presenza di un Piano Strategico di Ateneo (PSA), frutto di un processo ampiamente partecipativo e trasparente, avviato nel febbraio 2023, pochi mesi dopo l'insediamento della nuova Squadra di governo. Il PSA è stato costruito tenendo presenti i punti di forza e di debolezza e si sviluppa su cinque aree, di pari rilievo per il nostro Ateneo: Didattica, Ricerca, Terza Missione, Gestione e Comunità universitaria.
- Redazione dei Piani Strategici Dipartimentali (PSD) avvenuta utilizzando linee guida e format predisposti dal PdQ, il cui impiego ha contribuito, tra l'altro, a garantire l'allineamento degli obiettivi dei PSD con quelli del PSA.

- Costituzione del *Teaching and Learning Center*, un centro dedicato a coordinare e promuovere iniziative sull'innovazione della didattica universitaria, sullo sviluppo di metodologie e strumenti per migliorare le esperienze di insegnamento e apprendimento e sulla formazione degli insegnanti della scuola.
- Presidio costante delle attività in corso da parte di Prorettori e Delegati, attuato anche attraverso un attento monitoraggio dell'avanzamento delle azioni previste dal PSA, al fine di garantirne la coerenza con gli obiettivi strategici e favorire un'efficace attuazione delle iniziative programmate.
- Aumento della partecipazione degli studenti negli organi accademici che ha rafforzato il loro ruolo all'interno dell'Ateneo, favorendo una maggiore rappresentatività, un dialogo più diretto con le altre componenti e un processo decisionale più inclusivo e consapevole.
- Rafforzamento del ruolo del Centro per l'Integrazione della Strumentazione Scientifica dell'Università di Pisa (CISUP).
- Aver dato avvio alle modifiche Statutarie secondo quanto previsto dal programma elettorale.

Aspetti da attuare/migliorare che emergono a fine 2024:

> A seguito della scadenza del mandato del Direttore Generale, si rende necessario procedere a una nuova nomina.

> Alla luce delle criticità emerse – tra cui la perdita di bilancio, l'elevata eterogeneità delle procedure nei diversi ambiti amministrativi e gestionali, e la necessità di migliorare l'efficienza complessiva del sistema – si intende avviare una revisione del modello organizzativo generale dell'Ateneo, con l'obiettivo di razionalizzare le risorse, uniformare i processi, semplificare le modalità operative e garantire una gestione più sostenibile e allineata agli obiettivi strategici dell'Università.

> In considerazione della drammatica situazione internazionale e in particolare del mancato rispetto dei diritti umani fondamentali, si intende completare il processo di revisione dello Statuto, al fine di riaffermare in modo esplicito il principio di non partecipazione a ricerche o progetti finalizzati allo sviluppo o al perfezionamento di sistemi d'arma.

> Al fine di recepire specifiche modifiche normative – tra cui, in particolare, la possibilità di iscrizione contemporanea a due corsi di studio – e di adeguare il testo alle recenti modifiche statutarie, si rende necessaria una revisione del Regolamento Didattico, finalizzata anche a migliorarne la chiarezza e la coerenza complessiva.

> In considerazione del crescente numero di indagini somministrate, della loro rilevanza strategica, dell'istituzione della figura della Delegata per le statistiche di Ateneo e dell'approvazione del Piano Strategico di Ateneo 2023-2028, si rende opportuna l'adozione di una Politica per le Indagini Statistiche dell'Università di Pisa. Tale documento dovrà definire obiettivi e linee guida generali per la pianificazione, la somministrazione e la gestione delle indagini, includendo anche specifici allegati tecnici contenenti le metodologie adottate e le modalità di diffusione dei risultati.

> Per rispondere all'esigenza di una maggiore efficienza e adeguarsi all'introduzione di nuovi processi, procedimenti e attività, si rende necessaria una riorganizzazione interna, di alcune Direzioni, volta a ottimizzare le funzioni, migliorare la gestione operativa e garantire risposte più

efficaci e tempestive alle esigenze, sempre più articolate, dell'istituzione universitaria. L'intervento riguarderà in particolare la Direzione didattica e la Direzione legale.

> In considerazione della necessità di estendere la rilevazione del livello di soddisfazione a tutte le principali categorie di stakeholder e a un numero più ampio di servizi, come previsto dalla normativa vigente, si rende opportuno potenziare le indagini di Customer Satisfaction sui servizi offerti dall'Ateneo. L'obiettivo è quello di migliorare la qualità e la gestione dei servizi stessi. L'analisi dei risultati e la successiva attuazione delle azioni correttive potranno contribuire in modo significativo a innalzare il livello dei servizi rivolti al personale, promuovendo un ambiente di lavoro più efficiente, collaborativo e soddisfacente. La prassi del benessere organizzativo, che è diventata periodica e biennale da qualche anno, prevede la condivisione dei risultati e individuazione di azioni/misure di miglioramento.

> Al fine di affrontare alcune criticità emerse nella performance dei servizi amministrativi e di supporto, in particolare rispetto all'efficienza operativa e alla percezione di qualità da parte degli stakeholder, l'Ateneo ha aderito al progetto *Good Practice*, promosso e coordinato dal MIP - Politecnico di Milano – Graduate School of Business Società Consortile per Azioni. L'iniziativa ha come obiettivo la misurazione e la comparazione delle performance tra università, con l'intento di individuare aree di miglioramento, implementare azioni correttive mirate e innalzare il livello complessivo dei servizi erogati.

> Al fine di verificare che gli obiettivi, le risorse e le azioni previste nel Piano Strategico di Ateneo siano ancora coerenti con il contesto interno ed esterno, e per individuare eventuali criticità, correggere eventuali scostamenti e adattare la strategia alle nuove esigenze o opportunità, garantendone efficacia e sostenibilità, si rende necessario procedere al Riesame del Piano stesso.

> Come previsto dal Piano strategico di Ateneo 2023-2028, si evidenzia la necessità di strutturare un'attività di raccolta fondi attraverso l'istituzione di un apposito ufficio incaricato di coordinare le iniziative di *fundraising*, ovvero di promuovere la ricerca e l'acquisizione di risorse economiche a sostegno di progetti e iniziative dell'Ateneo.

> Considerato che nella Pubblica Amministrazione è obbligatoria l'adozione di sistemi di controllo interno e valutazione della performance, come previsto da diverse normative - in particolare la legge 190/2012 in materia di prevenzione della corruzione – risulta necessario prevedere la progettazione e l'introduzione di un'attività strutturata di audit interno, quale strumento fondamentale di controllo e garanzia dell'integrità amministrativa.

> Sebbene il Codice Etico e il Codice Disciplinare devono esistere entrambi, non è obbligatorio che siano unificati in un unico documento. Tuttavia, per ragioni di chiarezza o in base a scelte organizzative, spesso vengono presentati congiuntamente. In tal senso, anche il Piano Strategico di Ateneo 2023-2028 prevede l'elaborazione di un Codice unico, risultante dall'integrazione del Codice Etico e del Codice Disciplinare.

> In considerazione della necessità di regolamentare la nuova tipologia contrattuale "Contratto di ricerca", introdotta dal decreto-legge 30 aprile 2022, n. 36, convertito con modificazioni dalla legge 29 giugno 2022, n. 79, recante "Ulteriori misure urgenti per l'attuazione del PNRR", si rende

necessaria l'approvazione, da parte degli organi, di un apposito *Regolamento sui Contratti di Ricerca*. Tale regolamento dovrà disciplinare in modo organico e completo la materia, definendo le modalità di reclutamento dei nuovi contrattisti e i relativi aspetti contrattuali, in attuazione della normativa nazionale vigente e nel rispetto dei principi generali sanciti dalla Carta europea dei ricercatori.

> A seguito delle recenti modifiche intervenute sia nella normativa nazionale sia nello Statuto dell'Ateneo, si rende necessario procedere all'adeguamento del Regolamento sul dottorato di ricerca. Tale revisione costituirà anche un'occasione utile per introdurre ulteriori aggiornamenti, alla luce dell'esperienza applicativa maturata, con l'obiettivo di garantire maggiore flessibilità e rafforzare le tutele e i diritti dei dottorandi.

> In considerazione della necessità di adeguare alla normativa vigente le disposizioni regolamentari in materia di invenzioni (v. art.65 del Codice di proprietà industriale) e viste le esigenze emerse alla luce della prassi applicativa, con particolare riferimento alla proprietà intellettuale, è in fase di completamento il nuovo Regolamento di Ateneo in materia di spin-off e di proprietà industriale e intellettuale. Viene inoltre prevista, in un'ottica di semplificazione dei flussi procedurali, un'unica Commissione in materia rispetto ai due attuali organismi (Commissione tecnica brevetti e Comitato spin off di Ateneo).

> In considerazione della necessità di adeguare alla normativa vigente le disposizioni regolamentari, si rende necessario procedere alla revisione di regolamenti e introduzione di nuovi regolamenti in accordo con la nuova contrattualizzazione del post-laurea e post-doc.

Interventi correttivi/di miglioramento da intraprendere

A partire dalle criticità/aspetti da migliorare sopra elencati, individuare una o più azioni da intraprendere, specificando anche modalità, risorse, tempistiche e responsabilità e avendo cura che le azioni individuate siano coerenti con l'analisi, effettivamente realizzabili e monitorabili nel tempo.

Anno 2025

ASPETTO SUL QUALE INTERVENIRE	Scadenza del mandato del Direttore Generale (DG)
AZIONE DA INTRAPRENDERE	Nomina nuovo DG
MODALITÀ	Delibere degli organi su proposta del Rettore
RISORSE	Risorse interne
TEMPI	Entro febbraio 2025
RESPONSABILITÀ	Rettore

ELEMENTO DI CRITICITÀ	Drammatica situazione del mancato rispetto dei diritti umani fondamentali e volontà dell'Ateneo di evitare coinvolgimento nella filiera dell'industria bellica
AZIONE DA INTRAPRENDERE	Istituire una Commissione istruttoria, inclusiva della componente studentesca, per definire le modalità per inserire la scelta politica adottata, ossia di non partecipare in alcun modo a ricerche o progetti rivolti allo sviluppo o al perfezionamento di sistemi di arma, nelle fonti normative dell'Ateneo. Modifica dello Statuto dell'Ateneo.
MODALITÀ	Delibere degli organi su proposta del Rettore
RISORSE	Risorse interne
TEMPI	Entro giugno 2025
RESPONSABILITÀ	Rettore

ELEMENTO DI CRITICITÀ	Aumento delle indagini somministrate e della loro importanza e necessità di una maggiore omogeneizzazione e coordinamento nella somministrazione.
AZIONE DA INTRAPRENDERE	Definire una <i>Politica delle indagini statistiche dell'Ateneo</i>
MODALITÀ	Delibere degli organi su proposta della Delegata per le Statistiche di Ateneo
RISORSE	Risorse interne
TEMPI	Maggio 2025
RESPONSABILITÀ	Rettore

ASPETTO DA MIGLIORARE	Ridefinire l'assetto interno della Direzione didattica a seguito dell'introduzione di nuovi processi, procedimenti e
-----------------------	--

	attività (procedimenti condivisi con il Sistema Informatico di Ateneo e nuovo assetto dei rapporti con il Cineca).
AZIONE DA INTRAPRENDERE	Modifica dell'organizzazione interna e della denominazione della Direzione Servizi per la didattica e gli studenti
MODALITÀ	Disposizione del DG (a seguito di proposta del Dirigente)
RISORSE	Risorse interne
TEMPI	Febbraio 2025
RESPONSABILITÀ	DG

ASPETTO DA MIGLIORARE	Ridefinire l'assetto interno della Direzione Legale a seguito dell'introduzione di nuovi processi, procedimenti e attività e di trasferimenti di personale.
AZIONE DA INTRAPRENDERE	Modifica dell'organizzazione interna e della denominazione della Direzione Legale
MODALITÀ	Disposizione del DG (a seguito di proposta del Dirigente)
RISORSE	Risorse interne
TEMPI	Maggio 2025
RESPONSABILITÀ	DG

ASPETTO DA MIGLIORARE	Necessità di estendere la rilevazione della soddisfazione da parte di tutte le principali categorie di stakeholder e per un maggior numero di servizi, così come previsto dalla legge.
AZIONE DA INTRAPRENDERE	Progettare e somministrare questionari di <i>Customer Satisfaction</i> , analizzandone i risultati al fine di individuare e implementare azioni di miglioramento.
MODALITÀ	Comunicazione e relativa discussione negli organi su proposta del DG
RISORSE	Risorse interne
TEMPI	Giugno 2025
RESPONSABILITÀ	DG

ELEMENTO DI CRITICITÀ	Necessità di effettuare una mappatura delle competenze, finalizzata ad indagare l'efficienza del personale (interno ed esterno) ed estendere la rilevazione della soddisfazione degli stakeholder.
AZIONE DA INTRAPRENDERE	Adesione al programma <i>Good Practice</i> che coinvolge le università per misurare e migliorare i servizi amministrativi e di supporto.
MODALITÀ	Delibere degli organi su proposta del DG
RISORSE	8000 euro
TEMPI	Giugno 2025
RESPONSABILITÀ	DG

ASPETTO SUL QUALE INTERVENIRE	Necessità di adeguare il Regolamento sul dottorato di ricerca alla normativa nazionale sopravvenuta e alle modifiche statutarie intervenute dopo la sua emanazione; Cogliere, inoltre, l'opportunità di apportare ulteriori modifiche al regolamento, alla luce della prassi applicativa, in un'ottica di flessibilità e di estensione delle tutele e dei diritti dei dottorandi.
AZIONE DA INTRAPRENDERE	Modifiche al Regolamento sul Dottorato di Ricerca
MODALITÀ	Delibere degli Organi su proposta del Prorettore per il Dottorato di Ricerca
RISORSE	Risorse interne
TEMPI	Ottobre 2025
RESPONSABILITÀ	Rettore

ASPETTO SUL QUALE INTERVENIRE	Necessità di adottare apposito regolamento che disciplini la nuova tipologia contrattuale denominata "Contratto di ricerca" visto il decreto-legge 30 aprile 2022, n. 36, convertito con legge 29 giugno 2022, n. 79 recante: <i>«Ulteriori misure urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR).»</i> , che ha introdotto una nuova tipologia contrattuale denominata "Contratto di ricerca";
AZIONE DA INTRAPRENDERE	Regolamento sui Contratti di Ricerca ai sensi dell'art. 22 della Legge n. 240/2010
MODALITÀ	Delibere degli Organi su proposta del Prorettore per gli Affari giuridici e Prorettore del personale
RISORSE	Risorse interne
TEMPI	Ottobre 2025
RESPONSABILITÀ	Rettore

ASPETTO SUL QUALE INTERVENIRE	Necessità di adeguare alla normativa vigente le disposizioni regolamentari in materia di invenzioni ed esigenze emerse alla luce della prassi applicativa, con particolare riferimento alla proprietà intellettuale.
AZIONE DA INTRAPRENDERE	Modifiche al Regolamento in materia di spin-off e di proprietà industriale e intellettuale.
MODALITÀ	Delibere degli Organi su proposta del Prorettore per la Valorizzazione della conoscenza
RISORSE	Risorse interne
TEMPI	Settembre 2025
RESPONSABILITÀ	Rettore

Anno 2026

ASPETTO SUL QUALE INTERVENIRE	Così come specificato nello stesso Piano sarà necessario: - Verificare che obiettivi, risorse e azioni previste siano ancora coerenti con il contesto interno ed esterno, che nel frattempo può essere cambiato. - Identificare eventuali criticità, correggere deviazioni e adattare la strategia alle nuove esigenze o opportunità, assicurando efficacia e sostenibilità del piano.
AZIONE DA INTRAPRENDERE	Riesame del Piano Strategico di Ateneo 2023-28
MODALITÀ	Delibere degli organi su proposta del Rettore
RISORSE	Risorse interne
TEMPI	Dicembre 2026
RESPONSABILITÀ	Rettore

ASPETTO SUL QUALE INTERVENIRE	Come previsto dal Piano Strategico di Ateneo 2023-28, necessità di strutturare un'attività di raccolta fondi, ovvero ricerca e ottenimento di risorse economiche per finanziare progetti e iniziative.
AZIONE DA INTRAPRENDERE	Costituzione di una sezione, all'interno dell'unità organizzativa <i>Promozione e progettazione della ricerca</i> , della Direzione Ricerca e per coordinare il <i>fundraising</i> . Fondamentale la costruzione di relazioni e la comunicazione efficace del valore e dell'impatto della causa.
MODALITÀ	Disposizione del DG (a seguito di proposta del Dirigente)
RISORSE	Risorse interne
TEMPI	Dicembre 2026
RESPONSABILITÀ	DG

ASPETTO SUL QUALE INTERVENIRE	Nella PA sono obbligatori sistemi di controllo interno e valutazione della performance, come stabilito da diverse normative, in particolare la legge 190/2012 (Anticorruzione) – impone alle PA di adottare sistemi di prevenzione della corruzione, che includono forme di controllo interno e audit.
AZIONE DA INTRAPRENDERE	Progettazione dell'introduzione di un'attività di audit interno svolta dall'Unità Controllo di gestione
MODALITÀ	Disposizione del DG (a seguito di proposta del Dirigente)
RISORSE	Risorse interne
TEMPI	Dicembre 2026
RESPONSABILITÀ	DG

ASPETTO SUL QUALE INTERVENIRE	Benché Codice Etico e il Codice Disciplinare non debbano necessariamente stare insieme, devono esistere entrambi. Spesso, per chiarezza o scelta organizzativa (v. Piano Strategico di Ateneo 2023-28), si trovano insieme.
AZIONE DA INTRAPRENDERE	Aggiornamento/Revisione del Codice Etico e del Codice Disciplinare che porti alla creazione di un Codice unico derivante dal Codice Etico e dal Codice Disciplinare.
MODALITÀ	Delibere degli organi su proposta della Direzione Legale
RISORSE	Risorse interne
TEMPI	Dicembre 2026
RESPONSABILITÀ	Rettore

ELEMENTO DI CRITICITÀ	Modello organizzativo sostanzialmente immutato dal 2017, ad eccezione di modifiche puntuali, e non più adeguato alle esigenze e alla disponibilità di risorse di Ateneo
AZIONE DA INTRAPRENDERE	Definizione dell'indirizzo strategico sull'organizzazione generale dell'Ateneo
MODALITÀ	Delibere degli organi su proposta del DG
RISORSE	Risorse interne
TEMPI	Dicembre 2026
RESPONSABILITÀ	DG