



# Sant'Anna

Scuola Universitaria Superiore Pisa

# 2022

## Relazione sulla Performance



**Times Higher Education World University Rankings 2018**

- 1° posto a livello nazionale su 39 istituzioni censite
- 155° posto a livello mondiale su 1.102 istituzioni censite
- 9° posto a livello mondiale su 200 giovani università (2017)

**QS World University Rankings 2018**

- 3° posto a livello nazionale su 30 istituzioni censite
- 192° posto a livello mondiale su 916 istituzioni censite
- 11° posto a livello mondiale su 50 giovani università

**RICERCA**

Le pubblicazioni più recenti hanno un numero fisiologicamente minore di citazioni, avendo avuto meno tempo per circolare nella comunità scientifica di riferimento. Un valore di impatto Citazionale ponderato maggiore di uno indica che l'efficienza scientifica è stata superiore alla media.



**RICERCA**

**Valutazione della ricerca**  
Il livello della ricerca oggetto della Scuola è testimoniato dai risultati della Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) 2013-2014, condotta dall'Agente Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), che vede la Scuola al primo posto nazionale nella graduatoria complessiva per le Aree 5, 7 e 9, al secondo e terzo posto per l'Area 13 e 8 ed al 4° e 7° posto rispettivamente per le Aree 14 e 12.

Area	Indirizzo	Posizione complessiva	Posizione disciplinare	Prodotto scientifico
5	Scienze Biologiche	1° su 41	1° su 13	Piccole
6	Scienze Matematiche	3° su 32	3° su 11	Piccole
7	Scienze Agrarie e Alimentari	1° su 13	1° su 10	Piccole
8	Ingegneria Industriale e dell'Informazione	1° su 43	1° su 15	Piccole
9	Scienze Giuridiche	1° su 12	1° su 10	Piccole
12	Scienze Economiche	2° su 42	2° su 14	Piccole
13	Scienze Politiche	3° su 40	3° su 13	Piccole
14	Scienze Letterarie	4° su 40	4° su 13	Piccole

**In evidenza**  
Si tratta del più grande esercizio di valutazione della ricerca nel suo genere mai realizzato a livello internazionale. La VQR ha confrontato la qualità della ricerca di 96 università italiane, 18 enti di ricerca e 21 enti volentari (12 enti di ricerca e 9 consorzi interuniversitari).

**In evidenza**  
I grafici evidenziano il posizionamento della Scuola nel contesto di ricerca in area scientifica, anche in relazione alla numerosità degli atenei coinvolti.

**RICERCA**

**Percentuale pubblicazioni nei top journal di SJR**

**In evidenza**  
Quasi un terzo dei prodotti della Scuola rientra nel primo quartile per citazioni e quasi il 60% si ritrova nel primo quartile dello Scimago Journal Ranking.

**In evidenza**  
La Scuola partecipa al EU Framework Programme for Research and Innovation (Horizon 2020) con 30 progetti, di cui 6 coordinati per un finanziamento complessivo di oltre 13 milioni di euro.

**RICERCA**

**Progetti di ricerca attivi**

Indirizzo	EU	Non-EU	C/fori	Altri	Totale
Architettura	33	23	34	17	127
Chimica	9	9	3	15	36
Informatica	4	1	-	2	7
Scienze	11	13	38	15	77
Ingegneria	9	30	73	19	131
Scienze della Vita	36	15	51	17	119
<b>Totale Scuola</b>	<b>100</b>	<b>106</b>	<b>172</b>	<b>11</b>	<b>413</b>

**Tipologia**

**Previdenti della ricerca (in euro)**

	2013	2014	2015	2016
Finanziamenti da ricerca	2.984.871	3.551.057	3.015.151	3.015.843
Commissionari (contingenti)	691.740	1.024.194	1.238.156	3.015.885
Finanziamenti competitivi da MUR	420.010	489.796	408.910	587.584
Finanziamenti competitivi da altri Ministeri	1.500.971	6.281.155	6.270.262	5.008.318
Finanziamenti competitivi da UE e Organismi Internazionali	3.612.838	3.671.608	2.985.963	3.200.864
Finanziamenti competitivi da altri enti pubblici	1.155.117	924.006	899.286	682.270
Finanziamenti competitivi da enti privati	-	-	-	-
<b>Totale Scuola</b>	<b>14.554.156</b>	<b>15.968.397</b>	<b>15.545.273</b>	<b>18.064.472</b>

**RICERCA**

**Andamento storico dei ricavi della ricerca**

**In evidenza**  
Il dato della contabilità finanziaria (fino al 2012) non è confrontabile con la nuova contabilità economica.

**Tipologia**

Deliberazione Consiglio di Amministrazione del 28/06/2023

Validazione del Nucleo di valutazione il 29/06/2023

A cura di: Direzione Generale, Area Staff



## Sommario

1	Presentazione della Scuola .....	2
2	La strategia, la missione di oggi e di domani, il valore pubblico .....	5
3	I risultati della Scuola (Ricerca, Formazione e Terza Missione).....	8
4	Risultati della performance organizzativa ed individuale .....	8
4.1	La valutazione del Direttore Generale.....	8
4.2	Definizione.....	8
4.3	Monitoraggio .....	8
4.4	Passaggi e item valutazione.....	8
4.5	Valutazione .....	9
4.6	Valutazione delle strutture e della performance individuale.....	12
4.7	Pari opportunità e bilancio di genere.....	14
4.8	Prevenzione della Corruzione e trasparenza.....	16
5	Progetto Good Practice .....	20
6	Risorse, efficienza ed economicità .....	20
7	Il processo di redazione della Relazione sulla Performance .....	21
7.1	Fasi, soggetti, tempi e responsabilità .....	21
7.2	Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance .....	22
	Indice delle tabelle .....	24
	Indice delle figure .....	24



## 1 Presentazione della Scuola

La Scuola Superiore Sant'Anna (di seguito Scuola), istituita nel 1987 con L. 41/1987, per proseguire la tradizione dei collegi universitari pisani da cui trae origine, è un istituto universitario pubblico a statuto speciale che svolge le proprie attività di ricerca e di formazione nel campo delle scienze applicate: Scienze Economiche e Manageriali, Scienze Giuridiche, Scienze Politiche, Scienze Agrarie e Biotecnologie Vegetali, Scienze Mediche e Ingegneria Industriale e dell'Informazione.

La Scuola Superiore Sant'Anna si è affermata nel contesto universitario italiano e internazionale come una realtà dinamica e fortemente innovativa in grado di cogliere le sfide della ricerca avanzata e al tempo stesso mantenere le prerogative di un'istituzione universitaria dedita alla valorizzazione del merito mediante percorsi di formazione che si distinguono per l'interdisciplinarietà, la connessione con la ricerca e una marcata apertura internazionale.

La Scuola si presenta nel contesto universitario italiano come università giovane e di piccole dimensioni ed è stata caratterizzata negli ultimi anni da una costante crescita con un raddoppio complessivo del numero di docenti, in particolare del personale docente di seconda fascia e del personale ricercatore, come pure del personale tecnico amministrativo, tanto che oggi è la più grande Scuola a ordinamento speciale d'Italia.

Come istituzione universitaria pubblica, chiamata a creare valore per la collettività con la ricerca, la formazione e le attività della terza missione, la Scuola vuole contribuire allo sviluppo culturale e scientifico e alla costruzione del bene comune.

### **Gli Organi di Governo della Scuola**

Gli Organi di governo della Scuola sono la Rettore, il Senato accademico, il Consiglio di amministrazione e il Direttore generale.

La Rettore rappresenta la Scuola garantendo il perseguimento dei fini istituzionali dell'Ateneo e, unitamente al Senato Accademico, svolge funzioni di indirizzo, iniziativa e coordinamento per promuovere lo sviluppo dell'eccellenza nell'attività di ricerca e di formazione.

Per lo svolgimento del proprio mandato, la Rettore si avvale di una Prorettore Vicaria e di Prorettori/Prorettrici e Delegati/e, individuati/e tra i/le docenti e i/le ricercatori/ricercatrici dell'Ateneo, in relazione agli obiettivi del *Piano di Orientamento Strategico* promosso dalla Scuola.

Il Senato Accademico è l'organo di rappresentanza della comunità accademica e svolge funzioni di programmazione, indirizzo e governo dell'attività di didattica, di ricerca e di terza missione della Scuola; ha la responsabilità del funzionamento complessivo dell'istituzione.



Il Consiglio di Amministrazione svolge le funzioni di programmazione finanziaria, economica, patrimoniale e del personale, garantendo la sostenibilità economica - finanziaria delle attività della Scuola.

Agli organi di governo si affiancano organi con funzioni di controllo, consultive e di garanzia, tra i quali il Collegio dei Revisori dei Conti ed il Nucleo di Valutazione.

Al Collegio dei Revisori dei Conti spetta il controllo sulla regolarità amministrativa e contabile della gestione.

Il Nucleo di Valutazione svolge le funzioni di valutazione e verifica previste dalla normativa vigente con riferimento alle attività didattiche, di ricerca e di terza missione.

### Docenti e ricercatori/ricercatrici

Nelle tabelle seguenti sono riportati i dati relativi alla dotazione di personale docente e dei/le ricercatori/ricercatrici della Scuola al 31 dicembre 2022, suddivisi per Classe Accademica.

Il corpo docente della Scuola ha visto una crescita sostanziale negli ultimi dieci anni con un raddoppio complessivo del numero dei/delle docenti, in particolare dei/delle professori/professoressa associati/e e ricercatori/ricercatrici di tipo B, così come è sostanzialmente aumentato il numero dei/delle ricercatori/ricercatrici a tempo determinato di tipo A.

Classe	Professoressa e Professori		Ricercatrici e Ricercatori			Totale
	I fascia	II fascia	di ruolo	tipo B	A	
Scienze Sociali	30	26	–	8	10	74
Sperimentali e Applicate	26	25	4	12	23	90
<b>Totale</b>	<b>56</b>	<b>51</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>33</b>	<b>164</b>

Dati al 31 dicembre 2022

Tabella 1 Personale Docente e Ricercatori/Ricercatrici per Classe accademica di appartenenza

Personale	Anno							
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Professoressa e Professori I fascia	36	37	43	46	51	52	57	56
Professoressa e Professori II fascia	32	31	29	30	31	35	38	51
Ricercatrici e Ricercatori di ruolo	15	14	13	12	11	8	6	4
Ricercatrici e Ricercatori tempo det.	35	37	42	55	61	60	55	53
<b>Totale</b>	<b>118</b>	<b>119</b>	<b>127</b>	<b>143</b>	<b>154</b>	<b>155</b>	<b>156</b>	<b>164</b>

Dati al 31 dicembre

Tabella 2 Trend personale Docente e Ricercatori/Ricercatrici



Accanto al personale docente e ricercatore opera nella Scuola il personale dedicato alla ricerca non strutturato che fa riferimento a tre categorie: assegnisti ed assegniste di ricerca, collaboratori e collaboratrici di ricerca e borsisti e borsiste di ricerca.

Nella tabella vengono riportati i dati numerici riferiti al personale di ricerca non strutturato suddivisi per tipologia. Tutti i dati sono riferiti al 31 dicembre di ogni anno.

Personale	Anno				
	2018	2019	2020	2021	2022
Assegniste e assegnisti di ricerca	215	233	225	242	229
Borsiste e borsisti di ricerca	61	88	106	66	46
Collaboratrici e collaboratori di ricerca	38	48	65	62	74
<b>Totale</b>	<b>314</b>	<b>369</b>	<b>396</b>	<b>370</b>	<b>349</b>

*Tabella 3 Trend personale ricerca non strutturato*

### **Personale tecnico amministrativo**

Il personale tecnico amministrativo è aumentato, soprattutto nell'ultimo anno, per supportare la crescita delle attività, soprattutto dei progetti di ricerca. Significativa la crescita relativa del personale tecnico, come si evince dalla seguente tabella.

Personale	Anno							
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Tempo indeterminato	150	153	165	164	179	184	196	220
di cui tecniche o tecnici	37	38	41	42	48	49	46	65
di cui Coll. Esperte Linguistiche ed Esperti Linguistici	4	4	4	3	3	3	3	2
Tempo determinato <sup>a</sup>	24	33	32	39	39	41	45	39
di cui tecniche o tecnici	7	9	11	4	1	7	11	9
di cui tecnoghe o tecnologi	2	6	8	13	15	17	17	14
<b>Totale</b>	<b>174</b>	<b>186</b>	<b>197</b>	<b>203</b>	<b>218</b>	<b>225</b>	<b>241</b>	<b>259</b>

*Tabella 4 Personale tecnico amministrativo al 31 dicembre di ciascun anno (° include il Direttore Generale nel personale a tempo determinato)*

### **Alloggi**

Il collegio, dove le allieve e gli allievi dei corsi ordinari (Honor Students) vivono gratuitamente, è organizzato secondo il modello del campus universitario e comprende anche i servizi di lavanderia,



un laboratorio linguistico, il servizio di ristorazione – gratuito per colazione, pranzo e cena – una palestra e numerosi spazi ricreativi in comune, dotati di quotidiani e riviste.

Nel 2022 la dotazione ammontava a 265 posti letto, dislocati nei quattro edifici elencati:

- Sede Centrale della Scuola Superiore Sant'Anna: 94 posti
- Collegio Faedo (gestito con la Scuola Normale Superiore): 83 posti
- Collegio Terzani: 79 posti
- tre appartamenti Fondazione Cavallini: 9 posti

### Biblioteca

La Biblioteca è un sistema coordinato di Servizi, istituzionalmente preposto a garantire supporto alla ricerca, alla didattica, all'amministrazione e alla valutazione, assicurando la fruizione e l'incremento del patrimonio bibliografico e di documentazione su tutti i supporti e attraverso tutti gli strumenti disponibili, tradizionali e di nuova tecnologia. Inoltre, ha il compito di promuovere l'utilizzo ottimale delle risorse informative e dei servizi connessi e di assicurare la formazione e l'aggiornamento del personale per l'adeguamento delle professionalità ad un contesto in continua evoluzione.

	Anno						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Patrimonio Librario	77.562	77.862	78.461	79.111	79.366	79.750	80.030
Banche dati on-line	31	33	37	44	44	45	49
Periodici print	92	92	93	83	90	90	90
Periodici on-line	67.960	67.971	68.100	73.701	67.648	66.700	69.780
e-Books	6.320	4.000	4.893	4.500	7.322	9.829	9.829
Circolazione	7.420	8.094	5.477	4.982	2.760	3.154	3.829
Ore di apertura settimanale	121	121	121	121	121	121	121
Media presenze giornaliera	96	99	98	99	45	58	85

Tabella 5 Risorse biblioteca

## 2 La strategia, la missione di oggi e di domani, il valore pubblico

La missione della Scuola è quella di essere una istituzione pubblica di riferimento e di qualità, dove il talento è attratto, valorizzato e messo in campo per prendersi cura del mondo e per contribuire con responsabilità alla sua crescita culturale e alla sua sostenibilità, nel rispetto dei valori costituzionali.

*A research university, a school of talent, for a more sustainable and inclusive world*

è il motto anche per i prossimi anni, consapevoli che il merito basato su competenze di qualità e impegno rappresenti il vero motore di sviluppo, il meccanismo principe della mobilità sociale, la



risorsa da mettere in campo per risolvere le sfide di sostenibilità e di equità che il mondo sta affrontando.

Quale istituzione universitaria pubblica chiamata a creare valore per la collettività, con la ricerca, la formazione e la terza missione, la Scuola vuole lasciare il segno e fare la differenza per le future generazioni, operare per lo sviluppo culturale e scientifico e contribuire alla costruzione del bene comune. La Scuola è espressione di una comunità che promuove e favorisce, nelle sue varie componenti, l'elaborazione e la trasmissione di un sapere critico, finalizzato allo sviluppo sociale e delle persone, ispirato ai valori della sostenibilità sociale e ambientale, dell'inclusione, della mobilità sociale e della responsabilità.

La presente Relazione restituisce la sintesi dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi di performance programmati nel *Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2022-2024*, nel quale è confluito il Piano della performance. Per i risultati della Scuola nel suo complesso si rimanda alla Relazione sui risultati dell'attività di Ricerca, di Formazione e di Trasferimento Tecnologico ([link](#)).

## **L'Organizzazione**

Nell'ottobre 2020 è stata definita una nuova organizzazione maggiormente rispondente alle esigenze della Scuola, in linea con quanto previsto dal *Documento Programmatico sulle politiche della Scuola* di dicembre 2019.

In particolare, la struttura amministrativa è stata definita per garantire una migliore efficacia dei servizi amministrativi, ponendo al centro dell'organizzazione le tre missioni principali della Scuola, ossia Ricerca, Formazione e Terza missione. Nella rappresentazione della struttura organizzativa, oltre alle strutture che offrono servizi direttamente rivolti alle tre attività *core* dell'Ateneo, vi sono strutture amministrative che offrono servizi di carattere trasversale.

Per quanto riguarda la Ricerca è stata istituita, nel 2020, un'Area centrale con la finalità principale di omogeneizzare e semplificare i processi, svolgere la funzione di punto di riferimento per gli Istituti al fine di agevolare la presentazione di progetti a bandi internazionali. Nel 2022, in considerazione dell'approvazione del nuovo Statuto nel mese di marzo, della nascita dei Centri di ricerca interdisciplinari e, in generale, dell'incremento della ricerca interdisciplinare, è stata rivista l'organizzazione della struttura amministrativa centrale dedicata alla ricerca.

Il supporto amministrativo degli Istituti è stato articolato in tre Aree, prevedendo un accorpamento rispetto al passato, per garantire maggiore efficienza ed omogeneità all'azione amministrativa, sostenute, per quanto possibile, anche da una revisione della logistica.

L'Area della Formazione raggruppa sotto di sé tutta l'attività relativa alla formazione universitaria (orientamento, Allievi/allieve Ordinari/ordinarie e Lauree Magistrali), PhD, *Seasonal School* e Alta Formazione, oltre ad includere il servizio Biblioteca. Nel 2022, in considerazione



dell'approvazione del nuovo Statuto, a seguito del lavoro di mappatura dei processi, al fine di ridurre sovrapposizioni tra uffici e ottimizzare la presa in carico dei dottorati, è stato rivisto l'ambito di competenza della struttura organizzativa riferita al PhD.

Infine, l'Area della Terza Missione segue le attività inerenti alla valorizzazione e il trasferimento della conoscenza, partenariati, *placement*, supporto alle Istituzioni, *public engagement* che possono produrre valore per la collettività, perseguendo una stretta sinergia con la ricerca e la formazione.

In merito ai servizi amministrativi trasversali, è da segnalare la previsione, dal 2020, di un'Area dedicata alla comunicazione esterna ed alle relazioni internazionali, in linea con gli orientamenti strategici.

Inoltre, dal luglio 2022 la UO Affari Legali non è più inserita nell'Area Staff ma collabora direttamente con il Direttore Generale.

Di seguito viene rappresentato l'organigramma attuale, in seguito all'aggiornamento della struttura organizzativa presente al 31/12/2022.

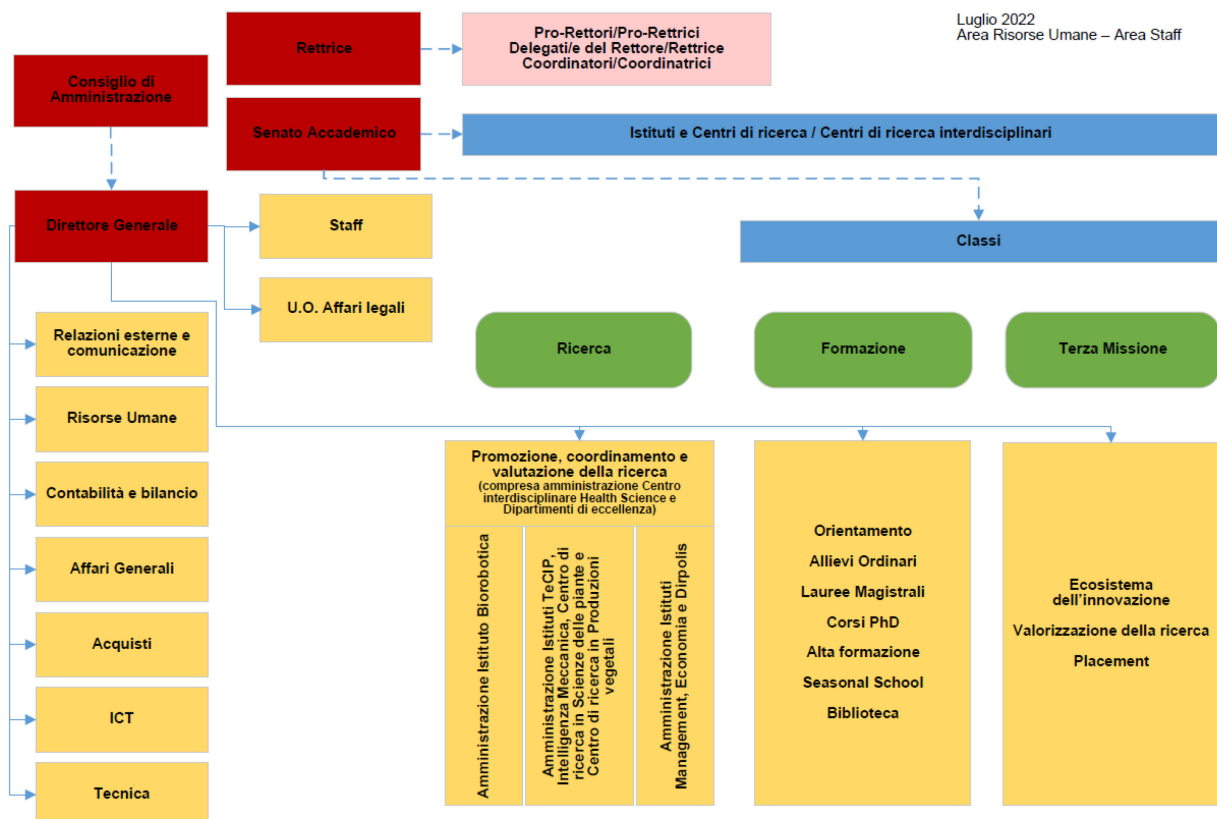


Figura 1 Struttura organizzativa da luglio 2022





### 3 I risultati della Scuola (Ricerca, Formazione e Terza Missione)

In riferimento ai risultati della Scuola nell'ambito della ricerca, formazione e Terza Missione, si rinvia alla Relazione sui risultati dell'attività di Ricerca, di Formazione e di Trasferimento Tecnologico ex art. 3 quater D.L. 10 novembre 2008 n. 180, allegata anche al bilancio di esercizio 2022 (<https://www.santannapisa.it/node/4573>).

## 4 Risultati della performance organizzativa ed individuale

### 4.1 La valutazione del Direttore Generale

#### 4.2 Definizione

Gli obiettivi del Direttore Generale (DG) per l'anno 2022 sono stati formalizzati nel corso del Consiglio di Amministrazione (CdA) del 31/01/2022, contestualmente all'approvazione del Piano della performance 2022-2024, successivamente assorbito nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2022-2024 approvato nell'aprile 2022. Gli obiettivi del Direttore Generale, calati sulle strutture di primo livello (Aree), sono stati individuati avendo come punto di partenza il documento programmatico per le politiche della Scuola (documento di programmazione triennale 2019) e gli esiti del monitoraggio degli obiettivi ivi indicati portato all'attenzione del NdV e del CdA nel luglio 2021. Inoltre, la definizione degli obiettivi del Direttore generale e delle strutture è avvenuta in coordinamento con altri documenti di programmazione della Scuola.

#### 4.3 Monitoraggio

Annualmente, come previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Scuola, viene svolto un monitoraggio sullo stato di avanzamento degli obiettivi che coinvolge sia il Direttore Generale, sia i responsabili delle strutture e i collaboratori, nei mesi di giugno e luglio. Per il 2022, in considerazione dei cambiamenti negli organi della Scuola, con particolare riferimento alla nuova nomina dei Componenti del Consiglio di Amministrazione (CdA) e del Nucleo di Valutazione (NdV) e in considerazione degli impegni e attività svolte nell'ambito del PNRR, il documento di monitoraggio degli obiettivi è stato presentato dalla Rettrice al CdA, nel mese di settembre 2022 prevedendo una rimodulazione solo di alcuni obiettivi.

#### 4.4 Passaggi e item valutazione

In base a quanto previsto nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) 2022, la valutazione del Direttore Generale viene svolta dalla Rettrice e illustrata nella relazione presentata al Consiglio di Amministrazione (CdA). Prima di sottoporla all'approvazione del CdA, la Rettrice formula al Nucleo di Valutazione (NdV) una proposta di valutazione sull'attività realizzata dalla DG, con riferimento agli obiettivi assegnati dal CdA l'anno precedente e ai



comportamenti. Il NdV esprime la propria valutazione con riferimento sia alla realizzazione degli obiettivi assegnati e dei comportamenti e, più in generale, sulla performance complessiva dell'Ateneo.

La Rettrice porta, quindi, all'attenzione del CdA la presente proposta di valutazione dei risultati raggiunti dalla DG ai fini dell'attribuzione degli emolumenti previsti dalla normativa vigente.

La valutazione della performance individuale del Direttore Generale si basa sul grado di:

- raggiungimento degli obiettivi assegnati (incidenza 70%);
- valutazione emersa dall'indagine *Customer Satisfaction* rispetto a servizi amministrativi erogati (incidenza 10%);
- competenze e gli skill manageriali adottati (20%) che tiene conto anche della valutazione fatta in merito dai responsabili di Area del personale tecnico amministrativo.

#### 4.5 Valutazione

*Componente A – Valutazione dei risultati rispetto agli obiettivi (70% del totale)*

Per quanto riguarda la valutazione dei risultati raggiunti dal Direttore Generale rispetto agli obiettivi posti per l'anno 2022, il valore di sintesi che emerge è pari al 95,25%.

Si riporta sotto la tabella di dettaglio.

Obiettivo	Indicatore	Target	Peso	Percentuale raggiungimento	Risultato pesato	Note
Formazione obbligatoria in materia di anticorruzione	Frequenza certificata	Frequenza corso e superamento test finale	2	100	2	Realizzato - erogazione corso Skilla settembre - novembre
Monitoraggio delle misure di anticorruzione	Rispetto dei tempi	Relazione di monitoraggio con il contributo di tutte le Aree e predisposizione della bozza del Piano 2023-2025 entro dicembre 2022, per l'approvazione entro gennaio 2023	3	100	3	Realizzato - relazione di monitoraggio conclusa in novembre
Piano Edilizia - Bandi edilizia	Percentuale di raggiungimento della programmazione condivisa	Rispetto della programmazione e delle priorità condivise (per Area STAFF relativamente a Grandi opere)	25	100	25	Realizzato con attività ulteriori rispetto al programma iniziale
Piano comunicazione	Percentuale di raggiungimento della programmazione condivisa	Rispetto della programmazione e delle priorità condivise	5	75	3,75	Percentuale realizzazione piano comunicazione
Revisione Regolamenti post Statuto	Rispetto dei tempi	Proposta di revisione Regolamento generale entro luglio e programmazione della revisione degli altri Regolamenti. Proposta di revisione della maggioranza degli altri regolamenti in conseguenza della revisione dello Statuto e del Regolamento	10	100	10	Realizzato – concluse le revisioni di Statuto e Regolamento generale, oltre ad altri regolamenti



		Generale entro il 31/12/2022.				
Riorganizzazione PhD	Presentazione proposta per la valutazione degli Organi nei tempi stabiliti	Proposta di riorganizzazione sulla base delle nuove previsioni Statutarie entro ottobre 2022 (avvio nuovo ciclo PhD)	10	100	10	Realizzato – riorganizzazione delle attività tra Istituti e struttura centrale, emanazione PdG di trasferimento di 3 unità di personale
Riorganizzazione Alta Formazione	Presentazione progetto per la valutazione degli Organi nei tempi stabiliti	Elaborazione progetto, in collaborazione con il Delegato, entro il 31/07/2022	5	90	4,5	Realizzato – proposta di intervento presentata al Pro-Rettore all'Alta Formazione e al Senato Accademico
Attuazione PNRR (grandi infrastrutture, consorzi, ecc)	Sottomissione degli atti agli Organi di vertice per la presentazione del progetto nei termini richiesti.	Predisposizione atti propedeutici alla partecipazione ai bandi PNRR cui la Scuola deciderà di partecipare nei termini richiesti	10	100	10	Realizzato
Riorganizzazione post Statuto - adeguamenti organizzativi conseguenti approvazione Statuto: rinnovo organi e strutture di supporto e per AFF.GEN.) implementazione procedure Organi come da revisione conseguente al progetto Lean	Costituzione nuovi Organi e approvazione modifiche organizzative	Rinnovo Organi e riorganizzazione strutture di supporto e (per AFF. GEN.) implementazione procedure Organi come da revisione conseguente al progetto Lean	2	100	2	Realizzato
Riorganizzazione post Statuto - Aree interdisciplinari	Presentazione proposta agli Organi nei tempi stabiliti	Definizione della proposta di riorganizzazione che introduce i Centri di ricerca interdisciplinari entro il 30/06/2022.	5	80	4	Realizzato – emanato PdG riorganizzazione
Progetto transizione al digitale su flussi documentali	Presentazione masterplan al DG nei tempi stabiliti. Avvio progetto sperimentale nei tempi stabiliti	Predisposizione di un masterplan per la revisione dei flussi documentali in digitale entro il 31/12/2022 e avvio progetto sperimentale entro il 2023	10	80	8	Percentuale realizzazione Piano ICT
Avvio contratto multiservice e organizzazione gestione e monitoraggio	Presentazione proposta Piano di monitoraggio entro i tempi stabiliti al DG	avvio contratto e predisposizione piano di monitoraggio entro marzo 2022	5	100	5	Realizzato
Implementazione nuovo sito web	Rispetto della programmazione e dei tempi stabiliti	Rilascio versione beta entro il 28.02.2022, implementazione e realizzazione interventi evolutivi programmati entro il 31.12.2022.	5	100	5	Realizzato – nuovo portale attivo da 8 giugno
Riorganizzazione LM	Presentazione proposta agli Organi nei tempi stabiliti	Proposta di riorganizzazione sulla base delle nuove previsioni Statutarie (e allineamento della struttura di supporto amministrativo) entro 31/12/2022	3	100	3	Realizzato – riorganizzazione delle attività tra Istituti e struttura centrale
			100			

### Componente B – Customer Satisfaction (10% del totale)

In merito ai risultati di *Customer Satisfaction* dei servizi amministrativi, il dato utilizzato ai fini della valutazione del Direttore Generale per il 2022 è calcolato come valore medio delle valutazioni



espresse dalle singole persone che hanno partecipato all'indagine<sup>1</sup>. I risultati, espressi secondo una scala che prevede sei modalità di risposta, sono stati riportati ad una scala da 1 a 100. Il risultato raggiunto, per il 2022, è pari a 82,84%.

### *Componente C – Comportamenti (20% del totale)*

La valutazione dei comportamenti prevede l'assegnazione di un punteggio che va da 1 a 5 per i seguenti item che tiene conto anche della valutazione fatta in merito dai responsabili di Area del personale tecnico amministrativo. Il valore di sintesi che emerge è pari al 95%.

Item valutazione	Descrizione	Valutazione
Apertura al cambiamento	<i>È aperto al cambiamento, mostra flessibilità e innovatività nella gestione dei collaboratori e dei processi e delle attività con l'orientamento al miglioramento continuo.</i>	5
Organizzazione e realizzazione	<ul style="list-style-type: none"><li>- Valuta correttamente le risorse a disposizione.</li><li>- Definisce piani d'azione che tengano conto di tempi, impegni, costi e ripartisce efficacemente compiti e ruoli dei collaboratori.</li><li>- Organizza gli obiettivi dei suoi collaboratori e vigila sul loro monitoraggio/raggiungimento al fine di realizzare efficacemente ed in modo efficiente gli Obiettivi Scuola</li><li>- Motiva e responsabilizza il collaboratore attraverso l'uso di tutti gli strumenti disponibili (delega, ecc.).</li><li>- Gestisce e risolve autonomamente situazioni complesse (conflitti, deresponsabilizzazioni, demotivazioni) intervenendo con tempestività ed efficacia.</li></ul>	4
Relazioni interne ed esterne	<ul style="list-style-type: none"><li>- Mostra disponibilità, professionalità e capacità di negoziazione nei rapporti con gli interlocutori interni ed esterni, con particolare riferimento ai rapporti tra istituzioni.</li><li>- Sviluppa la qualità delle relazioni e la fiducia creando un clima positivo per favorire la condivisione sui processi in cui è coinvolto e sui conseguenti risultati.</li><li>- Favorisce in maniera sistematica l'integrazione organizzativa costruendo relazioni che producono sinergia con le altre componenti della Scuola.</li></ul>	5
Problem solving	<ul style="list-style-type: none"><li>- Riesce a trovare soluzioni appropriate anche quando il problema non rientra nel suo raggio di conoscenze ed esperienze professionali grazie ad una visione complessiva della realtà lavorativa.</li></ul>	5

La Rettrice evidenzia che nel corso del 2022 e 2023 è stato attivato, grazie ai suggerimenti del Nucleo di Valutazione, un processo di revisione della programmazione strategica della Scuola per garantire maggiore coerenza nei tempi e consistenza nei contenuti, obiettivi e azioni. La valutazione del Direttore Generale 2022 risente quindi ancora dell'impostazione definita nel 2021. In questa prospettiva la Rettrice ritiene che la valutazione dei comportamenti della DG debba avere una valutazione pari a 5 in tutti gli aspetti ad eccezione del punto relativo alla organizzazione e realizzazione che è pari a 4.

Il risultato pesato delle tre componenti è pari a 94%.

---

<sup>1</sup> Per ogni struttura, se nel corso del 2022 i servizi amministrativi e tecnici sono stati utilizzati frequentemente (≥ 5 volte), è stato chiesto di esprimere un giudizio complessivo (tenendo presenti aspetti quali la cortesia, la completezza, la capacità di comprendere le esigenze dell'interlocutore).



	<b>Obiettivi</b>	<b>Customer</b>	<b>Comportamenti</b>
Peso	70%	10%	20%
Risultato	95,25%	82,84%	95%
Risultato pesato	66,70%	8,28%	19%

La Rettrice evidenzia che la DG ha, però, saputo, con flessibilità e capacità, rispondere all'aumento del livello di attività determinato dal PNRR nonché attivare, per la prima volta in Italia, un processo di acquisto all'asta giudiziaria di due immobili per incrementare i servizi di collegialità, nonché improntare per la prima volta, per la Scuola, un percorso di partenariato pubblico/privato per la realizzazione del Parco di San Giuliano, entrambi obiettivi superati nel corso dell'anno.

Per tali motivazioni, la Rettrice ha proposto di incrementare la valutazione da 94% a 98%.

Il Nucleo, nella riunione del 15 giugno:

- ha validato i risultati esposti rispetto al conseguimento degli obiettivi già attribuiti;
- si è espresso positivamente rispetto ai risultati conseguiti relativi all'acquisto, a seguito di asta, di edifici da destinare a residenze per allieve e allievi e alla costituzione del partenariato pubblico-privato per l'ampliamento del polo tecnologico di San Giuliano Terme. Risultati questi che meritano un riconoscimento particolare, anche in relazione all'impatto sulle politiche della Scuola, oltre che per la loro insita difficoltà ed innovatività.

Alla luce di quanto precede, il Nucleo ha aderito alla proposta della Rettrice di elevare la percentuale di raggiungimento degli obiettivi conseguita dalla DG nell'anno 2022 dal 94% al 98%

Per tali motivazioni, la valutazione del Direttore Generale, in accordo tra la Rettrice, il Nucleo di Valutazione e il Consiglio di Amministrazione, è pari a 98%.

#### 4.6 Valutazione delle strutture e della performance individuale

Come previsto dall'aggiornamento 2022 al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, la valutazione della performance individuale avviene in relazione ai risultati raggiunti, sulla base:

- degli obiettivi individualmente assegnati;
- della *customer satisfaction* rispetto a servizi offerti dalla struttura di riferimento;
- dai comportamenti dimostrati.

La tabella sottostante riepiloga i pesi attribuiti alle voci che concorrono a definire la performance, differenziati per posizione:

<b>Valutati</b>	<b>Obiettivi</b>	<b>Customer</b>	<b>Comportamenti</b>
DG	70	10	20
Responsabili di Area e di UO	50	10	40
Collaboratori	50	10	40

Tabella 6 – Item valutazione



Nella valutazione dei comportamenti dei Responsabili di Area e del DG si tiene conto anche dei risultati dell'indagine di bottom-up con i questionari somministrati:

- per il DG, a tutti i Responsabili di Area;
- per i Responsabili di Area, a tutto il personale assegnato all'Area, con l'eccezione del personale tecnico di Istituto o Centro.

I comportamenti organizzativi, completamente aggiornati nel 2021, riconducibili ai seguenti ambiti, sono declinati diversamente in base al ruolo organizzativo ricoperto:

- Apertura al cambiamento;
- Organizzazione e realizzazione;
- Relazioni interne ed esterne;
- Problem solving.

Anche per la valutazione dell'anno 2022 sono individuati quattro profili di ruolo:

- Responsabile di Area/DG;
- Responsabile di Unità Organizzativa;
- Collaboratore (associato anche ai Responsabili di Funzione);
- Collaboratore Tecnico.

Il processo di valutazione degli obiettivi individuali e dei comportamenti organizzativi è stato completato da parte dei valutatori nel mese di maggio 2022. Per l'anno 2022, sono state valutate 241 unità di personale (incluso il Direttore Generale).

Nella tabella seguente sono presentati i dati medi di sintesi relativi alle voci "Obiettivi individuali" e "Comportamenti organizzativi", aggregati per livello di responsabilità (Responsabili di Area e Responsabili di UO) e a livello complessivo della Scuola.

	2022	
	Obiettivi individuali	Comportamenti organizzativi
Media Responsabili Area	99,00%	96,33%
Media Responsabili UO	99,50%	97,12%
Media valutazione personale TA Scuola	99,29%	96,96%

*Tabella 7 Obiettivi individuali e comportamenti organizzativi*

In riferimento alle valutazioni bottom-up, il valore medio di tutte le valutazioni dei 15 responsabili di Area è stato pari a 90,50%, per il 2022, su una scala di valutazione da 1 a 6.

L'indagine di *Customer Satisfaction* della Scuola, relativa ai servizi amministrativi e tecnici 2022, è stata condotta nel mese di aprile 2023. Il questionario è volto a rilevare il livello di soddisfazione da parte delle diverse componenti della Scuola (Allievi/e Ordinari/e e PhD,



Assegnisti/e, Docenti-Ricercatori/trici e Personale Tecnico Amministrativo)<sup>2</sup>, sulla base di una scala da 1 a 6, chiedendo di esprimere un giudizio solo nel caso in cui i servizi tecnici e amministrativi siano stati utilizzati per più di 5 volte nell'anno considerato<sup>3</sup>.

Per il 2022, ai fini della valutazione della performance individuale, è stato utilizzato il risultato complessivamente raggiunto da tutto il personale tecnico amministrativo della Scuola.

Il questionario è stato somministrato a 1.220 unità di personale della Scuola (rispetto alle 1.163 del questionario sul 2021). Il tasso di risposta è stato pari al 44,02%, maggiore rispetto ai valori dell'indagine 2021 e 2020. Queste le percentuali di risposta per le differenti categorie.

Categoria	Q somministrati			Q compilati			tassi di risposta %		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Allievi/e ordinari/e	138	258	273	61	46	117	44,20	17,83	42,86
Assegnisti/e	215	216	217	21	37	68	9,77	17,13	31,34
Docenti e Ricercatori/trici	150	153	158	59	48	78	39,33	31,37	49,37
Allievi/e PHD	239	309	333	26	35	103	10,88	11,33	30,93
Personale Tecnico Amministrativo	213	227	239	146	148	171	68,54	65,20	71,55
<b>Totale</b>	<b>955</b>	<b>1163</b>	<b>1220</b>	<b>313</b>	<b>314</b>	<b>537</b>	<b>32,77</b>	<b>27,00</b>	<b>44,02</b>

Tabella 8 Tassi di risposta 2020, 2021 e 2022

Per l'anno 2022, il valore complessivo di *Customer Satisfaction* della Scuola è di 82,84% (era 83,97% nell'indagine sul 2021).

Il valore della *Customer Satisfaction* della Scuola, seppur diminuito di un punto percentuale, risulta molto positivo, stabilmente al di sopra dell'80% e soprattutto in considerazione di un tasso di partecipazione notevolmente più alto dell'anno precedente.

#### 4.7 Pari opportunità e bilancio di genere

In riferimento al tema delle pari opportunità, nel presente capitolo si espone, in sintesi, quanto realizzato nel 2022 dalla Scuola, con particolare riferimento alle attività svolte dal Comitato Unico di Garanzia (CUG), come si evince dalla relazione annuale del CUG trasmessa alla Presidenza del Consiglio dei Ministri in attuazione della Direttiva recante *Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei comitati unici di garanzia nelle amministrazioni pubbliche*.

Inoltre, si rimanda al [Bilancio di genere](#) che riporta l'analisi di contesto rispetto alle componenti della Scuola ed una sintesi delle azioni intraprese, con riferimento a quanto programmato nel Piano delle azioni positive (PAP) 2020-2022 e nel [Piano di uguaglianza di genere \(GEP\) 2022-2024](#), disponibile sul sito della Scuola.

<sup>2</sup> Hanno partecipato alla valutazione i/le docenti, i/le ricercatori/trici e il PTA che hanno svolto servizio alla Scuola per almeno quattro mesi nel 2022.

<sup>3</sup> Nell'esprimere il giudizio complessivo, si chiede di tenere conto di aspetti quali la cortesia del personale, la completezza delle risposte ricevute, la capacità di comprendere le esigenze dell'interlocutore e di indirizzarlo, eventualmente verso le strutture amministrative competenti, il livello di soddisfazione rispetto a specifiche esigenze manifestate, rispetto ai servizi di cui si è fruito.



Sintesi delle principali attività realizzate/sostenute dal CUG nel 2022 in materia di pari opportunità:

- Conciliazione vita/lavoro: sottoscrizione di accordi di lavoro agile in coerenza con la normativa vigente;
- Accordi e convenzioni: attivazione di accordi e convenzioni con enti privati ed associazioni che sono intenzionate ad offrire beni e servizi a prezzi agevolati (18 in tutto). Le agevolazioni sono dirette principalmente al personale ed agli/alle allievi/e della Scuola, ma in certi casi possono essere estese anche a familiari;
- Voucher: erogazione di voucher per il rimborso delle spese di cura dei familiari di personale docente e ricercatore, personale tecnico amministrativo, assegnisti/e di ricerca, titolari di contratto a tempo determinato con la Scuola, titolari di borse di studio e Allievi/e PhD. L'importo complessivo erogato nel 2022 è stato di € 9.136,06;
- Maternità:
  - o Sostegno maternità: misure ad ulteriore sostegno della maternità delle Ricercatrici a tempo determinato e politica attiva di sostegno finalizzata al supporto della maternità per le assegniste di ricerca, le ricercatrici e le allieve PhD durante il primo anno di vita del bambino/a;
  - o Collaborazioni: il CUG ha collaborato con la U.O. Sicurezza e Ambiente per la redazione e la traduzione in inglese del vademecum sulla maternità;
- Iniziative di divulgazione pubbliche e culturali nell'ambito della formazione, terza missione e attività di ricerca: si rimanda alla Relazione 2023 del CUG trasmessa alla Presidenza del Consiglio dei Ministri, con riferimento al 2022;
- Linguaggio di genere: approvazione delle Linee guida sul linguaggio inclusivo approvate dal Senato Accademico nel giugno 2022;
- Contrasto violenza di genere:
  - o costituzione di uno [sportello interuniversitario](#) per contrastare il fenomeno della violenza di genere, attivato congiuntamente tra l'Università di Pisa, la Scuola Normale Superiore e la Scuola Superiore Sant'Anna;
  - o collaborazione con Istituto Dirpolis, Istituto di Intelligenza Meccanica e Centro di Ascolto uomini Maltrattanti e ARTES 4.0, nell'ambito del progetto Europeo [ENGINE](#), che è stato finanziato dalla Commissione Europea nel 2021 con il sostegno del CUG;
  - o adesione alla terza edizione 2022 del Premio Paola Bora per tesi di laurea e dottorato in studi di genere, in collaborazione con l'Associazione Casa della





Donna di Pisa, con la Provincia di Pisa, la Scuola Normale Superiore e l'Università di Pisa;

- Orientamento: da segnalare l'edizione 2022 del progetto STEM (un corso di orientamento residenziale dedicato a promettenti studentesse di quarta superiore, provenienti da tutta Italia) che, nel 2022, ha coinvolto due gruppi di 30 studentesse che a giugno 2022 avevano concluso la quarta superiore. I corsi si sono svolti in presenza in due periodi: dal 4 al 7 luglio e dal 25 al 28 luglio 2022.

Infine, si riporta una breve sintesi di quanto programmato e realizzato nel 2022 in riferimento agli obiettivi di performance in materia di pari opportunità, in coerenza con quanto previsto dai documenti di pianificazione e programmazione strategica, in particolar modo il *Documento programmatico triennale sulle politiche della Scuola* del giugno 2021:

- Adeguamento alla L. 68/99 Norme per il diritto al lavoro delle persone con disabilità: sono state reclutate n. 2 unità a tempo indeterminato e n. 2 unità a tempo determinato;
- Elaborazione del [Bilancio di sostenibilità](#) anno 2021: il documento è stato approvato e pubblicato sul sito della Scuola;
- Mappatura del Talento: mappatura dell'anagrafica degli Ex Allievi/e (Corsi Ordinari e PhD);
- Implementazione azioni Gender Equality Plan: le attività previste per il 2022 sono state avviate come da programma e in parte realizzate;
- Bilancio di genere: il documento 2021 è stato approvato e pubblicato sul sito della Scuola.

Infine, da segnalare che, annualmente, viene prodotta una relazione di monitoraggio, diffusa internamente, sulle azioni previste nel GEP, con il coinvolgimento del CUG.

#### **4.8 Prevenzione della Corruzione e trasparenza**

Nel presente capitolo si espongono, in sintesi, le principali attività svolte e i principali risultati conseguiti nel 2022 in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza. Per la trattazione più estesa dell'argomento, si rimanda al PIAO 2023-2025.

##### **Monitoraggio anticorruzione rivolto a tutti i responsabili delle Aree (Obiettivo 2022)**

Il monitoraggio delle misure anticorruzione, obiettivo di performance 2022 comune a tutte le strutture, è stato svolto a partire dal mese di luglio e ha previsto la compilazione di specifiche tabelle, anche al fine di rilevare o validare i contenuti relativi a tutte le fasi gestione del rischio:

- Analisi di contesto interno e mappatura dei processi (procedimenti/servizi);
- Identificazione del rischio e alimentazione del registro degli eventi rischiosi potenziali associati ai processi;



- Analisi del rischio ed individuazione dei fattori abilitanti potenziali associati agli eventi rischiosi;
- Valutazione del rischio lordo, ovvero il rischio rilevato nell'ipotesi di assenza di misure di mitigazione;
- Trattamento del rischio con l'implementazione delle misure generali e specifiche individuate;
- Valutazione del rischio netto, ovvero rivalutazione del rischio lordo in considerazione dell'adozione di misure generali e specifiche.

In un'ottica incrementale e di miglioramento continuo, per il 2022, è stato chiesto alle strutture:

- di consolidare l'analisi del rischio introdotta nel 2021 e che prevedeva l'identificazione dei potenziali fattori abilitanti<sup>4</sup> associati agli eventi rischiosi;
- di individuare input, output e macro fasi di ogni processo;
- di rivedere l'elenco dei processi (sono stati aggiunti due nuovi processi, uno sulla selezione in ingresso degli allieve/i dei Master Universitari e uno sulle attività contabili relative alle somme incassate (Area della gestione delle entrate). Inoltre, è stata maggiormente dettagliata la parte sull'erogazione di contributi con individuazione di ulteriori processi oltre a quelli già mappati).

Come conseguenza della revisione dell'elenco dei processi e in considerazione di alcuni cambiamenti nell'organizzazione della Scuola (ad esempio la creazione dei Centri), alcuni eventi rischiosi e giudizi di valutazione di rischio sono stati aggiornati. Per i processi sui quali vi sono più strutture coinvolte, si è cercato di uniformare i giudizi di rischio, per quanto possibile.

Da aggiungere che gli esiti del monitoraggio costituiscono la base per la compilazione annuale della Relazione del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, oltre che del successivo Piano Integrato di Attività e Organizzazione.

### ***Focus sulla misura formazione***

Negli ultimi anni è stata data particolare importanza all'erogazione di corsi di formazione in materia di anticorruzione e trasparenza, prevedendo, oltre al corso base, ripetuto annualmente, anche una formazione specifica per le aree esposte a maggior rischio oppure approfondimenti

---

<sup>4</sup> Fattori di contesto che agevolano il verificarsi di comportamenti o fatti di corruzione. Elenco di fattori abilitanti indicati nell'allegato 1 al PNA 2019: *manca di misure di trattamento del rischio e/o controlli; mancanza di trasparenza; eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento; esercizio prolungato ed esclusivo della responsabilità di un processo da parte di pochi o di un unico soggetto; scarsa responsabilizzazione interna; inadeguatezza o assenza di competenze del personale addetto ai processi; inadeguata diffusione della cultura della legalità; mancata attuazione del principio di distinzione tra politica e amministrazione.*



specifici per la struttura di Staff che supporta il Responsabile PCT. Da segnalare che nel 2022 è stata svolta un'attività formativa in materia di anticiclaggio rivolta ai/alle Responsabili delle Aree, Responsabili delle Unità Organizzative e Responsabili di funzione.

Di seguito i corsi svolti nel 2022.

CORSO	OBIETTIVO FORMATIVO	PARTECIPANTI
Corso BASE obbligatorio in materia di Anticorruzione, anno 2022	Formazione obbligatoria	Tutto il personale tecnico amministrativo
Prevenzione e contrasto dei fenomeni di riciclaggio nelle PP.AA.	Formazione obbligatoria	Responsabili di Area (Formazione obbligatoria) e Responsabili di U.O. e Funzione
Il Piano Integrato di attività e organizzazione (PIAO): performance, capitale umano, anticorruzione	Aggiornamento normativo ai fini della redazione del Piano	Area Staff
Come garantire il diritto di accesso ai documenti amministrativi e gli obblighi di pubblicazione on line delle PA, nel rispetto del diritto alla protezione dei dati personali	Aggiornamento normativo	UO Affari Legali
Come misurare la corruzione	Aggiornamento ANAC	Area Staff
Trasparenza e obbligo di monitoraggio: il ruolo di RPCT e OIV	Aggiornamento normativo in vista del monitoraggio su Amministrazione Trasparente (ANAC)	Area Staff
Comunità di pratica - Responsabili per la prevenzione della corruzione e trasparenza (RPCT)	Approfondimento in materia	Area Staff
La prevenzione della corruzione nella PA: l'inserimento nel PIAO e il nuovo PNA 2022-2024	Aggiornamento normativo	Area Staff
Giornata dedicata ad Anticorruzione e Trasparenza	Approfondimento in materia	Area Staff
Sull'onda della semplificazione e della trasparenza. Orientamenti per la pianificazione Anticorruzione e Trasparenza anno 2022	Aggiornamento normativo	Area Staff

Tabella 9 Corsi di formazione 2022 in materia di anticorruzione

Sono state svolte attività formative anche negli ambiti del *project management*, rivolte in particolar modo all'Area Tecnica e numerosi corsi in materia di PNRR con approfondimenti sulle principali novità legislative.

CORSO	PARTECIPANTI
GDPR <i>Compliance</i> nelle PP.AA., centri e infrastrutture di ricerca e PNRR	Affari legali
Il regime speciale degli Appalti nel PNRR	Trasversale a più strutture
Intervento formativo in materia di <i>Project Management</i> secondo la ISO 21502	Area Staff
Intervento formativo in materia di <i>Project Management</i> BASE	Area Tecnica e Area della ricerca
Intervento formativo in materia di <i>Project Management</i> AVANZATO	Area Tecnica
La realizzazione dei progetti finanziati dal PNRR: rendicontazione, monitoraggio, controlli, sanzioni	Area della Ricerca
La digitalizzazione degli appalti pubblici tra PNRR e nuovi scenari tecnologici	Istituti



Il Partenariato Pubblico-Privato (PPP) per gli investimenti e il PNRR	Trasversale a più strutture
Attuare il PNRR nelle Italie del nostro Paese: un confronto con l'Europa sulla digitalizzazione di regioni e territori, 3° Workshop dell'Osservatorio Agenda Digitale	Trasversale a più strutture
I Bandi PNRR del MUR e le opportunità per la Toscana	Area Terza Missione
Codice Appalti e PNRR: novità legislative e responsabilità in capo alla Pubblica Amministrazione	Area Tecnica
I nuovi obiettivi della formazione nella Pubblica Amministrazione nel PNRR	Area Staff
Gli affidamenti diretti: procedure, limiti, responsabilità	Area Acquisti

*Tabella 10 Corsi di formazione 2022 in materia di project management e PNRR*

Inoltre, la conoscenza del Piano anticorruzione della Scuola viene inserito come materiale oggetto delle prove di selezione/concorso.

Infine, l'adempimento in materia di formazione obbligatoria è stato inserito nel 2022 come obiettivo di performance comune a tutto il personale tecnico amministrativo.

### ***Focus sulla misura monitoraggio codice di comportamento***

Nel 2022 è stata svolta un'attività di diffusione del Codice etico e del Codice di comportamento che includeva il monitoraggio degli art. 5 e 6 del Codice di Comportamento. In particolare, è stata predisposta una comunicazione da parte del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, volta sia a sensibilizzare tutte le componenti della Scuola sul tema dei comportamenti e dei valori della comunità universitaria improntati alla trasparenza sia, conseguentemente, il rispetto degli obblighi contenuti negli artt. 5 (Partecipazione ad associazioni e organizzazioni) e 6 (Comunicazione degli interessi finanziari e conflitti d'interesse) del Codice di comportamento.

### ***Focus sulla misura Trasparenza***

Nel 2022, come negli anni precedenti, è stato svolto un monitoraggio delle sezioni di Amministrazione Trasparente tale per cui in tre diversi periodi dell'anno sono state monitorate diverse sezioni, fino ad arrivare al controllo di tutte le sezioni nel corso dell'anno. Il monitoraggio, sulla base del calendario concordato con il Responsabile PCT, viene svolto in collaborazione tra l'ufficio di supporto al Responsabile PCT e le strutture responsabili per la trasmissione e pubblicazioni dei dati. Annualmente, nella apposita sezione, viene aggiornato e pubblicato il registro degli accessi civico, civico generalizzato e documentale. Particolari approfondimenti e revisioni sono svolti nell'ambito dell'attestazione annuale sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione da parte del Nucleo di Valutazione.



## 5 Progetto Good Practice

La Scuola partecipa annualmente al progetto Good Practice, promosso e coordinato dal Politecnico di Milano, che ha l'obiettivo di comparare le prestazioni dei servizi di supporto delle università e identificare buone pratiche da diffondere.

Tra le attività del progetto 2022, è stata prevista la realizzazione di indagini sulla rilevazione della qualità dei servizi, personalizzate per categorie di utenti. L'indagine rivolta al personale tecnico amministrativo era volta a rilevare la qualità dei servizi offerti negli ambiti *Amministrazione e gestione del personale, Infrastrutture e Servizi di campus, Contabilità, Sistemi informatici, Comunicazione, Portale e Social Media*. L'indagine rivolta al personale docente, ricercatore e Allievi/e PhD (DDA) era volta a rilevare la qualità dei servizi offerti negli ambiti *Supporto alla didattica, Supporto alla ricerca, Amministrazione e gestione del personale, Sistemi informatici, Comunicazione, Portale e Social Media, Biblioteche*.

Nel 2022, emerge complessivamente una valutazione superiore alla media degli Atenei partecipanti, con risultati maggiormente positivi per i servizi di contabilità e sistemi informativi nell'ambito del questionario rivolto al PTA e supporto alla didattica e servizi bibliotecari nell'ambito del questionario rivolto al DDA. La comunicazione è il servizio con uno scostamento maggiore rispetto alla media degli Atenei partecipanti al progetto sia per il PTA che per la categoria DDA.

## 6 Risorse, efficienza ed economicità

Il Bilancio unico di Ateneo della Scuola per l'anno 2022 si è chiuso con un utile di esercizio pari a € 10.256.946. Al fine di illustrare i risultati gestionali, si riporta di seguito una tabella di sintesi sull'andamento economico dell'esercizio 2022. Per maggiore approfondimento si rimanda al [Bilancio di esercizio](#) disponibile nella sezione Amministrazione Trasparente della Scuola.



	31.12. 2022	% su proventi operativi	31.12. 2021	% su proventi operativi
<b>A) PROVENTI OPERATIVI</b>				
I. PROVENTI PROPRI	24.942.984	32,6	24.108.272	35,8
II. CONTRIBUTI	49.883.862	65,1	40.983.860	60,9
III. PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE E S.S.N.				
IV. PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO				
V. ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	1.776.844	2,3	2.169.173	3,2
VI. VARIAZIONE RIMANENZE				
VII. INCREMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI				
<b>TOTALE PROVENTI OPERATIVI (A)</b>	<b>76.603.690</b>	<b>100</b>	<b>67.261.305</b>	<b>100</b>
<b>B) COSTI OPERATIVI</b>				
VIII. COSTI DEL PERSONALE	33.841.520	52,4	30.900.365	52,3
IX. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	26.345.237	40,8	22.933.523	38,8
X. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	3.771.883	5,8	4.188.508	7,1
XI. ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	238.381	0,4	200.959	0,3
XII. ONERI DIVERSI DI GESTIONE	435.838	0,7	867.433	1,5
<b>TOTALE COSTI OPERATIVI (B)</b>	<b>64.632.859</b>	<b>100</b>	<b>59.090.788</b>	<b>100</b>
<b>DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A - B)</b>	<b>11.970.831</b>		<b>8.170.517</b>	
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI	-	7,572	-	17,974
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE				
E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	61.369		407.310	
Risultato prima delle imposte (A - B + - C + - D + - E)	12.024.628		8.559.853	
F) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE	1.767.682		1.567.116	
<b>RISULTATO DI ESERCIZIO</b>	<b>10.256.946</b>		<b>6.992.737</b>	

Tabella 11 Sintesi andamento economico 2022

I proventi operativi includono anche proventi e contributi per quote partner che trovano riscontro per pari ammontare nella voce "Trasferimenti a partner di progetti coordinati" (€ 570.118 nel 2022).

## 7 Il processo di redazione della Relazione sulla Performance

### 7.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

Il supporto amministrativo per la redazione della Relazione sulla performance è fornito dall'Area Staff. Nella tabella seguente le fonti, le fasi, i tempi e i soggetti coinvolti nella produzione dei dati esposti nella relazione.

Risultati	Fonti dei dati	Fasi	Tempi	Strutture coinvolte nella trasmissione dei dati
Risultati della Scuola nell'ambito della Ricerca, Formazione e Terza Missione	Relazione sui risultati dell'attività di Ricerca di Formazione e di Trasferimento Tecnologico	Approvazione CdA come allegato al Bilancio consuntivo	Aprile	Aree Staff, Promozione, Coordinamento e Valutazione Ricerca; Relazioni Esterne e Comunicazione; della Formazione; Terza Missione; Risorse Umane; Istituti



Implementazione misure anticorruzione e trasparenza	Relazione RPCT e relazione interna di monitoraggio	Trasmissione al Nucleo di Valutazione	Gennaio	Direttore Generale e Area Staff
Risultati performance del Direttore Generale	Verbali del NdV e del CdA	2- Proposta del Rettore al NdV 3- Valutazione NdV 4- Approvazione CdA	Aprile - Maggio	Area Staff
Risultati performance individuale	Schede di valutazione individuali, indagine CS	1- Questionario CS 2- Questionario bottom-up 3- Colloqui valutato - valutatore	Febbraio - Maggio	Tutti i responsabili di Area e Area Staff
Risultati economici	Bilancio Unico di Ateneo	Approvazione Cda	Aprile	Area Contabilità e Bilancio
Attività nell'ambito delle pari opportunità	Relazione annuale del CUG	Relazione annuale del CUG	Marzo	CUG

*Tabella 12 Fasi, soggetti e tempi*

## 7.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance

I principali elementi innovativi che hanno caratterizzato il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, a partire dall'aggiornamento 2021, riguardano principalmente:

- la modifica degli item di valutazione e dei pesi per il Direttore Generale e per gli altri ruoli;
- la modifica degli indicatori di valutazione dei comportamenti organizzativi;
- la sostituzione dei tre livelli di raggiungimento degli obiettivi (soglia, target ed eccellenza) con un solo risultato da conseguire, sia nel caso di obiettivi quantitativi che qualitativi;
- la modifica dell'utilizzo della valutazione di bottom-up di cui si tiene conto nella valutazione dei responsabili delle Aree e del DG, senza la previsione di uno specifico peso assegnato a tale item.

Per maggiori dettagli si rimanda al documento pubblicato in Amministrazione Trasparente<sup>5</sup>.

Inoltre, a partire dal 2022 è stato implementato un nuovo modulo di CINECA per la gestione delle schede di performance individuale, integrato anche con altri applicativi in uso alla Scuola.

Punti di forza del sistema sono riconducibili a:

- sistematicità nella rilevazione dell'opinione degli utenti;
- coinvolgimento di tutto il personale nel processo di pianificazione degli obiettivi e nel processo di valutazione, anche tramite colloqui individuali tra valutato e valutatore;

<sup>5</sup> <https://www.santannapisa.it/node/6275>



- coinvolgimento dei collaboratori nella valutazione dei responsabili, grazie alla valutazione dal basso (bottom-up);
- previsione di momenti di monitoraggio volti a valutare lo stato di avanzamento rispetto agli obiettivi stabiliti;
- utilizzo di un applicativo integrato con altri applicativi in uso alla Scuola per la gestione del personale.

In merito ai punti di debolezza, deve essere perfezionata l'integrazione tra gli strumenti di budget e il ciclo di gestione della performance.





## Indice delle tabelle

<i>Tabella 1 Personale Docente e Ricercatori/Ricercatrici per Classe accademica di afferenza</i> .....	3
Tabella 2 Trend personale Docente e Ricercatori/Ricercatrici .....	3
Tabella 3 Trend personale ricerca non strutturato.....	4
Tabella 4 Personale tecnico amministrativo al 31 dicembre di ciascun anno ( <sup>a</sup> include il Direttore Generale nel personale a tempo determinato) .....	4
Tabella 5 Risorse biblioteca .....	5
Tabella 6 – Item valutazione.....	12
Tabella 7 Obiettivi individuali e comportamenti organizzativi.....	13
Tabella 8 Tassi di risposta 2020, 2021 e 2022 .....	14
Tabella 9 Corsi di formazione 2022 in materia di anticorruzione .....	18
Tabella 10 Corsi di formazione 2022 in materia di project management e PNRR .....	19
Tabella 11 Sintesi andamento economico 2022.....	21
Tabella 12 Fasi, soggetti e tempi .....	22

## Indice delle figure

Figura 1 Struttura organizzativa da luglio 2022.....	7
--	---