



Sant'Anna
Scuola Universitaria Superiore Pisa

2025

Relazione sulla Performance

Consiglio di Amministrazione
del 26/06/2026

Nucleo di valutazione del
29/06/2026



Sommario

1	Presentazione della Scuola	2
2	Risultati di valore pubblico	5
2.1	Obiettivi strategici e relativo monitoraggio	5
2.2	Bilancio di esercizio e risultati della gestione	5
3	Organizzazione della struttura amministrativa	7
4	Risultati della performance	8
4.1	Risultati soddisfazione per i servizi erogati (<i>Customer Satisfaction</i>)	8
4.2	Risultati della performance del Direttore Generale, Direzioni e Aree	9
4.2.1	Risultati della performance del Direttore Generale	9
4.2.2	Risultati degli obiettivi di performance di Direzioni e Aree	19
5	Progetto Good Practice	39
6	Bilancio di genere	41
7	Prevenzione della Corruzione e trasparenza	42
8	Formazione del personale	46
9	Il processo di redazione della Relazione sulla Performance	58
9.1	Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	58
9.2	Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance	58



1 Presentazione della Scuola

La Scuola Superiore Sant'Anna (di seguito Scuola), istituita nel 1987 con L. 41/1987, è un istituto universitario pubblico a ordinamento speciale che svolge attività di formazione e di ricerca nell'ambito delle scienze sociali e delle scienze sperimentali e applicate in una prospettiva nazionale e internazionale: Scienze economiche e manageriali, Scienze dei dati, Scienze giuridiche, Scienze politiche, Ingegneria industriale e dell'informazione, Scienze agrarie e biotecnologie vegetali e Scienze mediche.

La Scuola 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 è stata caratterizzata, negli ultimi anni, da una costante crescita del numero di docenti, del personale ricercatore e anche del Personale Tecnico Amministrativo (PTA), 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

Organi	Funzioni
Rettrice/Rettore	È garante dell'autonomia e dell'unità della Scuola, della quale ha la rappresentanza legale. Alla/al Rettrice/Rettore competono più funzioni, tra cui: funzioni di indirizzo, di iniziativa e di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche; la responsabilità del perseguimento delle finalità della Scuola secondo criteri di qualità e nel rispetto dei principi di efficacia, efficienza, trasparenza e promozione del merito; la proposta del Piano strategico e del programma triennale nonché la proposta del bilancio di previsione annuale e triennale e del conto consuntivo.
Senato Accademico	Il Senato accademico (SA) 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.
Consiglio di Amministrazione	Il Consiglio di amministrazione (CdA) svolge le funzioni di programmazione finanziaria, economica, patrimoniale e del personale, garantendo la sostenibilità economica - finanziaria delle attività della Scuola. Il CdA esprimere parere motivato, relativamente alle questioni di compatibilità economica e gestionale, sul Piano strategico ed approvare la programmazione triennale; approva il Regolamento di amministrazione, finanza e contabilità, i regolamenti in materia di gestione e organizzazione dei servizi; per gli aspetti di sua competenza, approvare il bilancio di previsione annuale e triennale, il conto consuntivo e il documento di programmazione triennale; conferisce l'incarico di Direttrice/Direttore generale, su proposta della/del Rettrice/Rettore, sentito il parere del Senato accademico; approva il fabbisogno di personale e, per quanto attiene la copertura finanziaria e di punti organico, le proposte di chiamata del personale docente formulate dal Senato accademico; delibera gli atti di indirizzo, previo parere del Senato accademico, relativi alla complessiva gestione ed organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico amministrativo e dirigenziale.



Direttrice/Direttore Generale	La/il Direttrice/Direttore generale è competente in materia di organizzazione e funzionamento dei servizi amministrativi e tecnici di interesse generale della Scuola. In attuazione delle direttive della/del Rettrice/Rettore, del Senato accademico e del Consiglio di amministrazione, esercita funzioni di impulso, coordinamento e guida nei confronti dei servizi amministrativi generali della Scuola, coadiuvando la/il Rettrice/Rettore nell'attuazione delle deliberazioni degli organi.
-------------------------------	---

Tabella 1 Organi di governo della Scuola

Personale della ricerca e personale tecnico amministrativo

Personale della ricerca

Nelle tabelle seguenti sono riportati i dati relativi alla dotazione di personale docente e ricercatore della Scuola al 31 dicembre 2025, suddivisi per Classe Accademica.

Personale docente e ricercatori/ricercatrici/contrattisti/e di ricerca per classe accademica di afferenza (U=universitari; B=Tipo B; TT=Tenure Track; A=Tipo A) 2025							
Classe	Personale docente			Personale ricercatore			Contrattisti/e di ricerca
	I fascia	II fascia	U	B	TT	A	
Scienze sociali	32	29	0	4	11	18	11
Scienze sperimentali e applicate	33	34	1	5	12	44	2

Tabella 2 Personale Docente e Ricercatore per Classe accademica di afferenza (U=universitari; B=Tipo B; TT=Tenure Track; A=Tipo A)

Personale	Trend personale docente e ricercatori/ricercatrici				
	2021	2022	2023	2024	2025
Professoress e professori I fascia	57	56	56	64	65
Professoress e professori II fascia	38	51	51	53	63
Ricercatrici e ricercatori di ruolo	6	4	3	2	1
Ricercatrici e ricercatori tempo determinato	55	53	79	87	94
Contrattisti e contrattiste di ricerca					13
Totale	156	164	189	206	236

Tabella 3 Trend personale Docente e Ricercatore

Insieme al personale docente e ricercatore, opera nella Scuola il personale non strutturato dedicato alla ricerca, che fino al 31/12/2025 faceva riferimento a tre categorie: personale titolare di assegni di ricerca, borse di ricerca o contratti di collaborazione. Nelle successive rendicontazioni, saranno riportati i dati dei nuovi contratti di ricerca e incarichi post doc.

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	Trend personale ricerca non strutturato				
	2021	2022	2023	2024	2025
Personale assegnista di ricerca	242	229	235	285	215
Personale con borsa di ricerca	66	46	25	25	57
Personale collaboratore di ricerca	62	74	66	67	80
Totale	370	349	326	377	352

Tabella 4 Trend personale ricerca non strutturato



Personale tecnico amministrativo

Il personale tecnico amministrativo è aumentato per supportare la crescita delle attività, soprattutto dei progetti di ricerca.

Personale	Trend personale amministrativo, tecnico e tecnologo				
	2021	2022	2023	2024	2025
Personale amministrativo e tecnico non di laboratorio	147	153	196	202	209
Personale tecnico di laboratorio	46	65	33	35	32
Personale Collaboratore esperto linguistico	3	2	2	1	1
Totale tempo indeterminato	196	220	231	238	242
Personale amministrativo e tecnico non di laboratorio*	17	16	17	20	22
Personale tecnico di laboratorio	11	9	12	21	12
Personale tecnologo	17	14	29	31	29
Totale tempo determinato	45	39	58	72	63
Totale	241	259	289	310	305

* Incluso il Direttore Generale

Tabella 5 Personale tecnico amministrativo al 31 dicembre di ciascun anno (nel personale a tempo indeterminato è incluso il dirigente e nel personale a tempo determinato è incluso il Direttore Generale)



2 Risultati di valore pubblico

2.1 Obiettivi strategici e relativo monitoraggio

La Scuola, nell'ambito della programmazione triennale del sistema universitario 2024-2026, nel mese di ottobre 2024, ha approvato e presentato al Ministero il "*Piano Strategico 2024-2026 - Obiettivi, Azioni e Indicatori*". Il documento è strutturato in: obiettivi strategici nei relativi ambiti, azioni per raggiungerli e indicatori di misurazione.

Con il nuovo mandato rettorale, a maggio 2025, è stato avviato un percorso di definizione delle linee strategiche di intervento per il periodo 2026–2031 per la predisposizione di un documento, da parte degli organi della Scuola, di un documento che integra in un unico quadro i due livelli di programmazione: Piano strategico 2026-2031 e Programma Triennale 2026-2028. Tale documento illustra il risultato di un processo di riflessione svolto, che ha visto contribuire tutte le componenti e gli organi dell'Istituzione.

Parallelamente, nel periodo maggio–dicembre 2025, la Scuola ha operato in continuità con obiettivi, azioni e indicatori previsti dal documento di programmazione triennale 2024–2026. Il Report di attuazione della programmazione di cui al precedente mandato rettorale attraverso il documento "*Piano Strategico 2024-2026 Obiettivi, Azioni e Indicatori. Consuntivo 2025*", che contiene in relazione agli indicatori medesimi la verifica annuale di attuazione in termini di risultati raggiunti nell'anno 2025 è stato anch'esso predisposto per l'approvazione da parte degli Organi.

2.2 Bilancio di esercizio e risultati della gestione

Il Bilancio di esercizio della Scuola, che contiene i risultati della gestione economico-finanziaria, si chiude, per l'anno 2025, con un utile di € 6.174.891.

Di seguito si riporta la tabella di sintesi sull'andamento economico 2025.



	31.12.2025	% sul totale proventi operativi/ costi operativi 2025	31.12.2024	% sul totale proventi operativi/ costi operativi 2024
A) PROVENTI OPERATIVI				
I. PROVENTI PROPRI	43.278.444	43,7	36.931.798	41,3
II. CONTRIBUTI	53.833.939	54,3	50.651.688	56,6
III. PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO				
IV. ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	1.947.440	2,0	1.877.383	2,1
V. VARIAZIONE RIMANENZE				
VI. INCREMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI				
TOTALE PROVENTI OPERATIVI (A)	99.059.823	100,0	89.460.869	100,0
B) COSTI OPERATIVI				
VII. COSTI DEL PERSONALE	45.322.390	50,2	41.862.608	52,0
VIII. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	38.034.530	42,1	32.645.657	40,6
IX. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	5.798.685	6,4	4.834.121	6,0
X. ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	627.466	0,7	384.413	0,5
XI. ONERI DIVERSI DI GESTIONE	467.099	0,5	736.357	0,9
TOTALE COSTI OPERATIVI (B)	90.250.170	100,0	80.463.156	100,0
DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A - B)	8.809.653	9,8	8.997.713	10,1
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI	4.875	0,0	-229	0,0
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE				
E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	-248.292	-0,3	-352.044	-0,4
Risultato prima delle imposte (A - B + - C + - D + - E)	8.566.236	9,5	8.645.440	9,7
F) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE	2.391.345	2,6	2.195.944	2,5
RISULTATO DI ESERCIZIO	6.174.891	6,8	6.449.496	7,2

Tabella 6 Sintesi andamento economico 2025

Le risultanze del bilancio d'esercizio 2025 dimostrano una capacità di produrre valore significativa e una situazione Patrimoniale che si conferma solidissima e con accresciute riserve per affrontare al meglio le prossime sfide individuate con il piano strategico di mandato.

Il Bilancio di esercizio 2025 è corredato da una "Relazione sulla gestione" del Rettore, allegata alla presente Relazione (Allegato 1), che tratta in sintesi, i risultati raggiunti su formazione, ricerca, terza missione, internazionalizzazione (relazioni esterne e comunicazione), personale e infrastrutture.

3 Organizzazione della struttura amministrativa

La rappresentazione della struttura amministrativa sotto riportata è stata in vigore per l'intero anno 2025 e riflette la riorganizzazione avvenuta nel febbraio 2024. In tale rappresentazione, possono essere individuate strutture che offrono servizi direttamente rivolti alle tre attività core dell'Ateneo (ricerca, formazione e terza missione) e strutture amministrative che offrono servizi di carattere trasversale.

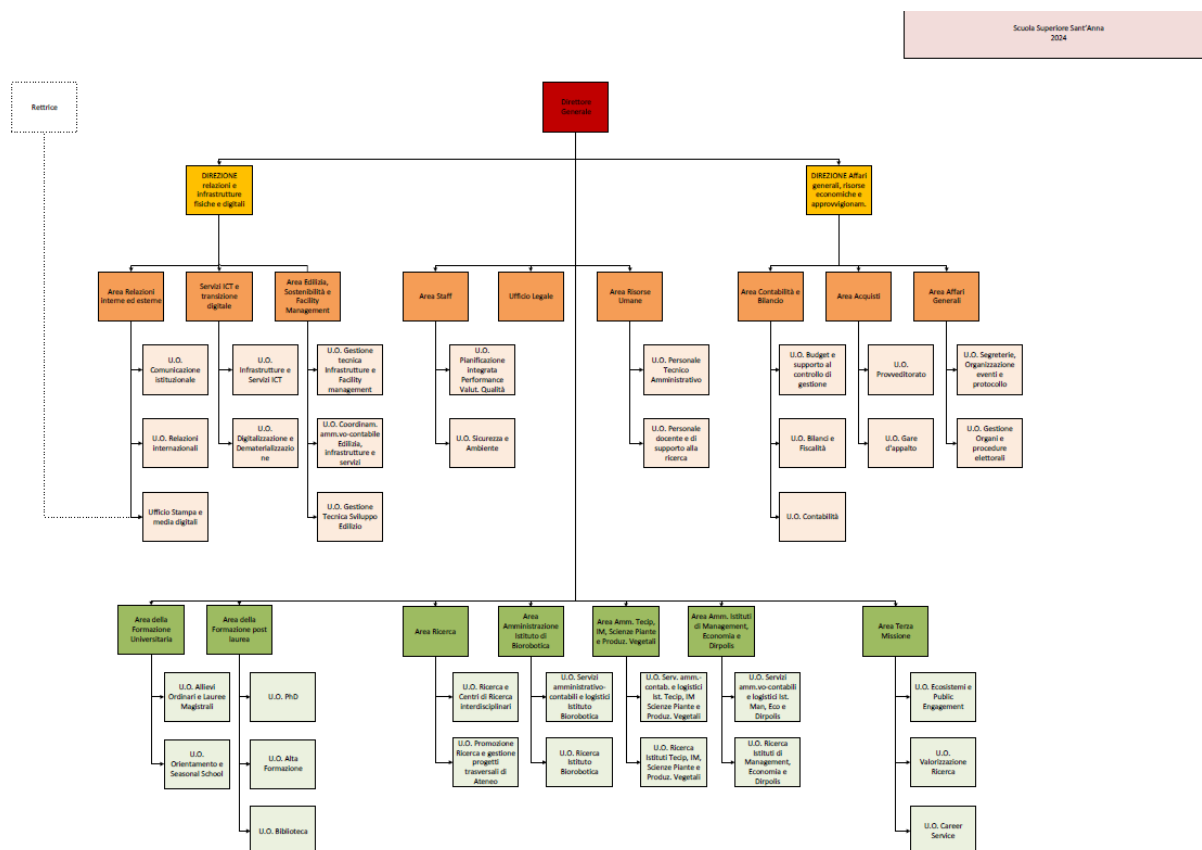


Figura 1 Struttura amministrativa in vigore nell'anno 2025 (La figura rappresenta l'organizzazione degli uffici amministrativi della Scuola. L'ufficio stampa della Scuola è in Staff a Rettore/Rettore; pertanto, la figura del Rettore/Rettore è stata introdotta nella rappresentazione, pur non essendo rappresentati, nell'organigramma, gli altri Organi della Scuola)

È da segnalare che nel mese di dicembre 2025, con decorrenza a partire dal mese di gennaio 2026, è stato approvato dagli Organi un nuovo assetto della struttura organizzativa della Scuola, che sarà riportato nella Relazione 2026.



4 Risultati della performance

Gli obiettivi di performance del Direttore Generale, del personale Dirigente e delle/dei Responsabili delle Aree sono stabiliti in coerenza con gli obiettivi strategici e con le azioni a essi collegati, permettendo l'allineamento delle attività delle strutture alle finalità strategiche dell'Ateneo.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) 2025, disponibile al seguente link [SMVP](#), esplicita il modello di funzionamento del sistema che la Scuola ha adottato e al quale questa Relazione fa riferimento.

4.1 Risultati soddisfazione per i servizi erogati (*Customer Satisfaction*)

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) 2025, sopra richiamato prevede, tra le dimensioni di valutazione, il grado di soddisfazione per i servizi erogati (*Customer Satisfaction*) con un'incidenza del 15% per i profili valutati di Direttore Generale/Dirigente e Responsabile di Area e del 10% per il restante personale tecnico amministrativo.

Per 2025, la Scuola ha condotto l'indagine annuale nel periodo dal 17 marzo al 13 aprile 2026, attraverso la somministrazione di un questionario da compilare online in forma anonima e volontaria.

L'indagine si pone il duplice obiettivo di contribuire alla determinazione della valutazione del personale tecnico amministrativo, così come previsto dal SMVP e di migliorare la qualità dei servizi stessi.

Complessivamente sono stati coinvolti 1459 utenti:

- 342 Allieve e Allievi Ordinari
- 377 Allieve e Allievi PhD
- 211 Titolari di assegni di ricerca
- 223 Personale Docente e di ricerca
- 306 Personale Tecnico e Amministrativo

Il tasso di risposta è stato del 29,54% complessivo e ha visto un decremento rispetto al precedente anno (33%).

La Tabella riporta il dettaglio della percentuale di risposta per ciascuna categoria di utenti coinvolta nell'indagine:

Utenti	Nr. questionari compilati	Nr. questionari somministrati	Percentuale risposta
Allieve e Allievi Ordinari	105	342	30,70%
Allieve e Allievi PhD	19	211	9,00%
Titolari assegno ricerca	55	223	24,66%
Personale docente e ric.	81	377	21,49%
Personale tecnico amm.vo	171	306	55,88%
Totale	431	1459	29,54%

Tabella 7 Tasso di risposta



Il questionario utilizzato è articolato in più sezioni corrispondenti alle Direzioni, Aree, Amministrazione di Istituti e Centri Interdisciplinari della Scuola. La/Il compilatrice/tore è chiamata/o ad esprimere il proprio livello complessivo di soddisfazione rispetto ai servizi utilizzati con frequenza nel 2025. Il personale tecnico amministrativo non valuta la propria Area di appartenenza. Al fine di valutare la soddisfazione è stata adottata una scala a 6 punti: da 1 a 6, da “*Insoddisfatto*” a “*Soddisfatto*”, con la possibilità di scegliere l’opzione “Non ho usufruito del servizio”.

Come previsto dal SMVP 2025, viene utilizzato l’indicatore sintetico di soddisfazione complessivamente raggiunto dalla Scuola, determinato come media di tutti i valori espressi. Riguardo all’anno 2025, il livello di soddisfazione complessivamente raggiunto dalla Scuola, come emerge dall’indagine di *Customer Satisfaction*, risulta pari a 4,87 su 6, pari quindi a 81% (80% nel 2024).

4.2 Risultati della performance del Direttore Generale, Direzioni e Aree

4.2.1 Risultati della performance del Direttore Generale

L’iter di valutazione del Direttore Generale prevede la formulazione di una proposta di valutazione da parte del Rettore che viene trasmessa al Nucleo di Valutazione per il suo parere e, infine, l’approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione. La valutazione del Direttore Generale viene effettuata prendendo in considerazione sia i risultati conseguiti nelle dimensioni di performance sia il contributo dato dal Direttore Generale in riferimento ad attività *extra ordinem* che emergono nel corso dell’anno.

4.2.1.1 Misurazione e Valutazione delle dimensioni della performance 2025 del Direttore Generale

Al Direttore Generale è attribuita la complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo della Scuola. Il Direttore Generale ha, quindi, il compito di coordinare e dirigere un insieme complesso di risorse e funzioni al fine di contribuire alla realizzazione degli obiettivi istituzionali, definiti dal piano strategico, garantendo un funzionamento efficace ed efficiente dell’Ateneo. In questa prospettiva, nel 2025, gli obiettivi del DG, assegnati dal Consiglio di Amministrazione ed inseriti nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2025-2027, sono fortemente integrati con gli obiettivi di programmazione complessiva della Scuola illustrati nel piano strategico.

In tal senso, il Direttore Generale è responsabile del livello di performance amministrativa raggiunto dall’organizzazione e su tali risultati si propone sia valutata la performance del Direttore Generale, considerando il ruolo di facilitatore e gestore del processo complessivo di implementazione degli obiettivi di cui ha favorito il raggiungimento.

Secondo il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Scuola (SMVP) 2025, la valutazione della performance del Direttore Generale è strutturata nelle seguenti dimensioni:

- Raggiungimento degli obiettivi (incidenza 60%);



- Competenze/comportamenti organizzativi (incidenza 25%);
- Grado di soddisfazione per i servizi erogati, *Customer Satisfaction* (incidenza 15%).

In relazione alle tre dimensioni, di seguito vengono illustrate le modalità con le quali sono condotte le fasi di misurazione e di valutazione della performance del Direttore Generale.

Con riferimento agli obiettivi assegnati, la fase di misurazione dei risultati conseguiti ha previsto, la raccolta, tramite un apposito form online della rendicontazione degli obiettivi di Dirigenti e Responsabili delle strutture amministrative, soprattutto in riferimento agli obiettivi di tipo qualitativo, nonché la raccolta di materiale di supporto quali delibere degli organi e relativo materiale allegato, provvedimenti del direttore generale, relazioni delle/dei Responsabili delle strutture amministrative stesse etc. Con riguardo agli obiettivi quantitativi, i dati risultano anche dai flussi registrati dai sistemi informativi di riferimento.

La valutazione degli obiettivi è stata poi proposta dal Rettore sulla base di tale misurazione.

Con riferimento alle competenze/comportamenti organizzativi, la valutazione è proposta dal Rettore, che tiene conto anche dei risultati del questionario bottom-up somministrato a Dirigenti e Responsabili di Area.

Riguardo al grado di soddisfazione per i servizi erogati (*Customer Satisfaction*) la misurazione avviene tramite apposito questionario online in forma anonima, gestito dall'Area Staff, ed è rivolto a tutte le componenti della Scuola (Allieve e Allievi Ordinari, Allieve e Allievi PhD, assegniste e assegnisti, Docenti e Ricercatrici e Ricercatori, personale tecnico-amministrativo); la valutazione attribuita al Direttore Generale corrisponde al valore di soddisfazione complessivamente raggiunto dalla Scuola.

4.2.1.2 Valutazione Obiettivi 2025 (incidenza 60%)

Gli obiettivi di performance del Direttore Generale, per l'anno 2025, come sopra anticipato, sono stati approvati dal Consiglio di Amministrazione nel gennaio 2025, dopo essere stati portati all'attenzione del Senato Accademico e del Nucleo di Valutazione e sono parte integrante del PIAO 2025-2027. Tali obiettivi sono stati definiti in coerenza con gli obiettivi strategici della Scuola¹ e nella loro definizione, si è tenuto in considerazione lo stato di avanzamento degli obiettivi dell'anno precedente. Gli obiettivi 2025 sono stati in parte rivisti ed integrati nei mesi luglio - settembre 2025.

A luglio 2025, infatti, come previsto dal SMVP, è stato svolto il monitoraggio sullo stato di avanzamento degli obiettivi stessi, portato all'attenzione del Nucleo di Valutazione e approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta di settembre 2025.

Sulla base della misurazione del risultato degli obiettivi 2025 del Direttore Generale, effettuata dall'ufficio preposto, la percentuale di raggiungimento degli obiettivi è pari al 100% con un risultato pesato pari a 60.

¹ <https://www.santannapisa.it/it/ateneo/programmazione-strategica>



Incidenza dimensione	60
Risultato (percentuale di raggiungimento)	100%
Risultato pesato	60

Tale risultato emerge dalla tabella sotto riportata, che contiene gli obiettivi di performance 2025. A seguire, rispetto alla tabella sintetica, vengono descritti, in modo dettagliato, i risultati raggiunti in relazione a ciascun obiettivo.



AMBITO STRATEGICO	OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	PESO	% RAGGIUNGIMENTO	RISULTATO PESATO
LOGISTICA Regia del progetto Parco Scientifico-Tecnologico di San Giuliano Terme (Obiettivo di accessibilità ai sensi del DM 2022)	Gestione della Cabina di regia del Partenariato Pubblico-Privato per il Parco Scientifico e Tecnologico di San Giuliano Terme	Mantenimento dei tempi previsti per la realizzazione del Parco Scientifico e Tecnologico	Garantire il rispetto dei tempi previsti per la realizzazione del Parco Scientifico e Tecnologico	25%	100%	25
LOGISTICA Alta Formazione	Attività di verifica sulla potenziale acquisizione di un complesso edilizio individuato nel 2025, da destinare a Polo per l'Alta Formazione	Realizzazione attività di verifica (destinazione, logistica e sostenibilità)	Entro il primo semestre	25%	100%	25
LOGISTICA Completare il progetto Biblioteca (Obiettivo di accessibilità ai sensi del DM 2022)	Inaugurazione e apertura al pubblico della Biblioteca della Scuola	Rispetto dei tempi	Entro primi di maggio 2025	25%	100%	25
	Rinnovo contratto CAMgraphic	Rispetto dei tempi	Entro fine aprile 2025	25%	100%	25
Obiettivo previsto dalla normativa	Rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni	Indicatore di ritardo annuale nei pagamenti	Raggiungimento degli obiettivi relativi al rispetto dei tempi di pagamento con verifica effettuata dal competente organo di controllo di regolarità amministrativa e contabile ai sensi dell'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145	0	100%	0
Obiettivo previsto dalla normativa	Attuazione indicazioni ministeriali su attività formativa per sé stessi e per il personale assegnato	Promozione di una adeguata partecipazione ad attività di formazione per sé stessi e per il personale assegnato, con particolare riferimento alla piattaforma Syllabus e ai corsi anticorruzione	Promuovere e garantire una adeguata partecipazione ad attività di formazione	0	100%	0
Obiettivo previsto dalla normativa	Realizzazione del Piano Formativo Individuale per un numero di ore non inferiore a 40, che include anche la formazione anticorruzione	Completamento dei corsi previsti dal Piano Formativo Individuale	Completamento di almeno 40 ore di formazione nell'ambito del Piano Formativo Individuale, inclusa la formazione anticorruzione	0	100%	0



Segue ora la descrizione degli obiettivi e risultati specifici del 2025.

Gestione della Cabina di regia del Partenariato Pubblico-Privato per il Parco Scientifico e Tecnologico di San Giuliano Terme

L'obiettivo pesava per il 25% e risulta raggiunto al 100%

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	PESO
Gestione della Cabina di regia del Partenariato Pubblico-Privato per il Parco Scientifico e Tecnologico di San Giuliano Terme	Mantenimento dei tempi previsti per la realizzazione del Parco Scientifico e Tecnologico	Garantire il rispetto dei tempi previsti per la realizzazione del Parco Scientifico e Tecnologico	25%

(Ambito strategico: LOGISTICA Regia del progetto Parco Scientifico-Tecnologico di San Giuliano Terme)

A seguito della firma del Contratto di partenariato pubblico privato, avente ad oggetto la progettazione, la realizzazione e successiva gestione del nuovo parco scientifico tecnologico della Scuola nel comune di San Giuliano Terme, stipulato con I.CO.P. S.p.a. Società Benefit in data 6 marzo 2024, considerata la strategicità e la complessità dell'intervento, risultando implicati nell'opera più settori dell'ingegneria delle costruzioni (edilizia/architettura, impiantistica elettrica e speciale, idrico-sanitaria e HVAC, strutture - ordinarie e speciali, entroterra e fuori terra - idraulica territoriale, viabilità), nonché dell'ingegneria della sicurezza e della prevenzione incendi, tali da richiedere, ad ogni livello e per ogni ruolo coinvolto nei processi, il possesso di peculiari competenze di natura tecnico-economico-contabile, tecnico-gestionale, giuridico-legale ed economico-finanziarie, è stata ritenuta opportuna la costituzione di una Commissione di supporto che assista e supporti i vertici della Scuola nel monitorare la fase di realizzazione dell'opera oggetto del contratto di partenariato.

Nel 2025, il Direttore Generale ha svolto il ruolo di coordinamento della "cabina di regia", convocando le riunioni periodicamente e comunque ogni qualvolta vi sia stata necessità, al fine di garantire agli Organi e al Rettore l'adeguato aggiornamento e il monitoraggio dell'opera. Sono stati realizzati anche incontri di allineamento con il concessionario e incontri con il Comune e sono stati svolti anche sopralluoghi tra il Comitato di Coordinamento Tecnico, il concessionario e la Cabina di regia, per il monitoraggio dei tempi e individuazione di eventuali problematiche.

Attività di verifica sulla potenziale acquisizione di un complesso edilizio individuato nel 2025, da destinare a Polo per l'Alta Formazione

L'obiettivo pesava per il 25% e risulta raggiunto al 100%.

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	PESO
Attività di verifica sulla potenziale acquisizione di un complesso edilizio individuato nel 2025, da destinare a Polo per l'Alta Formazione	Realizzazione attività di verifica (destinazione, logistica e sostenibilità)	Entro il primo semestre	25%

(Ambito strategico LOGISTICA Alta Formazione)



Il progetto MERITA ha previsto importanti investimenti per migliorare le infrastrutture didattiche e residenziali delle Scuole della rete, tra cui l'acquisto e l'allestimento di aule tecnologicamente avanzate, spazi per lo studio e strutture residenziali per accogliere tutti gli attori coinvolti nelle attività formative. In tale contesto, la Scuola ha deciso di proseguire, nel 2025, con le attività, avviate nel 2024, di verifica (destinazione, logistica e sostenibilità) e predisposizione dell'acquisto di un complesso edilizio individuato a Pisa, da destinare a Polo per l'Alta Formazione, per un investimento complessivo pari a circa 2,6 M euro di cui circa 800.000 euro coperti dal progetto MERITA, a cui far seguire le relative attività logistiche ed organizzative.

Nel mese di marzo 2025 è stata confermata, da parte del CdA, l'approvazione dell'acquisto del complesso "ex Stallette" da destinare a Polo per l'Alta Formazione e sono state approvate le fonti di copertura dell'investimento. Relativamente al complesso edilizio, sono state fatte numerose verifiche, quali, un accesso agli atti per le informazioni sui requisiti sismici ed altro. In particolare, vi sono stati accertamenti tecnici per acquisire elementi conoscitivi riguardo alla destinazione urbanistica, alle caratteristiche del progetto e dei lavori di restauro e ristrutturazione eseguiti dal Comune negli anni trascorsi e, infine, alla conformità alle norme sulla prevenzione incendi, ai requisiti sismici e sulle caratteristiche di agibilità, con riguardo a nuova destinazione Scuola. Nell'ultimo trimestre, la Scuola ha inviato al Comune di Pisa tutti gli atti necessari alla formalizzazione dell'acquisto, avvenuto ad inizio 2026.

Obiettivo Inaugurazione e apertura al pubblico della Biblioteca della Scuola

L'obiettivo pesava per il 25% e risulta raggiunto al 100%.

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	PESO
Inaugurazione e apertura al pubblico della Biblioteca della Scuola	Rispetto dei tempi	Entro primi di maggio 2025	25%

(Ambito strategico LOGISTICA Completare il progetto Biblioteca)

Il processo di crescita che ha interessato la Scuola negli ultimi anni ha reso necessario l'ampliamento degli spazi dedicati alla Biblioteca. Per rispondere a questa esigenza, la Scuola ha ritenuto opportuno procedere alla ristrutturazione degli attuali locali della Biblioteca, prevedendo anche un ampliamento dei locali nella Sede Centrale della Scuola.

Il Direttore Generale è stato coinvolto nel presidio del rispetto delle scadenze. Di fatto, le attività di competenza della Scuola sono state realizzate nei tempi. Il progetto, che doveva concludersi il 15 maggio, ha avuto un posticipo di due mesi, legato all'approvazione di un progetto antincendio dalla soprintendenza che ha richiesto numerose modifiche, con conseguente allungamento dei tempi. La biblioteca è stata inaugurata il giorno 22 luglio 2025 e aperta agli Allievi e alle Allieve dal primo settembre, giorno in cui gli Allievi e le Allieve rientrano nei Collegi, dopo la pausa estiva.



Rinnovo contratto CAMgraphic

L'obiettivo pesava per il 25% e risulta raggiunto al 100%.

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	PESO
Rinnovo contratto CAMgraphic	Rispetto dei tempi	Entro fine aprile 2025	25%

Dal 2021 l'azienda Start up CAMgraphic gestisce la struttura Inphotec della Scuola, che opera nell'ambito della fotonica, tramite un contratto di concessione. Il 30 aprile 2025, agli Organi, è stata approvata una proroga tecnica che prevedeva la sottoscrizione del nuovo contratto entro il 30 giugno. Negli Organi di giugno, è stato approvato il nuovo contratto, sottoscritto in data 16 luglio 2025 (Convenzione quadro, Concessione e Accordo degli spazi).

Rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni

L'obiettivo pesava per il 0% e risulta raggiunto al 100%.

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	PESO
Rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni	Indicatore di ritardo annuale nei pagamenti	Raggiungimento degli obiettivi relativi al rispetto dei tempi di pagamento con verifica effettuata dal competente organo di controllo di regolarità amministrativa e contabile ai sensi dell'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145	0

Sono rispettati i tempi di pagamento secondo le disposizioni vigenti; il dato, certificato dal Collegio dei Revisori dei Conti nella seduta del 29 aprile 2026, ha condotto, per l'anno 2025, ad un indicatore di tempestività dei pagamenti di -13,87 giorni (anticipo rispetto alla scadenza di -13,87 giorni) e ad un indicatore di ritardo dei pagamenti che figura al 01 marzo 2026 in Piattaforma dei Crediti commerciali (PCC), di -15,41 giorni.

Attuazione indicazioni ministeriali su attività formativa per sé stessi e per il personale assegnato

L'obiettivo pesava per il 0% e risulta raggiunto al 100%.

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	PESO
Attuazione indicazioni ministeriali su attività formativa per sé stessi e per il personale assegnato	Promozione di una adeguata partecipazione ad attività di formazione per sé stessi e per il personale assegnato, con particolare riferimento alla piattaforma Syllabus e ai corsi anticorruzione	Promuovere e garantire una adeguata partecipazione ad attività di formazione	0

Nel 2025, il Direttore Generale, ha convocato incontri sulla definizione degli obiettivi di performance 2025, con il personale responsabile delle strutture, inclusi le Direttrici e i Direttori di Istituto e le Coordinatrici e i Coordinatori di Centro, nell'ambito dei quali è stata evidenziata la rilevanza strategica dell'attività formativa e ha illustrato l'obiettivo di performance sulla formazione, previsto per tutto il PTA, secondo la Direttiva Zangrillo del gennaio 2025. Inoltre, vi è stata la promozione, da parte del Direttore Generale, di specifici incontri dell'Area Staff con tutto il PTA della Scuola e con le Direttrici e i Direttori di Istituto e le Coordinatrici e i Coordinatori di Centro, per la massima diffusione delle informazioni sulla partecipazione alle iniziative formative e l'utilizzo dello



strumento Piano Formativo Individuale, previsto dalla Direttiva. Gli incontri realizzati, sono stati programmati in modo tale da garantire la più ampia partecipazione possibile.

In corso d'anno il Direttore Generale ha emanato il PDG 218/2025 sulla formazione del PTA in attuazione alla Direttiva ministeriale di gennaio 2025 e ha dato impulso all'Area Staff e ai Servizi ICT per mettere a disposizione di tutto il PTA un "Catalogo" strutturato di corsi, con ambiti tematici e competenze, da cui tutto il PTA della Scuola ha potuto attingere, consentendo in tal modo il raggiungimento dell'obiettivo di performance ministeriale previsto (almeno 40 ore pro-capite annue).

Nel 2025, inoltre, è stato implementato un applicativo informatico realizzato in house, riconosciuto dagli Organi ai fini della premialità ex art. 9 L 240/2010 del personale coinvolto per la gestione del Piano Formativo Individuale del PTA tra dipendenti e Responsabili che dà la possibilità ai dipendenti di proporre il proprio piano di formazione con validazione o modifica da parte dei diretti Responsabili. Tale strumento è stato accolto positivamente anche dalle Rappresentanze Sindacali Universitarie. Vi è stata, infine, l'implementazione di un sistema di monitoraggio infrannuale, delle ore di formazione fruite.

Realizzazione del Piano Formativo Individuale per un numero di ore non inferiore a 40, che include anche la formazione anticorruzione

L'obiettivo pesava per il 0% e risulta raggiunto a 100%.

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	PESO
Realizzazione del Piano Formativo Individuale per un numero di ore non inferiore a 40, che include anche la formazione anticorruzione	Completamento dei corsi previsti dal Piano Formativo Individuale	Completamento di almeno 40 ore di formazione nell'ambito del Piano Formativo Individuale, inclusa la formazione anticorruzione	0

In occasione del monitoraggio degli obiettivi di performance, approvato dal Nucleo il 22 settembre e dal CdA il 24 settembre 2025, è stata formalizzata l'assegnazione di tale obiettivo anche a Direttore Generale, Dirigenti e Responsabili di Area, ad integrazione del PIAO stesso. Al 31 dicembre 2025, il numero di ore di formazione conseguito dal Direttore Generale è stato pari a 46 ore e 30 minuti, superando quindi il target di 40 ore di formazione annua. Il dato viene rilevato dall'Area Staff, tramite il sistema informatizzato, implementato nel 2025.

4.2.1.3 Competenze/Comportamenti organizzativi (incidenza 25%)

La valutazione di competenze e comportamenti organizzativi del Direttore Generale prevede l'assegnazione di un punteggio che va da 1 a 10 per gli item nella tabella sotto riportata.

Relativamente alla valutazione, il Rettore, anche in analogia al metodo utilizzato per la valutazione anno 2024, ha ritenuto importante considerare complessivamente la performance organizzativa del DG. Il Rettore sottolinea di aver tenuto conto dei suggerimenti presenti nella tabella e di voler segnalare la rilevante capacità del DG nel tenere le fila nel 2025, quale anno di passaggio ad un nuovo mandato rettorale e una nuova *governance*. Inoltre, viene apprezzata la capacità di gestione delle risorse umane, considerando che in un anno caratterizzato dal cambiamento, vi è



stata continuità nei processi e non vi sono stati rallentamenti nelle attività ordinarie. Sono state, inoltre, apprezzate, la dedizione e il *commitment* dimostrati dal DG, pur consapevole di essere nell'ultimo anno del proprio incarico. In questa prospettiva, il giudizio complessivo è quindi pari a 100 su 100 con un risultato pesato pari a 25.

incidenza dimensione	25
Risultato (percentuale di raggiungimento)	100%
Risultato pesato	25

Nella seguente tabella, il risultato di dettaglio sui singoli item di valutazione.

Competenza/comportamento organizzativo	Descrizione
SOLUZIONE DEI PROBLEMI	Individua tempestivamente i problemi, anche complessi, analizzando in modo critico e ampio dati e informazioni, per focalizzare le questioni più rilevanti, così da identificare e proporre soluzioni efficaci, rispondenti alle esigenze della situazione e coerenti con il contesto di riferimento
VISIONE STRATEGICA	Legge le situazioni ed i contesti immaginando i possibili scenari prospettici ed ipotizzando i loro impatti nel medio e lungo termine, così da delineare obiettivi e strategie da perseguire che siano realizzabili ed in grado di anticipare le evoluzioni future della propria area/organizzazione
PENSIERO SISTEMICO	Integra i diversi elementi, fattori, piani che influenzano un contesto, una situazione o un problema individuando correlazioni e relazioni, così da creare una visione d'insieme che consenta di inquadrarli in uno scenario più ampio
GESTIONE DEI PROCESSI	Struttura efficacemente le attività proprie e altrui, programmando, organizzando, gestendo e monitorando efficacemente le risorse assegnate (economico-finanziarie, umane, strumentali, temporali), tenendo conto dei vincoli e in coerenza con le strategie delineate e gli obiettivi da perseguire
SVILUPPO COLLABORATORI/COLLABORATRICI	Riconosce i bisogni e valorizza le differenti caratteristiche, risorse e contributi dei/delle collaboratori/collaboratrici, favorendone la crescita, l'apprendimento e la motivazione attraverso la valutazione, il feedback, il riconoscimento e la delega, nel rispetto dei principi di trasparenza ed equità organizzativa
GUIDA DEL GRUPPO	Coordina il gruppo per il raggiungimento degli obiettivi, trasferendo valori e strategie organizzative, assegnando le attività, promuovendo l'inclusione, facilitando lo scambio di informazioni ed il lavoro di squadra anche a distanza
PROMOZIONE DEL CAMBIAMENTO	Accoglie positivamente i cambiamenti, favorendo e stimolando l'introduzione di modalità nuove di gestione di processi, attività e servizi in una logica di miglioramento continuo e incoraggiando gli altri a vivere il cambiamento come un'opportunità
DECISIONE RESPONSABILE	Riconoscere gli elementi controversi di una decisione e gli aspetti potenzialmente critici anche per l'amministrazione e l'interesse pubblico; scegliere tra le differenti opzioni con consapevolezza e tempestività, anche in condizioni di incertezza, complessità e carenza di informazioni, valutando pro e contro e combinando il rispetto dei vincoli con la finalizzazione della decisione. Assumersi la responsabilità delle decisioni e delle azioni proprie e dei/delle collaboratori/collaboratrici (accountability)
ORIENTAMENTO AL RISULTATO	Definisce, tenendo conto del mandato organizzativo, obiettivi sfidanti e risultati attesi, per sé e per la propria struttura, orientati alla creazione di valore pubblico; agire proattivamente e con determinazione per assicurare il risultato finale nei tempi previsti e per migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica
GESTIONE DELLE RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE	Gestisce reti di relazioni, anche complesse, comunicando efficacemente con i diversi interlocutori interni - anche in una logica di interfunzionalità - o esterni all'organizzazione - inclusi quelli istituzionali - cogliendone le esigenze e costruendo relazioni positive, orientate alla fiducia e collaborazione
NEGOZIAZIONE	Ricerca, nel confronto tra posizioni o interessi divergenti, spazi di mediazione per raggiungere un accordo o una soluzione condivisa che possa soddisfare tutte le parti coinvolte. Promuovere, in modo credibile, la risoluzione costruttiva dei conflitti, ricomponendo le divergenze e i disaccordi tra gli interlocutori



ORIENTAMENTO ALLA QUALITA' DEL SERVIZIO	Riconoscere le esigenze degli stakeholder interni ed esterni e adoperarsi per rispondervi al meglio adottando azioni mirate all'ascolto e all'individuazione dei bisogni, al monitoraggio della qualità percepita e identificando le priorità di intervento per il miglioramento dei servizi pubblici
TENUTA EMOTIVA	Risponde alle situazioni lavorative di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con spirito costruttivo, calma e lucidità, mantenendo inalterata la qualità della prestazione. Riconoscere l'impatto sulla vita lavorativa delle emozioni, proprie e degli altri, e attivare le risorse interne necessarie per far fronte alle criticità
SELF DEVELOPMENT	Ricerca il miglioramento continuo attraverso la riflessione sulle esperienze vissute, la messa in discussione, la richiesta di feedback costanti e l'aggiornamento, in una logica di apprendimento, sviluppo e crescita, professionale e personale
CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA	Agisce mettendo al centro gli interessi dell'amministrazione, promuovendo gli obiettivi e i valori dell'organizzazione, incoraggiando i principi di correttezza, trasparenza e imparzialità nel lavoro e tutelando l'interesse pubblico

4.2.1.4 Grado di soddisfazione per i servizi erogati (*Customer Satisfaction*) (incidenza 15%)

In merito ai risultati del questionario sul grado di soddisfazione per i servizi amministrativi e tecnici erogati (*Customer Satisfaction*), il livello di soddisfazione complessivamente raggiunto dalla Scuola per il 2025 risulta pari a 4,87 su 6.

Il risultato viene riportato su una scala da 1 a 100. La percentuale di raggiungimento è pari a 81% (80% nel 2024), con un risultato pesato pari a 12,5.

Incidenza dimensione	15
Risultato (percentuale di raggiungimento)	81%
Risultato pesato	12,5

4.2.1.5 Valutazione della performance 2025 del Direttore Generale

Il risultato pesato delle tre componenti precedentemente descritte è pari a 97,15%.

	Obiettivi	Competenze/Comportamenti organizzativi	Grado di soddisfazione per i servizi erogati (<i>Customer Satisfaction</i>)	Totale dimensioni 2025
Incidenza dimensione	60	25	15	100
Risultato (percentuale di raggiungimento)	100%	100%	81%	
Risultato pesato	60	25	12,5	97,15

Nel 2025, vi è stato il passaggio ad un nuovo mandato rettorale e ad una nuova *governance*. Nonostante il cambiamento, vi sono state continuità nei processi e non vi sono stati rallentamenti nelle attività ordinarie. Il Direttore generale, pur consapevole di essere nell'ultimo anno del proprio incarico, ha dimostrato una dedizione e un *commitment* tali per cui non è stata percepita alcuna discontinuità, motivo per cui i risultati sono stati raggiunti al massimo. Infine, considerando, oltre a quanto esposto, anche il risultato dell'indagine *Customer Satisfaction*, che è rimasta sostanzialmente invariata, passando da 80% nel 2024 a 81% nel 2025, il Rettore propone di



attribuire il massimo punteggio al DG, riconoscendo complessivamente una valutazione pari a 100/100.

Il Nucleo di valutazione, preso atto della proposta di valutazione della Direttrice Generale, pervenuta dal Rettore in data 19 maggio u.s., e della successiva documentazione pervenuta a seguito di richiesta del 30 maggio u.s., in coerenza con quanto previsto dal SMVP, conferma la valutazione qui sopra riportata pari a 97,15%.

Relativamente alla previsione che il Nucleo, oltre alla valutazione annuale proponga anche l'attribuzione del compenso variabile, si rappresenta quanto segue:

1) il SMVP non stabilisce nessun algoritmo che ponga in relazione il punteggio ottenuto nella valutazione e il quantum dell'incentivo;

2) tre obiettivi, previsti dalla norma di legge, cioè "Rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni, "Attuazione indicazioni ministeriali su attività formativa per sé stessi e per il personale assegnato" e "Realizzazione del Piano Formativo Individuale per un numero di ore non inferiore a 40, che include anche la formazione anticorruzione", che risultano pienamente raggiunti e che avrebbero potuto incidere positivamente nella valutazione, non concorrono al punteggio sopra rappresentato, in quanto ad essi è stato assegnato un peso = 0;

3) il Rettore, nella sua relazione "propone di attribuire il massimo punteggio al DG, riconoscendo complessivamente una valutazione pari a 100/100", per le motivazioni rappresentate nella relazione stessa.

Il CdA nella riunione del 26 giugno 2026, preso atto della proposta del Nucleo di Valutazione, ha approvato la valutazione pari a 100/100.

4.2.2 Risultati degli obiettivi di performance di Direzioni e Aree

In riferimento ai risultati degli obiettivi di performance del personale Dirigente e Responsabile di Area si rimanda alla descrizione dei risultati raggiunti in riferimento ad ogni obiettivo e alla tabella di sintesi allegata alla relazione (allegato 2).

Per la misurazione dei risultati raggiunti da Direzioni ed Aree anno 2025, è stato utilizzato un apposito form online che ha permesso di rilevare, per ogni obiettivo, il contributo della struttura, con possibilità di allegare documenti e dati. Sulla base di tale rilevazione, il Direttore Generale ha effettuato la valutazione.

Nei due successivi sottoparagrafi viene descritto il risultato raggiunto in relazione a ciascuno degli obiettivi assegnati rispettivamente:

- a tutte le Direzioni e Aree;
- ad alcune Direzioni e Aree o unica Direzione o Area assegnataria.

Nell'Allegato 2 sono



4.2.2.1 Valutazione obiettivi 2025 assegnati a tutte le Direzioni e Aree

Di seguito viene esposto il risultato raggiunto in relazione agli obiettivi assegnati a tutte le Direzioni e Aree della Scuola.

Implementazione del piano di miglioramento organizzativo delle Aree conseguente ai risultati della Customer Satisfaction realizzata nel 2024

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	RISULTATO %
Implementazione del piano di miglioramento organizzativo delle Aree conseguente ai risultati della Customer Satisfaction realizzata nel 2024	1) Predisposizione piano di miglioramento 2) Avvio implementazione Piano di miglioramento	1) Entro marzo 2025 2) Da aprile 2025	Definito per ogni singola Area

Tutte le strutture hanno presentato un proprio Piano di miglioramento al Direttore Generale, entro il 31 marzo 2025. I Piani sono stati formulati secondo un modello standard che prevedeva, a partire dal risultato dell'indagine di *Customer Satisfaction* condotta nel 2024, di evidenziare una o più criticità emerse dall'indagine, individuare uno specifico obiettivo di miglioramento rispetto alla criticità rilevata e relative azioni da intraprendere. La rendicontazione sul raggiungimento dell'obiettivo di miglioramento organizzativo è avvenuta tramite l'apposito form-online, sopra citato. Il Direttore Generale, sulla base della misurazione effettuata dall'Area Staff, ha quindi proceduto ad assegnare la valutazione a ciascuna singola struttura.

Riduzione ferie arretrate delle Aree

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	RISULTATO %
Riduzione ferie arretrate delle Aree	A livello di Area il numero di giorni di ferie ancora da usufruire al 31/12/2025 dovrà essere <= al numero di giorni di ferie ancora da usufruire al 31/12/2024	Somma giorni di ferie ancora da usufruire al 31/12/2025 rispetto al corrispondente dato al 31/12/2024 per ciascuna Area	Definito per ogni singola Area

Nel 2025, la Direzione Generale ha assegnato alle Direzioni e alle Aree un obiettivo volto alla riduzione delle ferie arretrate. La misurazione dei dati è stata condotta considerando i dati relativi ai residui delle ferie risultanti al 31/12/2024 e al 31/12/2025, estratti dall'applicativo in uso alla Scuola per la gestione degli eventi del personale, Start Web, per il personale tecnico amministrativo in servizio tra il 31/12/2024 e il 31/12/2025, con esclusione del personale di nuova assunzione e interessato da assenza prolungate con giustificativo così come individuate dal Direttore generale.

A livello delle Direzioni e delle Aree, nel loro complesso, il risultato raggiunto è stato pari ad una riduzione di 315 giorni di ferie residue al 31/12/2025 rispetto alle ferie residue al 31/12/2024.

Il Direttore Generale, sulla base della misurazione effettuata dall'Area Staff, ha quindi proceduto ad assegnare la valutazione a ciascuna singola struttura.

Rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	RISULTATO %
-----------	------------	--------	-------------



Rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni	Indicatore di ritardo annuale nei pagamenti	Raggiungimento degli obiettivi relativi al rispetto dei tempi di pagamento con verifica effettuata dal competente organo di controllo di regolarità amministrativa e contabile ai sensi dell'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145	100
---	---	---	-----

(Ambito strategico: obiettivo da normativa. Obiettivo assegnato anche al Direttore Generale)

Sono rispettati i tempi di pagamento secondo le disposizioni vigenti; il Collegio dei Revisori dei Conti nella seduta del 29 aprile 2026, ha certificato, per l'anno 2025, un indicatore di tempestività dei pagamenti di -13,87 giorni (anticipo rispetto alla scadenza di -13,87 giorni) e un indicatore di ritardo dei pagamenti che figura al 01 marzo 2026 nella Piattaforma elettronica per la gestione telematica del rilascio delle certificazioni (PCC), di -15,41 giorni.

Realizzazione del Piano Formativo Individuale per un numero di ore non inferiore a 40, che include anche la formazione anticorruzione

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	RISULTATO %
Realizzazione del Piano Formativo Individuale per un numero di ore non inferiore a 40, che include anche la formazione anticorruzione	Completamento dei corsi previsti dal Piano Formativo Individuale	Completamento di almeno 40 ore di formazione nell'ambito del Piano Formativo Individuale, inclusa la formazione anticorruzione	Definito per ogni singola Area

(Ambito strategico: obiettivo da normativa. Obiettivo assegnato anche al Direttore Generale)

In occasione del monitoraggio degli obiettivi di performance, approvato dal Nucleo il 22 settembre e dal CdA il 24 settembre 2025, è stata formalizzata l'assegnazione di tale obiettivo anche a Direttore Generale, Dirigenti e Responsabili di Area, ad integrazione del PIAO stesso. Al 31 dicembre 2025, il numero di ore di formazione conseguito da Dirigenti e Responsabili di Area è stato rilevato dall'Area Staff, tramite un sistema informatizzato, implementato nel 2025.

Il Direttore Generale, sulla base della misurazione effettuata dall'Area Staff, ha quindi proceduto ad assegnare la valutazione a ciascuna singola struttura.

4.2.2.2 *Valutazione obiettivi 2025 assegnati ad alcune Direzioni e Aree o unica Direzione o Area assegnataria*

Attuazione indicazioni ministeriali su attività formativa per sé stessi e per il personale assegnato

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	RISULTATO %
Attuazione indicazioni ministeriali su attività formativa per sé stessi e per il personale assegnato	Promozione di una adeguata partecipazione ad attività di formazione per sé stessi e per il personale assegnato, con particolare riferimento alla piattaforma Syllabus e ai corsi anticorruzione	Promuovere e garantire una adeguata partecipazione ad attività di formazione	100



(Ambito strategico: obiettivo da normativa. Obiettivo assegnato a Direttore Generale, Direzione Affari generali, risorse economiche e approvvigionamenti e Direzione Relazioni e infrastrutture fisiche e digitali)

Il PIAO 2025-2027 ha previsto l'assegnazione al Direttore Generale e ai Dirigenti di un obiettivo di performance relativo all'attuazione delle indicazioni ministeriali sull'attività formativa per sé stessi e per il personale ad essi assegnato al fine di promuovere e garantire una adeguata partecipazione ad attività di formazione. Già nel mese di febbraio sono state avviate attività di comunicazione e di attuazione delle indicazioni ministeriali, in particolare, sono stati realizzati incontri sulla definizione degli obiettivi di performance 2025, con il personale responsabile delle strutture, inclusi i/le Direttori/Direttrici di Istituto e i/le Coordinatori/Coordinatrici di Centro, nell'ambito dei quali è stata evidenziata la rilevanza strategica dell'attività formativa e illustrato l'obiettivo di performance sulla formazione, previsto per tutto il PTA, secondo le indicazioni della Direttiva Zangrillo del gennaio 2025. Inoltre, sono stati realizzati specifici incontri dell'Area Staff con tutto il PTA della Scuola e con i Direttori di Istituto e Coordinatori di Centro, per la massima diffusione delle informazioni sulla partecipazione alle iniziative formative. In corso d'anno il Direttore Generale ha emanato il PDG 218/2025 sulla formazione del PTA in attuazione alla Direttiva ministeriale di gennaio 2025 e ha dato impulso all'Area Staff e ai Servizi ICT per mettere a disposizione di tutto il PTA un "Catalogo" strutturato di corsi, con ambiti tematici e competenze, da cui tutto il PTA della Scuola ha potuto attingere, consentendo in tal modo il raggiungimento dell'obiettivo di performance ministeriale previsto (almeno 40 ore pro-capite annue).

Parco Scientifico e Tecnologico di San Giuliano Terme nell'ambito del partenariato pubblico-privato in project financing - realizzazione e gestione

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	RISULTATO %
Parco Scientifico e Tecnologico di San Giuliano Terme nell'ambito del partenariato pubblico-privato in project financing - realizzazione e gestione	Tempi previsti dal cronoprogramma	Rispetto dei tempi contrattuali	100

(Ambito strategico: LOGISTICA Regia del progetto Parco Scientifico-Tecnologico di San Giuliano Terme. Obiettivo assegnato a Direzione Affari generali, risorse economiche e approvvigionamenti, Area Acquisti, Direzione Relazioni e infrastrutture fisiche e digitali e Area Edilizia, Sostenibilità e Facility Management)

Nel 2025, le due Direzioni, per le parti di propria competenza, hanno:

- partecipato alle attività della Cabina di regia del partenariato, per supporto alla fase di realizzazione;
- hanno svolto attività preparatorie alla stipula dell'atto aggiuntivo, firmato a febbraio 2025;
- hanno gestito i rapporti con la Governance della Scuola;



- hanno dato supporto alla gestione delle richieste del concessionario soprattutto in relazione ai sub appalti e ai sub affidamenti;
- hanno dato supporto al Collegio Tecnico Consuntivo e collaborato con gli enti esterni di riferimento.
- hanno svolto anche le attività relative agli aspetti contabili relativi al pagamento del primo Stato Avanzamento Lavori (SAL) e alle attività dei “verificatori” in collaborazione con il Concessionario.

Realizzazione delle ulteriori attività di edilizia previste nel Piano strategico 2024-2026, rispetto al Parco Scientifico-tecnologico (Biblioteca e ristrutturazione immobile ex Pardocchi Pontedera BRIEF)

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	RISULTATO %
Realizzazione delle ulteriori attività di edilizia previste nel Piano strategico 2024-2026, rispetto al Parco Scientifico-tecnologico (Biblioteca e ristrutturazione immobile ex Pardocchi Pontedera BRIEF)	Tempi previsti nei contratti	Rispetto dei tempi	100

(Ambito strategico: LOGISTICA (RICERCA E ORGANIZZAZIONE) - Aumentare gli spazi per la ricerca e migliorare la logistica. Obiettivo assegnato a Direzione Affari generali, risorse economiche e approvvigionamenti, Area Acquisti, Direzione Relazioni e infrastrutture fisiche e digitali, Servizi ICT e Area Edilizia, Sostenibilità e Facility Management)

In riferimento all'inaugurazione e apertura al pubblico della Biblioteca, le attività di competenza della Scuola sono state realizzate nei tempi. Il progetto, che doveva concludersi il 15 maggio, ha richiesto un posticipo di due mesi, legato all'approvazione di un progetto antincendio dalla soprintendenza che ha richiesto numerose modifiche, con conseguente allungamento dei tempi. La biblioteca è stata inaugurata il giorno 22 luglio 2025 e aperta agli Allievi e alle Allieve dal primo settembre, giorno in cui gli Allievi e le Allieve rientrano nei Collegi, dopo la pausa estiva.

In riferimento al progetto BRIEF- capannone Pardocchi presso il Polo Sant'Anna Valdera (PSV), i lavori sono finiti.

Al fine della realizzazione di tali interventi, sono state svolte attività di assistenza agli adempimenti contrattuali, di predisposizione degli accordi attuativi dell'accordo quadro in materia di arredi e di individuazione e monitoraggio costante delle fonti di copertura degli interventi.

Avvio gestione dell'agente contabile in riferimento alla gestione del fondo economale

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	RISULTATO %
Avvio gestione dell'agente contabile in riferimento alla gestione del fondo economale	Realizzazione attività per avvio gestione dell'agente contabile	Presentazione dei resoconti giudiziali e implementazione degli altri adempimenti connessi	100



(Obiettivo assegnato a: Direzione Affari generali, risorse economiche e approvvigionamenti, Area Acquisti, Area Amministrazione Istituto di Biorobotica, Area Amministrativa Istituti TeCIP, Intelligenza Meccanica, Scienze delle Piante e Produzioni Vegetali e Area Amministrazione Istituti di Management, Economia e Dirpolis)

Il Direttore Generale con Provvedimento n. 9 del 14/01/2025 ha nominato gli agenti contabili della Scuola individuando le/i responsabili del fondo economale per le attività amministrative degli Istituti, per le attività svolte nel corso del 2025, a cui è seguito un secondo provvedimento di nomina PdG n. 341 del 30/07/2025. I resoconti degli agenti contabili sono stati presentati entro il 28 febbraio al Responsabile per la parificazione (verifica coerenza tra le scritture dell'ente e il conto giudiziale reso). I resoconti sono stati quindi parificati e, previa verifica da parte del Collegio dei Revisori dei Conti, sono stati caricati sul portale SIRECO della Corte dei Conti, specificatamente dedicato alla registrazione degli agenti contabili e alla resa del conto. Oltre a questo, sono state formalizzate delle linee guida per l'utilizzo del fondo economale finalizzate a rendere più chiare e trasparenti le modalità di rimborso attraverso il canale delle spese minute.

Digitalizzazione dei servizi obiettivo D05 Piano strategico):

- gestione workflow autorizzatori a firma dei Direttori di Istituto e dei Coordinatori dei Centri
- creazione regole di alimentazione fascicoli: Personale, Acquisti/Registri/Ciclo Attivo, Progetto
- dematerializzazione processi della didattica: registro attività docente, valutazione didattica, certificazioni carriera per riconoscimento estero
- dematerializzazione processi della ricerca (modulo INTIME e integrazione con U-GOV PJ e ESSE3)
- dematerializzazione dei processi amministrativi gestionali (acquisti e selezioni del personale)

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	RISULTATO %
Digitalizzazione dei servizi obiettivo D05 Piano strategico): - gestione workflow autorizzatori a firma dei Direttori di Istituto e dei Coordinatori dei Centri - creazione regole di alimentazione fascicoli: Personale, Acquisti/Registri/Ciclo Attivo, Progetto - dematerializzazione processi della didattica: registro attività docente, valutazione didattica, certificazioni carriera per riconoscimento estero - dematerializzazione processi della ricerca (modulo INTIME e integrazione con U-GOV PJ e ESSE3) - dematerializzazione dei processi amministrativi gestionali (acquisti e selezioni del personale)	Rispetto dei tempi previsti dal Piano strategico 2024-2026	Realizzazione delle attività di competenza del 2025 descritte nel Piano strategico 2024-2026 Per quanto concerne la gestione workflow autorizzatori firme Direttori Istituto e Coordinatori Centri, fascicoli, valutazione didattica ESSE3 e certificazione carriera, inclusi nel D05, si rinvia al 2026	100



(Ambito strategico: DIGITALIZZAZIONE - Assicurare la transizione al digitale e incrementare i livelli di efficacia ed efficienza relativi ai workflow dei flussi documentali, anche attraverso la dematerializzazione, alla circolazione delle informazioni e alla condivisione dei processi. Obiettivo assegnato a: Direzione Affari generali, risorse economiche e approvvigionamenti, Area Acquisti, Area Ricerca, Area della Formazione Universitaria, Area della Formazione post laurea, Area Amministrazione Istituto di Biorobotica, Area Amministrativa Istituti TeCIP, Intelligenza Meccanica, Scienze delle Piante e Produzioni Vegetali e Area Amministrazione Istituti di Management, Economia e Dirpolis)

Si premette che in fase di monitoraggio degli obiettivi di performance inseriti nel PIAO 2025-2027, era stata apportata una modifica al target dell'obiettivo. Rispetto al target rimodulato come esposto nella tabella sopra riportata e in riferimento a quanto riportato nel Piano delle attività del processo di trasformazione digitale 2023-2025 e nella Relazione del Responsabile per la Transizione al Digitale – Anno 2025, le attività sono state realizzate. Rimane sospesa, in attesa di pianificazione operativa nel 2026 la Gestione workflow autorizzatori per le firme dei Direttori di Istituto e dei Coordinatori dei Centri e risulta rinviata al 2026 la creazione di regole di alimentazione fascicoli.

Preparazione e supporto alla VQR 2020-2024

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	RISULTATO %
Preparazione e supporto alla VQR 2020-2024	Rispetto dei tempi previsti dal bando VQR	Realizzazione delle attività previste nei tempi dettati dal bando	100

(Ambito strategico: RICERCA-Incrementare la qualità della produzione scientifica mantenendo i volumi di produzione scientifica pro capite. Obiettivo assegnato ad Area Staff)

Nell'ambito della VQR 2020–2024, l'Area Staff, in coordinamento con la Rettrice e con le/i delegate/i degli Istituti/Centri, ha gestito e supportato tutte le attività relative al conferimento dei risultati della ricerca, dei casi di terza missione e dei progetti internazionali di natura competitiva e, in generale, di tutte le informazioni richieste dal bando. Entro la scadenza del 28 febbraio 2025, prevista dal bando, sono stati completati tutti i conferimenti previsti, di seguito dettagliati: conferimento di 520 prodotti della ricerca relativi a 208 unità di personale (220 Classe Scienze Sociali e 300 Classe Scienze Sperimentali), caricamento di 592 unità che hanno conseguito il titolo di PhD nel periodo 2017-2023 con conseguente selezione e trasmissione di 76 prodotti scientifici di alto profilo, conferimento di 151 progetti competitivi internazionali per un valore complessivo di circa 59M di euro e inserimento di tutte le informazioni dei due casi studio prescelti.



Partecipazione progetto Good Practice 2024/2025 e indagine Benessere Organizzativo Scuola 2025

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	RISULTATO %
Partecipazione progetto Good Practice 2024/2025 e indagine Benessere Organizzativo Scuola 2025	Rispetto dei tempi	Realizzazione attività nelle tempistiche del Progetto Good Practice 2024/2025	100

(Ambito strategico: ORGANIZZAZIONE-Assicurare il miglioramento organizzativo continuo affinché la Scuola sia un posto di lavoro "per scelta". Obiettivo assegnato ad Area Staff)

Le attività del Progetto Good Practice 2024/2025 sono state tutte realizzate, di seguito una sintesi:

- analisi costi/efficienza: rilevazione dei dati volti al calcolo del costo unitario dei servizi amministrativi, a quantificare l'investimento medio nei servizi amministrativi e i relativi Full Time Equivalent dedicati (FTE);
- *Customer Satisfaction*: realizzazione delle indagini rivolte a due categorie di stakeholder, la prima formata da docenti, dottorande/i, assegniste/i (DDA) e la seconda relativa al personale tecnico-amministrativo;
- Benessere Organizzativo: rilevazione tramite indagine rivolta al PTA;
- laboratori "Trasformazione digitale" e "Contabilità analitica ricerca": incontri, scambi e focus group che hanno visto coinvolti i referenti del PTA per tali attività.

Attività propedeutica alla visita accreditamento 2025 CEVS

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	RISULTATO %
Attività propedeutica alla visita accreditamento 2025 CEVS	1. Monitoraggio dei punti di attenzione del modello AVA 3 anche attraverso l'esame dei processi organizzativi e gestionali oggetto di analisi della CEVS 2. Predisposizione documento di risposta Raccomandazioni/Osservazioni CEVS per Rettore	1. Entro giugno 2025 predisposizione report che individua i punti da implementare 2. Entro dicembre 2025 predisposizione documento di risposta Raccomandazioni/Osservazioni CEVS per Rettore	100

(Obiettivo assegnato ad Area Staff, Area Terza Missione; Area della Formazione Universitaria; Area Amministrazione Istituto di Biorobotica; Area della Formazione post laurea; Area Amministrativa Istituti TeCIP, Intelligenza Meccanica, Scienze delle Piante e Produzioni Vegetali; Area Amministrazione Istituti di Management, Economia e Dirpolis; Area Ricerca)

In riferimento al target 1, il 12/03/2025, è stato presentato dall'Area Staff al Direttore Generale un report "Attività propedeutica alla visita accreditamento" contenente l'analisi del Modello AVA3 e delle LG ANVUR al fine di valutarne l'impatto sulla Scuola.

In riferimento al target 2, il DG, in attesa delle LG ANVUR Scuole, ha indicato come priorità la finalizzazione del documento in risposta alla CEVS. Il 26/03/2025, Rettrice, futuro Rettore ed il



Coordinatore del Presidio della Qualità (PQ) hanno analizzato il Rapporto CEVS e fornito indicazioni in merito alla stesura del documento di risposta (linee da seguire/soggetti coinvolti). Entro dicembre, è stata predisposta la bozza del documento, sottoposta, nei suoi diversi SAL, all'attenzione del PQ e/o Coordinatore dello stesso che ha fornito suggerimenti in merito. Lo stesso Coordinatore, prima della presentazione al Rettore, ha richiesto una semplificazione del documento rivolto specificatamente alla CEVS, da attuarsi nel 2026. Hanno contribuito le Aree Staff, Istituti/Centri, Ricerca, Terza Missione, Formazione Universitaria e Formazione Post Laurea.

Nuovo modello AVA3 aggiornamento della documentazione

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	RISULTATO %
Nuovo modello AVA3 aggiornamento della documentazione	Aggiornamento della documentazione relativa al Sistema Assicurazione Qualità sul modello AVA3	Entro fine dicembre 2025 documentazione aggiornata	100

(Obiettivo assegnato a Area Staff, Area Ricerca, Area della Formazione Universitaria, Area della Formazione Post Laurea, Area Terza Missione, Area Amministrazione Istituto di Biorobotica, Area Amministrativa Istituti TeCIP, Intelligenza Meccanica, Scienze delle Piante e Produzioni Vegetali e Area Amministrazione Istituti di Management, Economia e Dirpolis)

A cura dell'Area Staff, nel 2025, sono stati predisposti i seguenti aggiornamenti:

- Sistema di valutazione della qualità della didattica e dei servizi;
- Revisione della procedura per la gestione delle valutazioni dei corsi interni che presentano criticità - Revisione dei criteri minimi di qualità;
- Documento Monitoraggio: analisi e miglioramento;
- Modello della Relazione Annuale dei Corsi PhD a cura di Area Staff e Area Formazione post laurea)

È stato aggiornato il documento Sistema di Assicurazione Qualità della Scuola, sul modello AVA 3, con il coinvolgimento delle strutture interessate; il documento dovrà essere rivisto alla luce del Piano strategico in fase di approvazione ad inizio 2026.

Supporto all'impostazione del Piano strategico in seguito alla nomina del nuovo Rettore/Rettrice

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	RISULTATO %
Supporto all'impostazione del Piano strategico in seguito alla nomina del nuovo Rettore/Rettrice	Predisposizione del nuovo Piano di mandato secondo le indicazioni del/della nuovo/a Rettore/Rettrice	Elaborazione nuovo Piano di mandato	100

(Ambito strategico: normativa. Obiettivo assegnato Area Staff)

La bozza del Piano Strategico e Programma Triennale è stata predisposta, dal gruppo incaricato di cui l'Area Staff ha fatto parte, secondo le indicazioni del Rettore, con proposta di indicatori e di relativi starting point. La bozza è stata inviata al Rettore il 19 dicembre 2025; seguirà



nel 2026 ulteriore analisi e revisione del documento a cura di Pro-Rettrici/tori, Delegate/i, Dirigenti e Organi della Scuola.

Aggiornamento Statuto, Regolamento Generale e altri Regolamenti

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	RISULTATO %
Aggiornamento Statuto, Regolamento Generale e altri Regolamenti	Effettuare l'aggiornamento dello Statuto e delle altre fonti	Proposta aggiornamento Statuto e Regolamento Generale entro fine marzo 2025 e realizzazione entro fine ottobre 2025. Altri Regolamenti a seguire.	100

(Obiettivo assegnato a Ufficio Legale e Area della Formazione Post Laurea)

È stata svolta un'attività preparatoria alle modifiche statutarie dello Statuto e del Regolamento Generale, oltre che dell'aggiornamento delle altre Fonti interne della Scuola. Da segnalare l'aggiornamento e revisione dei Libri III e IV del Regolamento delle Attività Formative (RAF), emanato con Decreto Rettorale (DR) n. 832/2025. È stata svolta un'attività preparatoria alle modifiche dello Statuto e del Regolamento Generale, oltre che dell'aggiornamento delle altre Fonti interne della Scuola. Da segnalare l'aggiornamento e revisione dei Libri III e IV del Regolamento delle Attività Formative (RAF), emanato con Decreto Rettorale (DR) n. 832/2025. In particolare, è stato revisionato ed attualizzato il Regolamento per l'Amministrazione, la finanza e la contabilità, tenendo conto delle normative nazionali, e della interlocuzione con il Ministero Università e Ricerca che ha espresso il parere di legittimità e di merito ai sensi dell'art. 6 della l. 168/1989. Altra fonte revisionata con integrazioni e modifiche, unitamente all'Area Risorse Umane, è stato il Regolamento per gli incarichi esterni di docenti e ricercatrici/tori: è stata effettuata una casistica delle autorizzazioni a firma del Rettore concesse a docenti e ricercatrici/tori della Scuola, intervenendo al fine di migliorare il regolamento interno. Alla luce delle esigenze manifestate dalla componente Allievi, l'Area Tecnica ha proposto alcune modifiche al Regolamento per la vita collegiale, l'Ufficio legale sotto il coordinamento della Direzione Generale ha provveduto ad implementare diverse sezioni dedicate alle relazioni Scuola/allievi. Nell'elenco delle fonti è stato introdotto il Regolamento per il conferimento e la disciplina dei contratti di ricerca, ex art. 22 L. Gelmini.

Attività di precontenzioso

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	RISULTATO %
Attività di precontenzioso	Attività svolta sulla base delle richieste pervenute	Valutazione del Direttore Generale	100

(Obiettivo assegnato a Ufficio Legale)

È stata svolta un'attività di recupero crediti, in collaborazione con gli Istituti, con il coordinamento del Direttore Generale. In particolare, è stata effettuata un'attività stragiudiziale nei confronti di una Società di rilevanza nazionale relativa ad un insoluto di un progetto con il recupero della somma pari a € 156.000,00.



Supporto al Collegio di disciplina

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	RISULTATO %
Supporto al Collegio di disciplina	Attività svolta sulla base delle richieste pervenute	Valutazione del Direttore Generale	100

(Obiettivo assegnato a Ufficio Legale)

È stata aggiornata la composizione del Collegio di disciplina nella persona del Presidente e dei componenti delle tre sezioni, unitamente all'attività di supporto svolta nell'ambito dei procedimenti disciplinari curati dal Rettore e dallo stesso Collegio di disciplina.

Emanazione dei regolamenti entro 15 giorni dall'approvazione da parte degli organi

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	RISULTATO %
Emanazione dei regolamenti entro 15 giorni all'approvazione da parte degli organi	Emanazione regolamenti secondo la tempistica target	Entro 15 giorni dall'approvazione degli organi	100

(Obiettivo assegnato a Ufficio Legale)

I regolamenti e le modifiche apportate alle fonti della Scuola, come approvati dal Senato accademico e dal Consiglio di amministrazione ex art. 18 dello Statuto vigente, sono stati emanati entro 15 giorni dall'approvazione degli Organi, previa redazione di specifici Decreti Rettorali contenenti i riferimenti alle deliberazioni e ai "testi a fronte" atti ad evidenziare gli emendamenti apportati.

Rinnovo contratto CAMgraphic

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	RISULTATO %
Rinnovo contratto CAMgraphic	Rispetto dei tempi	Entro fine aprile 2025	100

(Obiettivo assegnato a Direttore Generale, Ufficio Legale e Area Terza Missione)

Dal 2021 l'azienda Start up CAMgraphic gestisce la struttura Inphotec della Scuola, che opera nell'ambito della fotonica, tramite un contratto di concessione. Il 30 aprile 2025, agli Organi, è stata approvata una proroga tecnica che prevedeva la sottoscrizione del nuovo contratto entro il 30 giugno. Negli Organi di giugno, è stato approvato il nuovo contratto, sottoscritto in data 16 luglio 2025 (Convenzione quadro, Concessione e Accordo degli spazi).

Organizzazione e supporto alle attività del nuovo Servizio ispettivo della Scuola

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	RISULTATO %
Organizzazione e supporto alle attività del nuovo Servizio ispettivo della Scuola	Attività di supporto amministrativo al nuovo Servizio ispettivo	Completamento delle attività richieste	100

(Obiettivo assegnato a Ufficio Legale e Area Risorse Umane)

A seguito dell'insediamento del Servizio Ispettivo, nominato con DR n. 839 del 18.12.2024, in data 2.07.2025 è stato estratto il campione per l'avvio del processo di verifica che si è concluso nei primi giorni del mese di ottobre con l'invio della nota di chiusura a firma del Presidente.



Regolamento per la selezione ed il conferimento dei contratti di ricerca di cui all'art. 22 della L. 240/2010 e implementazione documenti e procedure necessarie alla gestione della nuova figura del contrattista di ricerca

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	RISULTATO %
Regolamento per la selezione ed il conferimento dei contratti di ricerca di cui all'art. 22 della L. 240/2010 e implementazione documenti e procedure necessarie alla gestione della nuova figura del contrattista di ricerca	1) Elaborazione e condivisione del Regolamento alla luce delle disposizioni del CCNL dedicato 2) Elaborazione bando di selezione, contratto, inquadramento economico - giuridico della nuova figura, studio della possibilità di espletare selezioni tramite PICA o tramite altre adattamenti di procedure informatiche esistenti	1) Approvazione del Regolamento da parte degli organi della Scuola 2) Redazione dei nuovi documenti a seguito dell'approvazione del regolamento	100

(Obiettivo assegnato ad Area Risorse Umane)

In riferimento al target 1, il Regolamento per la selezione ed il conferimento dei contratti di ricerca di cui all'art. 22 della L. 240/2010 è stato emanato con D.R. n. 254 del 03/04/2025.

In riferimento al target 2, sono state predisposte la bozza del bando di selezione e dei verbali commissione. Infine, è stata verificata la fattibilità di utilizzo della piattaforma PICA di Cineca ed è stato elaborato template del bando di selezione per l'invio a Cineca.

Adeguamento fonti interne e procedure concorsuali alle novità normative con particolare riferimento alle modifiche apportate all'art. 35 sul Reclutamento del personale del DLgs 165/01 e al DPR 487/94, aggiornato con le modifiche apportate dal d.P.R. 16 giugno 2023, n. 82

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	RISULTATO %
Adeguamento fonti interne e procedure concorsuali alle novità normative con particolare riferimento alle modifiche apportate all'art. 35 sul Reclutamento del personale del DLgs 165/01 e al DPR 487/94, aggiornato con le modifiche apportate dal d.P.R. 16 giugno 2023, n. 82	Condivisione del Regolamento con le diverse componenti della Scuola	Approvazione del Regolamento da parte degli organi della Scuola	100

(Obiettivo assegnato ad Area Risorse Umane)

Il nuovo regolamento sui procedimenti di selezione per l'assunzione, a tempo indeterminato e determinato, del personale tecnico amministrativo, è stato approvato dagli organi ed emanato con D.R. n. 929 del 27.11.25.

Concorso Progressioni verticali

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	RISULTATO %
Concorso Progressioni verticali	Pubblicazione bando di selezione Progressioni verticali	Emanazione bando di selezione entro un mese dall'approvazione del contratto integrativo da parte del CdA	100

(Obiettivo assegnato ad Area Risorse Umane)



Il bando di selezione è stato emanato con PDG n. 512 del 21.11.2025 ed è stato pubblicato il 25.11.2025, entro un mese, quindi, dall'approvazione del contratto integrativo da parte del CdA, avvenuta con delibera n. 168 del 27.10.2025.

Revisione regolamento Lavoro Agile e Telelavoro per allineamento al Titolo III del CCNL 2019-2021

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	RISULTATO %
Revisione regolamento Lavoro Agile e Telelavoro per allineamento al Titolo III del CCNL 2019-2021	Elaborazione e condivisione del Regolamento	Approvazione del Regolamento da parte degli organi della Scuola	100

(Obiettivo assegnato ad Area Risorse Umane)

Il Regolamento in materia di Lavoro a distanza, elaborato in linea con quanto previsto dal CCNL 2019-2021, è stato approvato dagli organi della Scuola ed emanato con D.R. n. 930 del 27.11.2025.

Revisione e aggiornamento della "scheda progetto"

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	RISULTATO %
Revisione e aggiornamento della "scheda progetto"	Predisposizione e utilizzo della nuova scheda	Entro dicembre 2025	100

(Obiettivo assegnato a Area Ricerca, Area Amministrazione Istituto di Biorobotica, Area Amministrativa Istituti TeCIP, Intelligenza Meccanica, Scienze delle Piante e Produzioni Vegetali e Area Amministrazione Istituti di Management, Economia e Dirpolis)

È stato costituito un gruppo di lavoro trasversale (Area Ricerca, Istituti e Centri). Il gruppo ha raccolto osservazioni e proposte dai diversi attori interessati, con l'obiettivo di introdurre miglioramenti, semplificare i contenuti e aggiornare la scheda anche in funzione delle differenti tipologie di finanziamento. Tra le principali modifiche figura, a titolo esemplificativo, l'inserimento di un promemoria che ricorda l'obbligo di segnalare all'UVR la presenza di contratti con spin-off, così da consentire l'avvio delle verifiche necessarie su eventuali incompatibilità o conflitti di interesse. Sono stati inoltre integrati i costi delle varie figure contrattuali, incluse le nuove figure del pre-ruolo: la tabella budget è collegata a tali valori e aggiorna automaticamente i costi in base alla tipologia di personale selezionata. La nuova scheda consente una valutazione più chiara della sostenibilità del progetto e permette di evidenziare eventuali criticità.

Consolidamento EELISA2 - LM congiunta

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	RISULTATO %
Consolidamento EELISA2 - LM congiunta	Attivazione di un percorso finalizzato all'avvio di LM congiunta con un partenariato internazionale nell'ambito dell'ingegneria ed health	Predisposizione di un documento da presentare agli organi con lo stato dell'arte sulle LM EELISA entro dicembre 2025	100



(Ambito strategico: INTERNAZIONALIZZAZIONE-Incrementare la rete delle relazioni della Scuola a livello europeo, ampliare il ventaglio di opzioni di mobilità per studenti/studentesse, posizionare la Scuola nel contesto mondiale con la realizzazione del progetto strategico Africa Connect. Obiettivo assegnato ad Area della Formazione Universitaria)

Nel 2025, sono proseguiti gli approfondimenti sulla fattibilità dell'istituzione da parte della Scuola di Lauree Magistrali congiunte. Si segnala un incontro con l'ANVUR svoltosi online il 27 giugno con la delegata per l'internazionalizzazione di ANVUR e il referente amministrativo che hanno confermato la possibilità, per la Scuola, di presentare proposte di Joint Degree con la procedura dell'European Approach, limitatamente all'istituzione di nuovi percorsi di studio e partecipando con singoli moduli non mutuati da altri corsi accreditati a livello nazionale. Le interlocuzioni sono proseguite con ulteriori chiarimenti via mail e un successivo incontro il 14 gennaio 2026. Agli incontri ha sempre partecipato il Pro-Rettore Castoldi. Per le due LM in fase di studio sono state avviate le procedure per finanziamento Erasmus Mundus. Il prorettore ha presentato al Rettore un resoconto dettagliato entro il 31.12.2025.

Progetto PNRR MERITA

- *Mobilità Sociale (MeMo, MeMo Aree interne e STEM)*

- *Seasonal School PhD*

- *Viaggio intersettoriale Allievi/e in Tanzania*

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	RISULTATO %
Progetto PNRR MERITA - Mobilità Sociale (MeMo, MeMo Aree interne e STEM) - Seasonal School PhD - Viaggio intersettoriale Allievi/e in Tanzania	1) MeMo Aree interne superare starting point 2024; MeMo e STEM mantenimento 2) Realizzazione Seasonal School aperte anche alla partecipazione di Allievi e Allieve di dottorato 3) Realizzazione attività previste per il viaggio intersettoriale	1) MeMo Aree interne superare starting point 2024 pari a 60 partecipanti; MeMo e STEM mantenimento attuali starting point 2) Partecipazione di Allievi e Allieve di dottorato alle Seasonal School 3) Realizzazione nuovo viaggio degli Allievi e delle Allieve in Tanzania	100

(Ambito strategico: INTERNAZIONALIZZAZIONE-Incrementare la rete delle relazioni della Scuola a livello europeo, ampliare il ventaglio di opzioni di mobilità per studenti/studentesse, posizionare la Scuola nel contesto mondiale con la realizzazione del progetto strategico Africa Connect. Obiettivo assegnato ad Area della Formazione Universitaria)

In riferimento al target 1, l'edizione del progetto Me.Mo. 2024/2025 si è interamente realizzata con il coinvolgimento delle istituzioni partner della rete MERITA, con 371 studentesse/studenti (360 nel 2024); l'edizione del progetto STEM si è svolta dal 15 al 18 luglio con 74 partecipanti (59 nel 2024) e l'edizione del progetto MeMo aree interne si è svolto dal 25 al 27 settembre 2025 con 80 partecipanti (starting point 2024 pari a 60).



In riferimento al target 2, sulla base delle proposte di Coordinatrici/tori PhD, sono state attivate 9 Seasonal School relative a 8 Corsi PhD. I bandi sono stati aperti nei mesi di novembre e dicembre. I corsi sono stati programmati per il periodo marzo – giugno 2026.

In riferimento al target 3, il Senato accademico, nella riunione del 16 settembre 2025, ha autorizzato due viaggi intersettoriali per l'a.a. 2025/2026 in Brasile e in Tanzania, finanziati con fondi MERITA e delle Fondazioni. A dicembre, si sono svolte le selezioni per individuare i partecipanti alle 2 iniziative previste, rispettivamente, a fine febbraio e metà marzo 2026.

Strategia di comunicazione sui media tradizionali e sui social coordinata fra dottorati

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	RISULTATO %
Strategia di comunicazione sui media tradizionali e sui social coordinata fra dottorati	Pianificazione commisurata alle esigenze dettate dalle scadenze temporali dei bandi	Campagna di comunicazione entro la scadenza dei bandi	100

(Ambito strategico: FORMAZIONE (POSTGRADUATE) Maggiore integrazione della didattica e potenziamento dei dottorati della Scuola. Obiettivo assegnato ad Area della Formazione Post-laurea)

In concomitanza con la pubblicazione del bando per l'ammissione ai corsi Ph.D AA 2025/26 sono stati messi in atto una serie di interventi di revisione del sito, finalizzati ad uniformare la campagna di comunicazione, in particolare la revisione del contenuto statico istituzionale per l'annuncio della pubblicazione del bando; un video generale breve; un video specifico per ogni Ph.D. a due voci, coordinatrice/tore per la parte generale e istituzionale, con focus sulle ricerche della dottoranda/o, segnalate da parte di coordinatrici/tori e, infine, la realizzazione di un *claim* con un fornitore esterno.

Attività per la dematerializzazione del processo di affidamento di incarichi di docenza a soggetti esterni

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	RISULTATO %
Attività per la dematerializzazione del processo di affidamento di incarichi di docenza a soggetti esterni	Porre in atto le Attività per la dematerializzazione degli incarichi di docenza a soggetti esterni	Entro fine 2025	100

(Ambito strategico: "FORMAZIONE (POSTGRADUATE) Maggiore integrazione della didattica e potenziamento dei dottorati della Scuola. Obiettivo assegnato ad Area della Formazione Post Laurea)

Nel corso del 2025 è stato analizzato il processo di affidamento di incarichi di docenza esterni in ambito Corsi Ph.D, Master e Alta Formazione; si è provveduto a mappare le fasi del processo ai fini della successiva dematerializzazione incaricando l'Area Servizi informatici di individuare potenziali fornitori in grado di soddisfare le specifiche richieste, per avviare l'attività di dematerializzazione nel 2026.



Riorganizzazione dei servizi bibliotecari nella sede riqualificata e supporto all'allestimento di nuovi servizi

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	RISULTATO %
Riorganizzazione dei servizi bibliotecari nella sede riqualificata e supporto all'allestimento di nuovi servizi	Rispetto dei tempi	Entro 3 mesi dalla consegna dei locali	100

(Obiettivo assegnato ad Area della Formazione Post laurea)

In previsione della riapertura della Biblioteca (1° settembre 2025) si è provveduto allo svolgimento preventivo delle attività finalizzate alla riattivazione dei servizi, in particolare:

- presidio delle attività di movimentazione del materiale librario da parte della ditta incaricata in Biblioteca, Aula magna Storica e attuali sale studio;
- supporto alla ditta per la ricollocazione del materiale librario nei vari locali della biblioteca e dell'Aula magna storica;
- presidio delle attività di movimentazione delle attrezzature informatiche;
- utilizzo del sistema di classificazione decimale Dewey, sistema internazionale che organizza il sapere in classi numeriche corrispondenti alle diverse discipline, strutturate secondo un criterio gerarchico. L'intervento ha previsto la ricollocazione dei volumi a scaffale, l'etichettatura dei documenti con l'apposizione dei relativi codici numerici sul dorso e la stampa delle vedette, ovvero segnaletica di scaffale che indica le classi di appartenenza e facilita l'orientamento e la consultazione da parte dell'utenza MT;
- Presidio delle attività di trasloco del materiale non librario depositato in Archivio Storico;
- Verifica del funzionamento della strumentazione e dei servizi ai fini della riapertura;
- Trasloco e allestimento delle postazioni del personale bibliotecario nella nuova sede.

Rafforzamento attività di Placement

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	RISULTATO %
Rafforzamento attività di Placement	Rafforzamento delle attività di placement, potenziandone l'integrazione con le attività di Terza Missione	Valutazione del Direttore Generale	100

(Ambito strategico: TERZA MISSIONE-Rafforzamento della capacità di produzione di valore per la collettività. Obiettivo assegnato ad Area Terza Missione)

Si riporta di seguito una breve sintesi delle attività svolte:

- realizzazione di n. 2 edizioni di JOBFair, n. 11 visite aziendali per 5 settori nell'ambito del "Learning from Leaders", n. 37 incontri di Career Mentoring con ex Allieve/i;



- supporto all'attivazione di n. 53 tirocini curriculari e sottoscrizione/rinnovo n. 27 convenzioni per tirocini curriculari in uscita e n. 3 convenzioni per tirocini curriculari in entrata;
- realizzazione di numerosi e significativi interventi nell'ambito del Piano di miglioramento trasmesso al Direttore Generale;
- partecipazione a numerosi interventi/momenti formativi per il personale della UO, anche nell'ambito del progetto EELISA, il quale vede la contaminazione e collaborazione a due Work Package (7 e 10) tra Career Service e Public Engagement.
- presentazione di progettualità alla Regione Toscana per il finanziamento dell'attività di Career Service potenziata rispetto allo scorso anno (RISE 2) su fondi FSE+ PR.

Supporto amministrativo per l'ampliamento delle attività di tirocinio curriculare esterne all'Ateneo, di Allievi e Allieve (di cui al Pro3 2024-2026 indicatore B_i)

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	RISULTATO %
Supporto amministrativo per l'ampliamento delle attività di tirocinio curriculare esterne all'Ateneo, di Allievi e Allieve (di cui al Pro3 2024-2026 indicatore B_i)	Attività implementate per raggiungere il target Pro3	Valutazione del Direttore Generale	100

(Ambito strategico: "TERZA MISSIONE-Rafforzamento della capacità di produzione di valore per la collettività - Obiettivo Pro3. Obiettivo assegnato ad Area Terza Missione)

In merito al supporto amministrativo per l'ampliamento delle attività di tirocinio curriculare sono state svolte le seguenti attività:

- organizzato n. 1 workshop sulla ricerca e attivazione di tirocini;
- attivazione di n. 53 tirocini curriculari esterni alla Scuola, di cui 49 tirocini per AO, 1 per PhD e 3 per la Laurea Magistrale congiunta MAIN;
- sottoscrizione di n. 21 nuove convenzioni e il rinnovo di n. 6 convenzioni già esistenti per tirocini curriculari;
- sistematizzata e aggiornata la modulistica relativa all'attivazione dei tirocini (convenzione, progetto formativo individuale, etc.).

Progettazione e implementazione di un sistema di monitoraggio dei progetti PNRR ai fini di ridurre i rischi di mancato riconoscimento delle spese in fase di rendicontazione.

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	RISULTATO %
Progettazione e implementazione di un sistema di monitoraggio dei progetti PNRR ai fini di ridurre i rischi di mancato riconoscimento delle spese in fase di rendicontazione	1) Progettazione sistema monitoraggio 2) Implementazione sistema monitoraggio	1) Entro fine giugno 2025 2) Da luglio 2025	100



(Obiettivo assegnato a Area Ricerca, Area Terza Missione, Area Amministrazione Istituto di Biorobotica, Area Amministrativa Istituti TeCIP, Intelligenza Meccanica, Scienze delle Piante e Produzioni Vegetali e Area Amministrazione Istituti di Management, Economia e Dirpolis)

Per le Aree che si occupano di ricerca, vi è stata la progettazione e formalizzazione in uno specifico documento di un sistema di monitoraggio dei progetti PNRR ai fini di ridurre i rischi di mancato riconoscimento delle spese in fase di rendicontazione. A titolo esemplificativo, sono stati elaborati uno specifico template per il monitoraggio semestrale della Guardia di Finanza, un template per la rilevazione di massa critica e spese generali e template sul monitoraggio di reclutamento e spese nell'ambito del progetto BRIEF della Scuola.

Il sistema di monitoraggio per l'Area Terza Missione è stato progettato entro il 30 giugno 2025 e l'implementazione è stata avviata a decorre dal 1° luglio 2025. Il Sistema è stato applicato a tutti gli spoke del progetto THE in cui la Scuola è coinvolta, con focus su Spoke 10 (leader).

Redazione linee guida sull'utilizzo del protocollo e loro diffusione

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	RISULTATO %
Redazione linee guida sull'utilizzo del protocollo e loro diffusione	Studio e predisposizione delle linee guida	Implementazione e diffusione alle strutture delle nuove modalità di gestione del protocollo	100

(Obiettivo assegnato a Area Terza Missione – la Responsabile dell'Area Terza Missione è stata, nel 2025, anche Responsabile dell'Area Affari Generali, pertanto, l'obiettivo nella tabella sopra riportata riguarda nella sostanza un'attività dell'Area Affari Generali pur risultando formalmente un obiettivo assegnato all'Area Terza Missione)

La Policy di accesso al sistema di gestione documentale Titulus è stata comunicata al Senato Accademico nella seduta del 20 novembre 2025 e inviata al Comitato Direttivo di Coordinamento (CdC) Allargato con mail del 24 novembre 2025.

Supporto, per gli aspetti di competenza, alle modifiche di layout dei laboratori.

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	RISULTATO %
Supporto, per gli aspetti di competenza, alle modifiche di layout dei laboratori	Tempi del cronoprogramma	Rispetto dei tempi del cronoprogramma	100%

(Obiettivo assegnato a Servizi ICT)

Nell'ambito del progetto del nuovo Campus di San Giuliano Terme, i Servizi ICT hanno supportato l'Area Edilizia nella revisione delle soluzioni progettuali relative alle infrastrutture tecnologiche, analizzando le esigenze delle strutture e validando le proposte della concessionaria.

Le attività hanno riguardato la definizione delle soluzioni per il collegamento alla rete di Ateneo e a Internet, la progettazione del locale tecnico per i datacenter della ricerca, e la verifica della copertura di rete cablata e WiFi in coerenza con l'evoluzione dei layout.



È stato inoltre fornito supporto progettuale per i sistemi di controllo accessi e rilevazione presenze, con verifica di compatibilità e definizione di linee guida tecniche per l'integrazione con i sistemi esistenti.

Non è stato richiesto supporto per impianti multimediali.

Digitalizzazione (Obiettivi D04, D05, D06, D03 Piano Strategico):

- *sviluppo delle connettività ed evoluzione dei servizi in rete;*
- *digitalizzazione dei servizi (firme, fascicoli, didattica, ricerca, processi amministrativi gestionali)*
- *azioni e strumenti per la digitalizzazione collaborativa*
- *revisione piattaforma Intranet*

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	RISULTATO %
Digitalizzazione (Obiettivi D04, D05, D06, D03 Piano Strategico): - sviluppo delle connettività ed evoluzione dei servizi in rete; - digitalizzazione dei servizi (firme, fascicoli, didattica, ricerca, processi amministrativi gestionali) - azioni e strumenti per la digitalizzazione collaborativa - revisione piattaforma Intranet	Tempi previsti dal Piano strategico 2024-2026	Rispetto dei tempi previsti nel Piano strategico 2024-2026 Per quanto concerne la gestione workflow autorizzatori firme Direttori Istituto e Coordinatori Centri, fascicoli, valutazione didattica ESSE3 e certificazione carriera, inclusi nel D05, si rinvia al 2026.	98%

(Obiettivo assegnato a Direzione Relazioni e infrastrutture fisiche e digitali e Servizi ICT)

Si premette che in fase di monitoraggio degli obiettivi di performance inseriti nel PIAO 2025-2027, era stata apportata una modifica al target dell'obiettivo. Rispetto al target rimodulato come esposto nella tabella sopra riportata e in riferimento a quanto riportato nel Piano delle attività del processo di trasformazione digitale 2023-2025 e nella Relazione del Responsabile per la Transizione al Digitale – Anno 2025, le attività sono state realizzate. Rimane sospesa, in attesa di pianificazione operativa nel 2026 la Gestione workflow autorizzatori per le firme dei Direttori di Istituto e dei Coordinatori dei Centri e risulta rinviata al 2026 la creazione di regole di alimentazione fascicoli.

4.2.2.3 Risultati della performance del personale tecnico amministrativo

Come previsto dall'aggiornamento 2025 al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, la valutazione della performance del personale tecnico amministrativo avviene in relazione ai risultati raggiunti, sulla base:

- degli obiettivi assegnati;
- della soddisfazione rispetto ai servizi amministrativi e tecnici erogati (*Customer Satisfaction*);
- delle competenze/comportamenti organizzativi.

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



		DIMENSIONI E PESI				
		Performance organizzativa		Performance individuale		Performance complessiva
		Obiettivi di struttura	Grado di soddisfazione servizi	Obiettivi di gruppo o individuali	Competenze/ comportamenti organizzativi	
PROFILO VALUTATO	DG/Dirigente	60	15	0	25	100
	Resp. di Area/UO	50	15	0	35	100
	Restante personale, incluso personale responsabile di funzione e personale tecnico e tecnologo	0	10	50	40	100

Tabella 8 – Item valutazione

Il processo di valutazione degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi è stato completato da parte dei valutatori nel mese di maggio 2025. Per l'anno 2025, sono state valutate 306 unità di personale, inclusi il Direttore Generale e i Dirigenti.

Nella tabella seguente sono presentati i valori medi delle percentuali di raggiungimento per ogni item di valutazione, ovvero obiettivi di struttura o individuali, competenze/comportamenti organizzativi, soddisfazione servizi erogati e a livello di valutazione complessiva, aggregati per profilo di valutato (Responsabile di Area, Responsabile di UO, personale collaboratore e personale tecnologo e tecnico di laboratorio).

2025					
Profilo valutato	Media % raggiungimento Obiettivi struttura	Media % raggiungimento Obiettivi individuali	Media % raggiungimento Competenze/ comportamenti	Soddisfazione servizi erogati (Customer Satisfaction) livello Scuola	Media % raggiungimento Valutazione complessiva
Responsabile Area	96,58	-	96,78	81	94,32
Responsabile UO	97,67	-	98,88	81	95,59
Personale collaboratore	-	98,62	97,56	81	96,44
Personale tecnologo e tecnico laboratorio	-	98,34	98,66	81	96,73

Tabella 9 Obiettivi individuali e comportamenti organizzativi

In riferimento alle valutazioni bottom-up, il valore medio di tutte le valutazioni delle/dei 12 Responsabili di Area è stato 84,46%.



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 che aderiscono al progetto e identificare buone pratiche da diffondere.

Si riportano, in questa sede, due grafici di sintesi sui risultati conseguiti nelle rilevazioni sulla qualità dei servizi, personalizzate per categorie di utenti, svolte nell'ambito del progetto Good practice edizione 2024/2025.

L'indagine somministrata 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* mentre l'indagine rivolta al personale docente, ricercatore e Allieve e Allievi 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*.

Si segnala che i risultati presentati fanno riferimento all'indagine condotta nel 2025 sui servizi erogati nel 2024, i cui risultati complessivi di sintesi sono stati resi disponibili alla Scuola nel gennaio 2026.

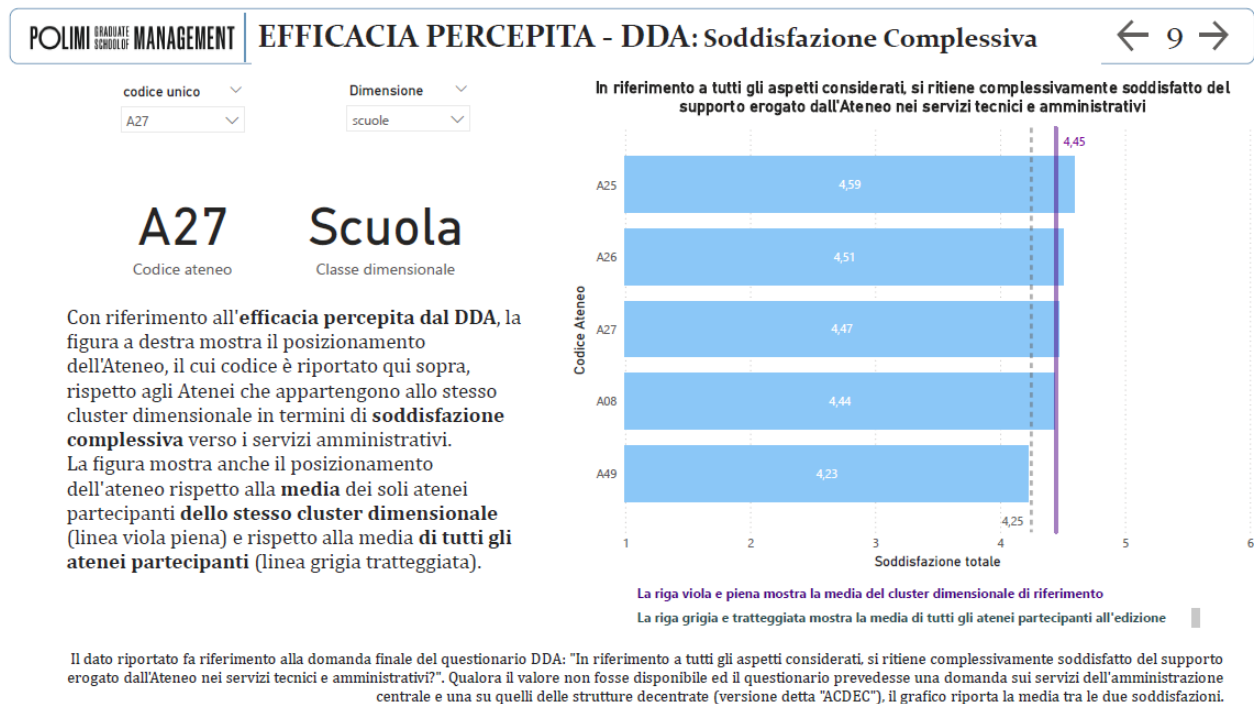


Tabella 10 Indagine Docenti Dottorandi Assegniste/i

codice unico
A27Dimensione
scuole

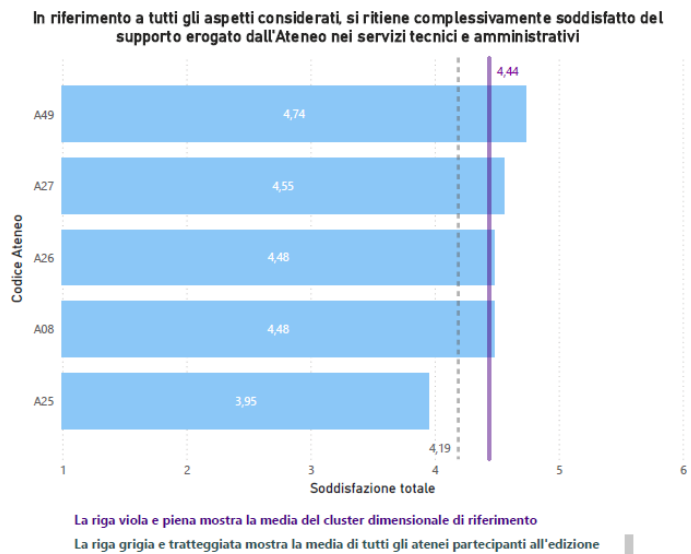
A27

Codice ateneo

Scuola

Classe dimensionale

Con riferimento all'efficacia percepita dal PTA, la figura a destra mostra il posizionamento dell'Ateneo, il cui codice è riportato qui sopra, rispetto agli Atenei che appartengono allo stesso cluster dimensionale in termini di **soddisfazione complessiva** verso i servizi amministrativi. La figura mostra anche il posizionamento dell'ateneo rispetto alla **media degli atenei partecipanti** (linea grigia tratteggiata) e alla media dei soli atenei partecipanti **dello stesso cluster dimensionale** (linea viola piena).



Il dato riportato fa riferimento alla domanda finale del questionario PTA: "In riferimento a tutti gli aspetti considerati, si ritiene complessivamente soddisfatto del supporto erogato dall'Ateneo nei servizi tecnici e amministrativi?". Qualora il questionario prevedesse una domanda sui servizi dell'amministrazione centrale e una su quelli delle strutture decentrate (versione detta "ACDEC"), il grafico riporta la media tra le due soddisfazioni.

Tabella 11 Indagine Personale Tecnico Amministrativo

In sintesi, dall'indagine risulta che il personale DDA:

- ha partecipato alla rilevazione in misura inferiore alla media;
- ha riportato una soddisfazione complessiva superiore alla media degli Atenei lievemente superiore alla media delle Scuole;
- i servizi da attenzionare sono due, di cui uno in miglioramento grazie alle azioni realizzate nel 2025;
- il servizio con il miglior risultato è il supporto alla ricerca.

Il personale PTA:

- ha partecipato alla rilevazione in misura superiore alla media;
- ha riportato una soddisfazione complessiva superiore sia alla media degli Atenei che alla media delle Scuole;
- ha riportato una soddisfazione superiore alla media degli Atenei e delle Scuole in quasi tutti i servizi
- il servizio con il miglior risultato è la contabilità.



6 Bilancio di genere

Come previsto dal D. lgs. 150/2009, art. 10 comma b) *entro il 30 giugno, la Relazione annuale sulla performance, che è approvata dall'organo di indirizzo politico-amministrativo e validata dall'Organismo di valutazione ai sensi dell'articolo 14 e che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato.* Si rimanda pertanto, pertanto, al Bilancio di genere ultimo disponibile, anno 2023, approvato nel 2024 dagli Organi della Scuola ([link](#)).



7 Prevenzione della Corruzione e trasparenza

Nel PIAO 2025-2027 erano stati previsti i seguenti obiettivi in materia di anticorruzione e trasparenza, per l'anno 2025:

- la verifica delle sezioni di Amministrazione Trasparente rispetto al contenuto delle nuove schede sugli obblighi di pubblicazione, approvate da ANAC;
- l'offerta di corsi di formazione in materia di anticorruzione, etica e trasparenza come da Piano della formazione della Scuola e da Provvedimento del Responsabile PCT.

In riferimento alla trasparenza, nel 2025, sono stati svolti approfondimenti sui nuovi schemi di pubblicazione previsti dalla Delibera ANAC 495/2024 e sono state aggiornate le sezioni di Amministrazione Trasparente in riferimento ai seguenti obblighi di pubblicazione previsti dal d.lgs. 33/2013:

- previsti da art. 4-bis "Utilizzo delle risorse pubbliche", art. 13 "Organizzazione" e art. 31 "Controlli su attività e organizzazione" per i cui schemi di pubblicazione era previsto l'adeguamento obbligatorio entro novembre 2025;
- previsto dall'art. 20, c. 1 e c. 2 "Valutazione della performance e distribuzione dei premi al personale" il cui schema era in consultazione nel 2025.

È stato avviato anche un approfondimento sullo schema della Delibera ANAC 495/2024 relativo all'art. 23 d.lgs. 33/2013 "Provvedimenti amministrativi di organi indirizzo politico e dirigenti amministrativi", anche con il coinvolgimento del Nucleo di Valutazione.

Il lavoro di approfondimento sui nuovi schemi ANAC e sull'implementazione di procedure di validazione e monitoraggio dei dati pubblicati, sta proseguendo nel 2026, in considerazione delle nuove Delibere ANAC n. 481 e n. 497 del dicembre 2025 che hanno modificato e integrato la Delibera 495/2024, modificando le schede relative a art. 4-bis "Utilizzo delle risorse pubbliche" e art. 31 "Controlli su attività e organizzazione" e introducendo nuove schede relative a art. 14 "Titolari di incarichi politici, di amministrazione, di direzione o di governo e titolari di incarichi dirigenziali", art. 15-bis "Incarichi conferiti sulle società controllate", 15-ter "Amministratori ed esperti nominati da organi giurisdizionali o amministrativi" e art. 33 "Tempi di pagamento dell'amministrazione", per le quali è previsto l'adeguamento obbligatorio entro dicembre 2026.

Inoltre, in occasione dell'attestazione annuale del Nucleo per ANAC, è stato svolto un approfondimento che ha visto il coinvolgimento delle strutture interessate nella pubblicazione dei dati. In tale occasione, si è risolta una criticità riscontrata dal Nucleo, relativa alla pubblicazione di determine a contrarre e documenti su pari opportunità ed equilibrio di genere, nella sezione Bandi di gara e contratti, per le procedure di acquisto sotto i €40.000.

Infine, nell'ultimo trimestre 2025, è stato acquisito un nuovo applicativo per la gestione di Amministrazione Trasparente, in corso di implementazione nel 2026, volto ad automatizzare, dove possibile, tramite interoperabilità tra moduli di CINECA, e ad uniformare la pubblicazione dei dati.



In riferimento alla formazione, per dare impulso e sensibilizzare alla frequenza dei corsi in materia di anticorruzione, nel 2025, come nel 2024, è stato emanato uno specifico Provvedimento, in coerenza con l'offerta formativa della Scuola rivolta al personale tecnico amministrativo, con il quale è stato previsto di formare:

1) in merito al tema dell'etica e gestione della cosa pubblica:

a) ad un livello base

i) avvalendosi delle competenze di un docente interno alla Scuola

-- il personale che ha cambiato ruolo e non ha svolto la formazione base nel 2024;

-- il personale di nuova assunzione nel 2025, entro la data di realizzazione del corso.

b) ad un livello specialistico, avvalendosi delle competenze di un docente esterno alla Scuola:

i) il personale che ha partecipato all'evento formativo in materia di etica e gestione della cosa pubblica nel 2024;

c) tutto il personale non ricompreso nei punti a) e b), avvalendosi del programma formativo disponibile sulla piattaforma Syllabus dal titolo "La cultura dell'integrità pubblica".

2) nell'ambito dell'anticorruzione e trasparenza, a livello specialistico:

a) il personale individuato come RUP della Scuola, con riferimento alla formazione svolta ai fini della qualificazione della Scuola come Stazione appaltante, era tenuto a svolgere la formazione di aggiornamento specialistico in materia di contrattualistica pubblica proposta dalla piattaforma di E-learning della FNA (Formazione Nazionale Appalti);

b) il RPCT e il personale di supporto era tenuto a partecipare agli eventi formativi organizzati dal Gruppo di Lavoro CODAU su Amministrazione, Trasparenza e Privacy, piuttosto che la realizzazione di altri corsi specifici.

Si riportano di seguito i dati di dettaglio della formazione anticorruzione e trasparenza 2025.

Formatore	Nome corso formazione e dati di dettaglio
Formazione in house	Etica pubblica con docente esterno Durata: 2 ore N° partecipanti: 40 (dato al 31 dicembre 2025) Etica Pubblica Base con docente interno durata: 2 ore partecipanti n 33
Syllabus (Piattaforma Dipartimento Funzione Pubblica)	Syllabus livello Base "La cultura dell'integrità pubblica" durata 4 ore N° partecipanti: 217 (dato al 31 dicembre 2025)
SNA	Percorso Base sui Contratti Pubblici Durata 5 ore N° partecipanti: 1 Qualificazione della fase di esecuzione del Codice dei contratti aggiornato al Dlgs 209/2024 Durata 6 ore



	N° partecipanti: 3 Formazione specialistica per la qualificazione delle Stazioni Appaltanti per la fase di progettazione ed affidamento, in fase di accreditamento ex regolamento SNA n. 176/2024 Durata 60 ore N° partecipanti:7 L'esecuzione dei contratti Lavori Durata: 6 ore N° partecipanti:1 La gestione operativa dei Contratti pubblici di Servizi e Forniture Durata 6 ore N° partecipanti 1
Università	Spring Exchange 2025 Anticorruzione, trasparenza e privacy, Università di Parma, CODAU Data 16/05/2025 Durata: 3:30 ore N° partecipanti 3 Convegno Autumn Exchange 2025, Gruppo di lavoro Anticorruzione, Trasparenza e Privacy, POLITO durata: 3:30 ore N° partecipanti 3
Soggetto privato	Novità ANAC: nuovi schemi di pubblicazione, Officina Legislativa durata ore 0,45 N° partecipanti 2 Obblighi di pubblicazione in "amministrazione trasparente" dopo la nuova delibera ANAC n. 495/2024, SOI s.r.l. durata ore 4 N° partecipanti: 1 Verso una nuova Trasparenza: dalla pubblicazione allo standard per attivare i flussi informativi, DigitalPA Durata: 1 ora N° partecipanti:6 Corso La trasparenza nella PA tra obbligo di pubblicazione e privacy, FORMEL Durata: 6 ore N° partecipanti: 2

Tabella 12 Corsi di formazione 2025 anticorruzione e trasparenza

A quanto sopra descritto, è da aggiungere una novità intervenuta nel 2025, relativa alla costituzione di un Gruppo di Lavoro multidisciplinare incaricato di supportare l'attuazione del sistema di prevenzione della corruzione e della trasparenza, approvato dal Consiglio di Amministrazione della Scuola, nella seduta del 18 dicembre 2025, su proposta del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT). La decisione deriva dalle criticità evidenziate nella Relazione RPCT 2024, tra cui:

- limitata dotazione di risorse a supporto del RPCT;
- difficoltà di coordinamento derivanti dalla struttura organizzativa articolata;
- impossibilità per il RPCT di adottare direttamente misure organizzative generali (non essendo il Direttore Generale);
- necessità di rafforzare il monitoraggio dei rischi nelle aree a maggiore esposizione.

Il CdA, quindi, ha istituito un gruppo composto da:

- RPCT e personale di supporto;



- Responsabili delle aree: Risorse Umane, Acquisti, Formazione Universitaria, Terza Missione, Relazioni Interne ed Esterne, Contabilità e Bilancio, Ufficio Legale, Istituti/Centri, Ricerca, Formazione Post Laurea, Area Edilizia, Sostenibilità e Facility Management;
- ulteriori componenti individuabili dal RPCT in funzione di esigenze operative o progettuali.

Il Gruppo di Lavoro è incaricato di:

- supportare il RPCT;
- assicurare un flusso informativo diretto e continuativo verso il RPCT;
- riunirsi con cadenza periodica (trimestrale/quadrimestrale) o straordinaria.

Con questa misura si vuole rafforzare il sistema di prevenzione della corruzione e della trasparenza, impostando l'attività in termini collaborativi e coinvolgendo l'intera struttura organizzativa nelle procedure previste dalla normativa per l'attività di prevenzione anche attraverso una interpretazione condivisa in termini di concreta attuazione dei principi di etica pubblica.

Il Gruppo di cui sopra deve essere ancora attivato, nel corso del 2026

Da segnalare inoltre che, in merito al monitoraggio del "Codice di comportamento", come ogni anno, nel 2025 è stata data diffusione ed è stato effettuato il monitoraggio del Codice di comportamento della Scuola tramite invio di una lettera a firma del RPCT a tutte le componenti della Scuola e l'invito a compilare un'autodichiarazione ai sensi degli art. 5 Partecipazione ad associazioni e organizzazioni e 6 Comunicazione degli interessi finanziari e conflitti d'interesse del Codice, nel caso si fossero verificate le relative fattispecie. Il RPCT, già nella Relazione 2024 aveva segnalato la necessità di adeguare il Codice di comportamento della Scuola ai sensi del DPR 1/2023.

Infine, in riferimento alla procedura Whistleblower, il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza ha ritenuto opportuno proporre agli Organi una modifica della Procedura Whistleblower, al fine di semplificare la gestione dei canali interni di segnalazione e garantire, quindi, una migliore gestione delle eventuali segnalazioni, anche alla luce di una verifica delle procedure adottate dalle altre università. La modifica alla procedura è stata approvata nel novembre 2025 dal Consiglio di Amministrazione.

Maggiori elementi sul monitoraggio delle misure anticorruzione sono consultabili nella Relazione del RPCT 2025, disponibile al link <https://www.santannapisa.it/it/prevenzione-corrruzione>



8 Formazione del personale

Il monitoraggio dell'attività formativa viene effettuato annualmente e rendicontato all'interno della Relazione annuale della Formazione, presentata alle RSU nell'anno successivo.

Il presente paragrafo si riferisce agli ambiti di intervento formativi della Scuola Superiore Sant'Anna, anno 2025. Le linee di intervento sono state inizialmente definite nel Piano Triennale della Formazione 2025 – 2027, parte integrante del Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2025 – 2027 (PIAO), sezione 3.1, adottato dal Consiglio di Amministrazione il 31 gennaio 2025. Inoltre, alla luce della Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 14 gennaio 2025 *“Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti”*, la Scuola ha implementato, in corso d'anno, gli aspetti innovativi previsti dalla Direttiva.

Con provvedimento del Direttore Generale n. 218 del 6 maggio 2025 è stata disposta, in accordo con i Dirigenti della Scuola, l'assegnazione a tutto il PTA, inclusi i Dirigenti dell'obiettivo di performance "Realizzazione del Piano Formativo Individuale per un numero di ore non inferiore a 40, che include anche la formazione anticorruzione". In occasione del monitoraggio degli obiettivi di performance contenuti nel PIAO 2025-2027, approvato dal Nucleo il 22 settembre e dal CdA il 24 settembre 2025, è stata formalizzata l'assegnazione di tale obiettivo a Direttore Generale, Dirigenti e Responsabili di Area, ad integrazione del PIAO stesso.

Da segnalare che già a partire dal mese di febbraio 2025 sono state avviate attività di comunicazione e di attuazione delle indicazioni ministeriali; in particolare, sono stati realizzati incontri sulla definizione degli obiettivi di performance 2025, con il personale responsabile delle strutture, inclusi Direttrici/Direttori di Istituto e Coordinatrici/Coordinatori di Centro, nell'ambito dei quali è stata evidenziata la rilevanza strategica dell'attività formativa e illustrato l'obiettivo di performance sulla formazione, previsto per tutto il PTA e formalizzato con il PdG n. 218/2025, secondo le indicazioni della Direttiva del gennaio 2025. La Scuola ha poi messo a disposizione di tutto il PTA un "Catalogo" strutturato di corsi, con ambiti tematici e competenze, da cui tutto il PTA della Scuola ha potuto attingere e implementare un applicativo informatico realizzato in house, consentendo in tal modo il raggiungimento dell'obiettivo di performance ministeriale previsto (almeno 40 ore pro-capite annue). In corso d'anno è intervenuto anche il Provvedimento del Dirigente, Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) n. 34/2025 che ha definito con maggior dettaglio la formazione in materia anticorruzione per l'anno in corso.

Nel corso del 2025, inoltre, attraverso l'emanazione di due provvedimenti del Direttore Generale (PDG n. 487 del 4/11/2025 e 564 del 18/12/2025), ai fini del conseguimento dell'obiettivo suddetto, sono stati presi in considerazione oltre alla percentuale di part-time e ai nuovi ingressi e



cessazioni del personale in corso d'anno, anche eventuali periodi di assenza prolungata tracciati dall'Area Risorse Umane, ridefinendo l'obiettivo per alcune unità di personale.

Il "Catalogo" sopra citato includeva circa 157 corsi disponibili gratuitamente sulle seguenti piattaforme:

- Piattaforma Syllabus Dipartimento della Funzione Pubblica nella totalità dei corsi
- Piattaforma TRIO della Regione Toscana- Web Learning Group (WLG) dedicata esclusivamente al PTA della Scuola.

I corsi a catalogo sono stati suddivisi nei seguenti ambiti tematici:

- Leadership e soft skills
- Valori PA Anticorruzione e trasparenza
- Valori PA Salute e sicurezza sui luoghi di lavoro
- Valori PA Inclusione, parità di genere e contrasto alla violenza
- Transizione amministrativa
- Transizione digitale
- Transizione ecologica
- Comunicazione
- Informatica
- Lavoro agile
- Inglese.

Attività formative svolte nel 2025

Al fine di un'analisi di dettaglio di tutte le attività formative svolte dal personale Tecnico-Amministrativo, la Scuola ha adottato la classificazione secondo le **Aree Tematiche e Modalità di gestione** indicate dall'ISTAT, in sede di monitoraggio dell'attuazione e dell'efficacia dell'azione di riforma della pubblica amministrazione, avviata con il PNRR.

Per ciascuna Area tematica in cui la Scuola ha svolto formazione nel 2025, riportiamo il numero di attività formative svolte dal personale tecnico-amministrativo, la loro durata complessiva in ore (ore erogate complessivamente a tutti i discenti) e il numero dei partecipanti, distinti tra dirigenti e non dirigenti. Nella "durata delle attività formative in ore", in caso di più attività formative svolte per ogni singola area, è sommata la durata in ore di tutte le attività realizzate dalla Scuola comprese quelle di eventuali repliche, indipendentemente dal numero di partecipanti.

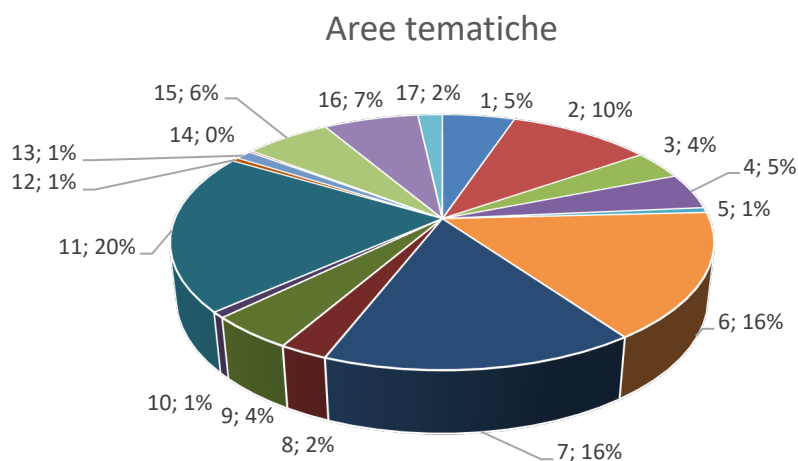


	Area tematica	Numero attività formative svolte	Durata complessiva delle attività formative in ore	Partecipanti Dirigenti	Partecipanti non Dirigenti	Totale partecipanti
2	Attività di carattere internazionale	91	1543	0	326	326
3	Comunicazione esterna	85	561	0	182	182
4	Economico-finanziaria	60	692	0	88	88
5	Gestione e sviluppo del lavoro agile	30	97	0	30	30
6	Giuridico-normativa Escluso Salute e sicurezza sul lavoro, anticorruzione, trasparenza e etica	172	2423	0	270	270
7	Informatica e trasformazione digitale	292	2388	1	1402	1403
8	Lingue straniere	71	369	1	280	281
9	Manageriale	94	659	3	164	167
10	Pianificazione, programmazione e Controllo	50	111	0	54	54
11	Principi e valori della PA: Salute e sicurezza sul lavoro, anticorruzione, trasparenza e etica, inclusione	478	3839	3	1134	1137
13	Procedure e strumenti previsti per l'attuazione del PNRR (sistemi di rendicontazione, Regis, attuazione delle circolari MEF, etc.)	18	76	1	21	22
14	Reclutamento, formazione, gestione e sviluppo delle risorse umane	21	172	2	23	25
15	Riforme e innovazioni amministrative promosse dal PNRR (transizione amministrativa)	14	35	3	11	14
16	Soft Skills	96	927	2	179	181
17	Tecnico-specialistica	69	1020	1	105	106
18	Transizione ecologica	79	263	0	96	96
TOT			15175			

Dal grafico sotto, vengono chiaramente evidenziate le Aree tematiche sulle quali confluiscono una preponderanza delle attività formative, ovvero l'Area 11 "Principi e valori della



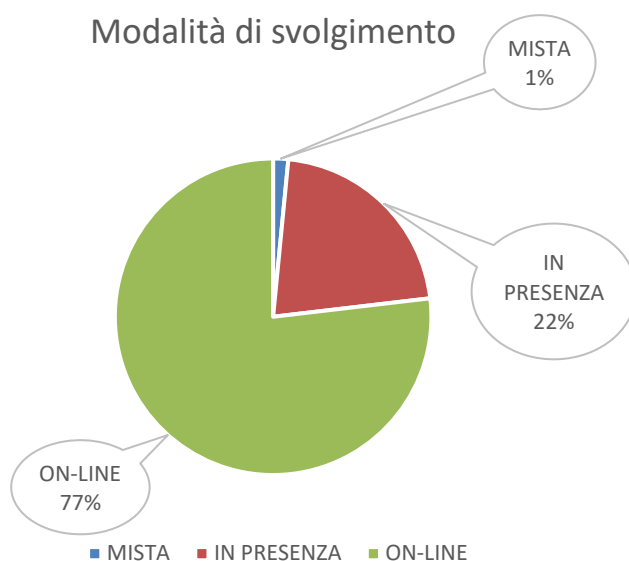
PA: Salute e sicurezza sul lavoro, anticorruzione, trasparenza e etica, inclusione” con il 20% e l’Area 7 “Informatica e trasformazione digitale” con il 16% delle attività formative complessive e l’Area 6 “Giuridico-normativa Escluso Salute e sicurezza sul lavoro, anticorruzione, trasparenza e etica” con il 16%. Seguono le Aree 2 “Attività di carattere internazionale” con il 10% e l’Area 16 “Tecnico-specialistica” con il 7%.



Riportiamo di seguito il numero complessivo di ore di formazione fruite dal personale tecnico-amministrativo della Scuola nel 2025; il numero complessivo di ore di formazione corrisponde alla somma delle ore di formazione di cui ha fruito ciascuna unità di personale dirigente o non dirigente nel corso dell’anno solare di riferimento.

Numero ore formazione fruite dai dipendenti	2025
Personale Dirigente	150
Personale non Dirigente	15025
TOTALE	15175

Il grafico seguente rappresenta la modalità di svolgimento delle attività formative dalla quale emerge la prevalenza della modalità online nella misura del 77%



A seguire, riportiamo la tabella inerente alle modalità di gestione della formazione erogata a favore del personale tecnico-amministrativo della Scuola e il numero di ore erogate per singola modalità.

Modalità di gestione della formazione	Ore erogate 2023	Ore erogate 2024	Ore erogate 2025
A. Gestione diretta-progettata e realizzata dalla Scuola	128	272	167
B.Acquistata sul mercato	1370	1247	437
C.Erogata da soggetti convenzionati (Cineca,APRE,Isoiva)	343	171	87
D.Piattaforma Syllabus,Trio, Cyber Guru	39	65	74
E.SNA	60	30	145
F.Formazione pertinente la professionalità individuata e acquistata dal singolo dipendente	194	151	1313
TOTALE	2134	1936	2223

Di seguito vengono descritte alcune iniziative formative che hanno caratterizzato l'anno 2025:

- Attività formativa “Competenze digitali per la PA” (Piattaforma Syllabus);
- Attività formativa “La cultura in ambito salute e sicurezza”;
- Attività formative assegnate a tutto il PTA (ultimo modulo di CyberGuru);
- Attività formativa in materia di anticorruzione e trasparenza;
- Attività formative in ambito salute e sicurezza sui luoghi di lavoro;
- Attività formative unità di personale in regime di CFL (Contratto di formazione lavoro).

Attività formativa “Competenze digitali per la PA” (Piattaforma Syllabus)

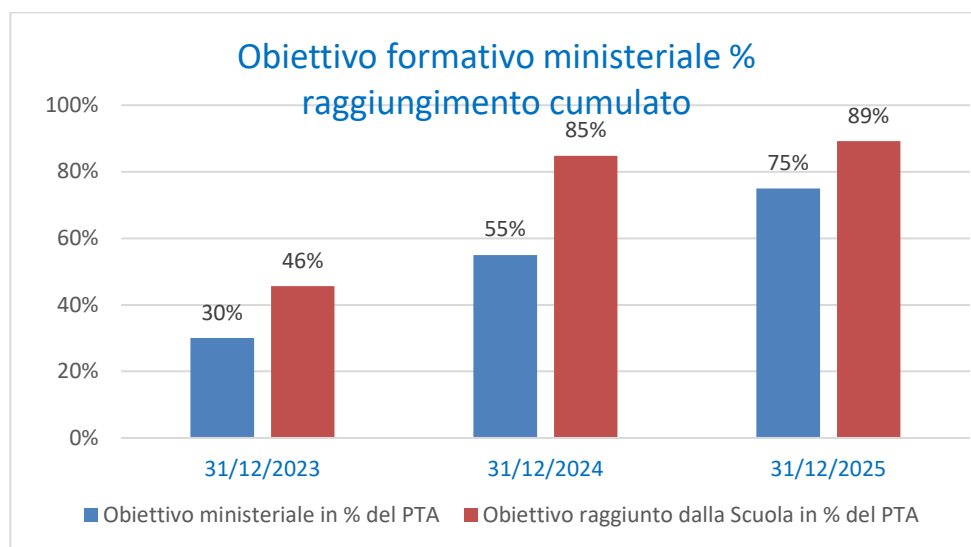


La Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del marzo 2023 ha fornito alle PA indicazioni metodologiche e operative per la pianificazione, la gestione e la valutazione dell'attività formativa "Competenze digitali per la PA", disponibile sulla Piattaforma Syllabus.

Secondo la predetta Direttiva, ciascun dipendente deve conseguire, nel programma "Competenze digitali per la PA", un livello di padronanza superiore a quello riscontrato nel "test iniziale" (test di assesment) per almeno 8 percorsi formativi sugli 11 previsti (obiettivo formativo ministeriale), con il completamento delle attività di assesment e conseguimento dell'obiettivo formativo da parte di una quota del personale non inferiore al 75% entro il 31 dicembre 2025, raggiunto in modo cumulativo nei tre anni sulla base di tempi e percentuali previsti dalla Direttiva 2023.

Cumulativamente, al 31 dicembre 2025, l'obiettivo formativo ministeriale è stato raggiunto da n. 272 unità di PTA su 305 (obiettivo formativo ministeriale 75% di 305 unità = 228), raggiungendo così una percentuale di conseguimento dell'obiettivo del 89,18 %, contro la percentuale ministeriale prevista del 75%. Nel 2025, l'obiettivo è stato a tutti i nuovi assunti oltre al personale che non lo aveva raggiunto in precedenza, per un totale di 9 unità di personale.

Nel grafico di seguito sono rappresentati i target dell'obiettivo ministeriale a confronto con la percentuale di conseguimento dell'obiettivo da parte della Scuola.



Attività formativa in materia di anticorruzione e trasparenza.

Per dare impulso e sensibilizzare alla frequenza dei corsi in materia di anticorruzione, nel 2025, come nel 2024, è stato emanato uno specifico Provvedimento che, in coerenza con l'offerta formativa della Scuola rivolta al personale tecnico amministrativo, ha previsto di formare:

- 1) in merito al tema dell'etica e gestione della cosa pubblica



a) ad un livello base

i) avvalendosi delle competenze di un docente interno alla Scuola

-- il personale che ha cambiato ruolo e non ha svolto la formazione base nel 2024;

-- il personale di nuova assunzione nel 2025, entro la data di realizzazione del corso.

b) ad un livello specialistico, avvalendosi delle competenze di un docente esterno alla Scuola:

i) il personale che ha partecipato all'evento formativo in materia di etica e gestione della cosa pubblica nel 2024;

c) tutto il personale non ricompreso nei punti a) e b), avvalendosi del programma formativo disponibile sulla piattaforma Syllabus dal titolo "La cultura dell'integrità pubblica".

2) nell'ambito dell'anticorruzione e trasparenza, a livello specialistico

a) il personale individuato come RUP della Scuola, con riferimento alla formazione svolta ai fini della qualificazione della Scuola come Stazione appaltante, era tenuto a svolgere la formazione di aggiornamento specialistico in materia di contrattualistica pubblica proposta dalla piattaforma di E-learning della FNA (Formazione Nazionale Appalti);

b) il RPCT e il personale di supporto era tenuto a partecipare agli eventi formativi organizzati dal Gruppo di Lavoro CODAU su Amministrazione, Trasparenza e Privacy, piuttosto che la realizzazione di altri corsi specifici.

Attività formative in ambito salute e sicurezza

Le iniziative formative in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro hanno riguardato principalmente la formazione obbligatoria regolata dagli Accordi Stato Regioni Province autonome per la formazione dei lavoratori sulla sicurezza.

Si ricorda, a tal proposito, che nel 2025 è stato pubblicato un nuovo Accordo (il 17 aprile 2025, pubblicato sulla G.U. del 24 maggio 2025), il quale abroga i precedenti raccogliendo in un unico documento la materia della formazione sulla sicurezza. Rimangono esclusi l'Addestramento, la formazione dei Rappresentanti dei Lavoratori per la Sicurezza (già definita nel T.U.) e la formazione contenuta in norme specifiche di settore, come quella per addetti antincendio e al primo soccorso.

Nel 2025 è, inoltre, proseguita la formazione rivolta ad Allieve e Allievi residenti nelle strutture della Scuola, avviata nell'anno precedente.

Si ricorda che i lavoratori della Scuola vengono formati sia in riferimento alle attività lavorative ordinariamente svolte (corsi di Formazione Generale e Formazione Specifica, e periodici Aggiornamenti), sia in conseguenza dell'attribuzione di incarichi, come nel caso di:

- Dirigenti, Preposti (corsi di Formazione per Dirigenti, Formazione particolare aggiuntiva per Preposti, e periodici Aggiornamenti);



- Addette/i alle emergenze (corsi di Formazione e Aggiornamento per Addette/i antincendio, al Primo Soccorso, DAE).

Ai corsi in materia di sicurezza vengono ammessi, oltre ai dipendenti: Allievi delle Lauree Magistrali, Allieve/i Ordinari che accedono ai laboratori, lavoratori delle imprese Spin off, tesisti (di altri Atenei), visiting (studentesse/i, docenti, ecc.) e lavoratori della Scuola IMT (per effetto del nuovo Accordo triennale stipulato nel maggio 2022). I contenuti dei corsi sono quelli definiti dal d.lgs. 81/2008, Testo Unico per la salute e la sicurezza dei lavoratori nei luoghi di lavoro, e dagli Accordi in materia di formazione della Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province autonome di Trento e di Bolzano. Per Addetti Antincendio e al Pronto soccorso si fa riferimento alle specifiche normative di settore.

La formazione in materia di salute e sicurezza, gestita dalla U.O. Sicurezza e Ambiente, è stata in parte internalizzata e in parte affidata in outsourcing:

Insourcing. Corsi realizzati e gestiti dalla U.O.:

- Formazione Generale, in e-learning asincrono, in lingua ITA/ENG, durata 4 ore;

Outsourcing. Corsi tenuti da soggetti affidatari qualificati:

- Corsi di Formazione Specifica e Aggiornamento dei lavoratori, e dei loro Rappresentanti (RLS), in presenza (video-conferenza), tenuti da una società specializzata in formazione per la sicurezza;
- Corsi di Formazione e aggiornamento di Dirigenti e Preposti, in presenza (in aula o in video-conferenza), affidati secondo necessità a Docenti/Formatori di alto profilo, di concerto con il Gruppo di lavoro sulla formazione nominato con DR 726/2023 dalla Rettrice;
- Corsi per Addetti antincendio e BLSD (Basic Life Support and Defibrillation), sia di formazione che di aggiornamento periodico, tenuti da società specializzate;
- Corsi per Addetti al primo soccorso, sia di formazione che di aggiornamento, tenuti dal Medico Competente.

Relativamente all'aggiornamento dei lavoratori, anche quest'anno si sono svolti dei corsi in tema di violenza di genere, organizzati dal Servizio di Prevenzione e Protezione con la Funzione Sviluppo Organizzativo e Formazione, e tenuti dalla Prof.ssa Loretoni con le sue collaboratrici.

Tali corsi sono obbligatori sia ai sensi della normativa in materia di salute e sicurezza (d.lgs. 81/2008 e Accordi stato regioni e province autonome), sia ai sensi del Gender Equality Plan (GEP), Azione 5.5., il quale prevede l'organizzazione di moduli formativi, destinati al personale in posizione di leadership ed al personale docente e ricercatore, orientati alla sensibilizzazione sulle tematiche legate alla violenza di genere, al fine di creare consapevolezza sui fenomeni di sessismo e molestie sessuali, e sviluppare empowerment e inclusività nei processi decisionali.



I corsi si sono articolati in due sessioni: 1a parte online, in videoconferenza sincrona (4 ore); 2a parte in presenza, con esperienza immersiva tramite visori di realtà virtuale (2 ore).

Nel 2025 si sono organizzati i seguenti corsi di formazione obbligatoria:

- n. 31 sessioni del Corso di Formazione Generale, su Piattaforma e- learning: n.16 in lingua inglese e n.15 in lingua italiana (n. 25 sessioni dedicate ai lavoratori della Scuola e n. 6 dedicate esclusivamente a IMT Alti Studi Lucca). Ogni sessione è stata fruibile dagli utenti iscritti per circa 30 giorni. In totale abbiamo formato n. 302 lavoratori della Scuola e 97 lavoratori della IMT. Delle 399 persone totali formate (+ 45% rispetto al 2024), n. 146 sono lavoratori stranieri (corsi in lingua inglese) e n. 243 in lingua italiana.
- n. 17 giornate/corsi di Formazione Specifica (come nel 2024), n. 6 delle quali in lingua inglese, in modalità video-conferenza, che hanno permesso di formare n. 356 lavoratori (+ 17%). Tra questi sono stati formati n. 87 lavoratori della Scuola IMT;
- n. 6 Corsi di Aggiornamento di 6 ore per lavoratrici/i (uno in più rispetto al 2024), in presenza o in videoconferenza, che hanno permesso di aggiornare n. 70 lavoratrici/i (-24%), compresi n. 4 di IMT. Di questi, n. 32 sono stati formati sulle differenze di genere;
- i primi due Moduli del corso di Formazione per Datore di lavoro e Dirigenti (dei quattro previsti), che hanno permesso di iniziare a formare il Rettore e n.5 Dirigenti prevenzionistici (docenti della Scuola);
- n. 4 corsi di Formazione/Aggiornamento per Preposte/i, che hanno permesso di formare n.26 Preposte/i di cui n.10 di IMT e n. 1 nuovo preposto della Scuola;
- n. 1 corso per Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza, che ha permesso di formare n. 1 nuovo Rappresentante;
- n. 1 corsi di Aggiornamento per RLS, che ha permesso di aggiornare n. 2 Rappresentanti;
- n. 2 corsi “La sicurezza nei Collegi” per Allieve/i residenti, che hanno permesso di formare n. 82 Allieve/i;
- n. 3 corsi di formazione aggiuntiva per tecnico di laboratorio: n.2 per lavoratori radioesposti (n.10 Persone) e n.1 per Rischio Cancerogeni (n.12 persone).

Per i lavoratori assegnati alla gestione delle emergenze sono stati organizzati:

- n. 1 corso Antincendio di livello 1 (ex Rischio Basso) per Allieve/i, in presenza, al quale hanno partecipato n. 25 persone;
- n. 1 Corsi per Addetti Antincendio di livello 2 (ex Rischio Medio), in presenza, che ha permesso di formare n. 12 nuovi Addette/i



- n. 1 corso Formazione e di Aggiornamento Antincendio di livello 2 (ex Rischio Medio), in presenza, per n. 13 Addette/i di IMT Alti Studi Lucca.
- n. 1 Corsi per Addette/i al Primo Soccorso, in presenza, il quale ha permesso di formare n.12 Addette/i
- n. 6 Sessioni di Aggiornamento per Addette/i al Primo Soccorso, in presenza, alle quali hanno Partecipato n. 69 Addette/i;
- n. 2 Corsi per Addetti BLSD, in presenza, i quali hanno permesso di formare n. 2 nuove/i Addette/i e di aggiornarne n. 12.

Il totale del 2025 ammonta a n.78 corsi (+44,4% rispetto ai n. 54 nel 2024) con n. 1107 persone corso formate (-4,6% rispetto alle n. 1160 formate nel 2024) in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro.

Oltre a tale attività, il Servizio di Prevenzione e Protezione ha dato supporto alla Funzione Sviluppo Organizzativo e Formazione dell'Area Staff nell'organizzazione del corso "La cultura in ambito salute e sicurezza" (n. 10 sessioni). Tale corso, rivolto al PTA, ha permesso di dare una formazione di base su primo soccorso e uso del defibrillatore a n. 195 lavoratori della Scuola.

Attività formative unità di personale in regime di CFL (Contratto di formazione lavoro)

Relativamente alla formazione rivolta alle unità di personale in regime di CFL (Contratto di formazione lavoro) si segnala la realizzazione di attività di addestramento in modalità *learning by doing*, nelle materie inserite nel relativo Progetto formativo.

Promozione e monitoraggio dell'obiettivo di Performance 2025

La partecipazione alle attività formative rappresenta per la Scuola una leva fondamentale per la crescita delle conoscenze, lo sviluppo delle competenze e la crescita della coscienza del ruolo ricoperto da ciascuna persona e questo, ancora di più, alla luce della Direttiva Zangrillo di gennaio 2025.

In linea con la Direttiva, la Scuola, attraverso la costituzione di un gruppo di lavoro interno trasversale tra l'Area Staff e ICT, ha implementato il Piano Formativo Individuale (PIF). L'applicazione informatica PIF, disponibile in intranet e completa di un flusso autorizzatorio, ha consentito una pianificazione condivisa dell'attività formativa del singolo dipendente che, sulla base dell'attività svolta e delle proprie competenze ed interessi, doveva presentare una proposta di PIF da sottoporre all'approvazione del proprio Responsabile tenendo conto delle esigenze organizzative e lavorative della struttura gestita.

Ai fini dell'adozione del PIF e del suo uso consapevole, sono stati organizzati incontri illustrativi dello strumento ma anche della Direttiva e del correlato obiettivo di performance. Gli



incontri hanno coinvolto non solo il PTA ma anche i Direttori degli Istituti e i Coordinatori dei Centri. Una pagina intranet dedicata è stata creata dove, oltre al catalogo sempre aggiornato disponibile, sono state riportate tutte le informazioni utili agli utenti per orientarsi e capire le opportunità a disposizione.

A partire dal mese di maggio, l'Ufficio Sviluppo organizzativo e Formazione, con il supporto ICT, ha fornito mensilmente a tutti i dipendenti il monitoraggio della propria attività formativa svolta inviando un file Excel con il riepilogo dei corsi svolti dal 1° gennaio 2025 e relativo monte ore.

La Scuola ha inoltre ritenuto opportuno prendere in considerazione, oltre alla percentuale di part-time e alle entrate ed uscite del personale in corso d'anno, anche eventuali periodi di assenza prolungata con giustificativo tracciati dall'Area Risorse Umane. Sono quindi stati emanati due Provvedimenti del Direttore generale nei mesi di novembre e dicembre di cui le/gli interessate/i sono state/i informate/i singolarmente.

VALUTAZIONE DELLE INIZIATIVE FORMATIVE

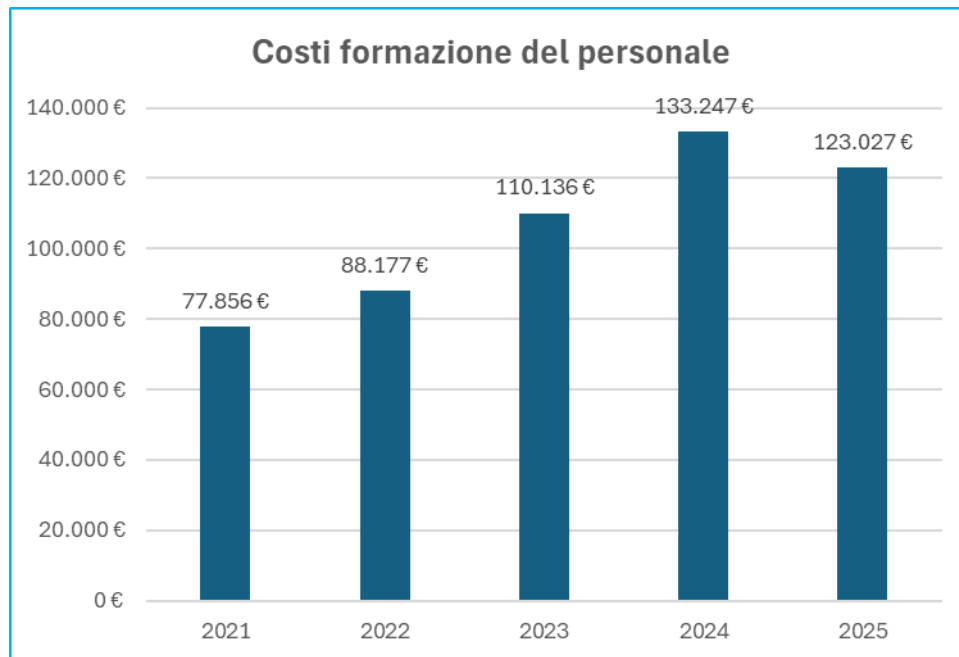
La valutazione dei corsi di formazione organizzati dalla Scuola, relativa ai corsi a gestione diretta e a quelli acquisiti all'esterno, è effettuata attraverso il "Questionario on line di valutazione" presente nelle pagine della Intranet dedicate alla Formazione PTA. Il questionario è strutturato su una scala da 1 a 4, nei seguenti parametri di valutazione: contenuti trasmessi; raggiungimento degli obiettivi; sviluppo delle competenze professionali; padronanza dell'argomento da parte del docente; chiarezza espositiva del docente, metodologia didattica utilizzata; soddisfazione complessiva del corso. Esiste inoltre una sezione "Osservazioni e suggerimenti dei partecipanti".

Il dato medio generale del parametro "Valutazione complessiva dell'attività" esprime una valutazione alta pari a 3,5 (su 4), il dato medio relativo al parametro "Raggiungimento obiettivi" è stato di 3,4 (su 4) e quello relativo al parametro "Sviluppo delle competenze professionali" è stato pari a 3,4 (su 4).

L'analisi non è stata estesa alle iniziative esterne di breve durata (fino a n. 4 ore di formazione), secondo quanto specificato nelle Linee Guida della Formazione (art. 5.1). Parallelamente, la piattaforma Syllabus non prevede la possibilità di valutare l'attività formativa svolta.



COSTI SOSTENUTI PER LA FORMAZIONE DEL PERSONALE



*dato 2025 da Bilancio consuntivo voce "Formazione del Personale"; il 2025 include 67.929,60 euro (pari al 55,21% del costo totale per la formazione anno 2025) relative ad attività formative realizzate e sostenute nell'ambito dei fondi PNRR.



9 Il processo di redazione della Relazione sulla Performance

9.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

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

Risultati	Fonti dei dati	Strutture coinvolte
Obiettivi strategici	Piano strategico	Area Staff
Risultati economici	Bilancio Unico di Ateneo	Area Contabilità e Bilancio
Risultati performance del Direttore Generale	Relazione Rettore/Rettore e verbali del NdV e del CdA	Area Staff
Risultati performance organizzativa ed individuale	Estrazione dati dal gestionale in uso alla Scuola, indagine <i>Customer Satisfaction</i>	Tutti i valutatori/valutatrici e Area Staff
Anticorruzione e trasparenza	Relazione RPCT e relazione interna di monitoraggio	Responsabile PCT e Area Staff
Pari opportunità	Relazione annuale del CUG	CUG e Area Staff
Formazione personale	Relazione annuale della Formazione	Area Staff

Tabella 13 Fonti e soggetti

9.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance

Il SMVP 2025 presenta alcuni minimi elementi di novità rispetto al SMVP 2024, descritti di seguito, sinteticamente:

- ancorché la somministrazione del questionario sui servizi amministrativi e tecnici continuerà ad avvenire con cadenza annuale, è stata prevista la predisposizione e la realizzazione di piani di miglioramento anche pluriennali - con eventuali adeguamenti conseguenti ai risultati dei questionari sulla soddisfazione dei servizi amministrativi e tecnici - e l'assegnazione di specifici obiettivi di struttura 2025, concernenti la realizzazione dei piani stessi;
- tenendo conto dell'accordo integrativo del novembre 2024, sono state rideterminate le pesature di ciascuna Area contrattuale (ex categoria contrattuale) ai fini della quantificazione della premialità;
- è stata declinata in modo più preciso la modalità di realizzazione dell'indagine Bottom-up per i/le Dirigenti.

Per maggiori dettagli si rimanda al documento pubblicato in Amministrazione Trasparente².

Punti di forza del sistema sono riconducibili a:

- coerenza con la programmazione strategica;
- coinvolgimento del Nucleo di Valutazione nelle fasi del ciclo di gestione della performance, per gli aspetti di competenza;

² <https://www.santannapisa.it/node/6275>



- 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;
- coinvolgimento delle collaboratrici e dei collaboratori nella valutazione delle responsabili e 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, può essere perfezionata sia l'integrazione e l'omogeneità nella programmazione degli obiettivi tra le sezioni del PIAO al fine di evitare il rischio potenziale di una dispersione delle azioni sia l'integrazione con la programmazione gestionale e di bilancio, in fase di definizione degli obiettivi.



BILANCIO UNICO DI ATENEO
ESERCIZIO 2025

<u>1. Relazione sulla gestione</u>	3
<u>2. Schemi di Bilancio</u>	Errore. Il segnalibro non è definito.
<u>2.1 STATO PATRIMONIALE</u>	Errore. Il segnalibro non è definito.
<u>2.2 Conto Economico</u>	Errore. Il segnalibro non è definito.
<u>2.3 Rendiconto Finanziario</u>	Errore. Il segnalibro non è definito.
<u>3. Premessa Nota Integrativa</u>	Errore. Il segnalibro non è definito.
<u>4. Criteri di Valutazione</u>	Errore. Il segnalibro non è definito.
<u>5. Analisi delle voci dello Stato Patrimoniale</u>	Errore. Il segnalibro non è definito.
<u>5.1 IMMOBILIZZAZIONI (A)</u>	Errore. Il segnalibro non è definito.
<u>5.2 ATTIVO CIRCOLANTE (B)</u>	39
<u>5.3 RATEI ATTIVI (C)</u>	44
<u>5.5 PATRIMONIO NETTO (A)</u>	Errore. Il segnalibro non è definito.
<u>5.6 FONDO PER RISCHI ED ONERI (B)</u>	Errore. Il segnalibro non è definito.
<u>5.7 TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO (C)</u>	Errore. Il segnalibro non è definito.
<u>5.8 DEBITI (D)</u>	56
<u>5.9 RATEI E RISCONTI PASSIVI E CONTRIBUTI AGLI INVESTIMENTI (E)</u>	Errore. Il segnalibro non è definito.
<u>5.10 RISCONTI PASSIVI PER PROGETTI E RICERCHE IN CORSO (F)</u>	Errore. Il segnalibro non è definito.
<u>5.11 CONTI D'ORDINE</u>	Errore. Il segnalibro non è definito.
<u>6. Analisi delle voci del Conto Economico</u>	Errore. Il segnalibro non è definito.
<u>6.1 PROVENTI OPERATIVI (A)</u>	Errore. Il segnalibro non è definito.
<u>6.2 COSTI OPERATIVI (B)</u>	68
<u>6.3 PROVENTI E ONERI FINANZIARI (C)</u>	84
<u>6.4 RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE (D)</u>	Errore. Il segnalibro non è definito.
<u>6.5 PROVENTI E ONERI STRAORDINARI (E)</u>	Errore. Il segnalibro non è definito.
<u>6.6 IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE (F)</u> ...	Errore. Il segnalibro non è definito.
<u>7. Altre informazioni</u>	87
<u>8. Proposta al Consiglio di Amministrazione di destinazione dell'utile /copertura della perdita e ridefinizione delle riserve di patrimonio netto.</u>	91

1. Relazione sulla gestione

Aspetti generali

I risultati della gestione dell'esercizio 2025 della Scuola Superiore S. Anna mostrano un ulteriore rafforzamento della solidità patrimoniale e una significativa capacità di autofinanziamento. La Scuola è riuscita ad incrementare i ricavi di circa il 10% rispetto al 2024 grazie in particolare alla crescita di oltre il 17% dei proventi propri, determinati dai finanziamenti per progetti di ricerca istituzionale e commissionati ma anche per donazioni da soggetti privati, raggiungendo complessivamente 99 mln di euro. Sul lato dei costi, considerando la crescita del volume delle attività svolte, la Scuola è riuscita a mantenere un sostanziale contenimento della spesa registrando un incremento nei costi del personale e degli ammortamenti e un incremento comunque contenuto dei costi della gestione corrente. In particolare, gli ammortamenti, pari a 5,8 mln di euro, sono il segno dei rilevanti investimenti sostenuti dalla Scuola per incrementare il patrimonio immobiliare e tecnologico. Il risultato d'esercizio è pari a 6.174.891 euro, pari al 6,2% sul totale dei proventi. Sul lato patrimoniale appare opportuno segnalare il significativo incremento del Patrimonio lordo cresciuto di oltre 6,5 mln rispetto all'esercizio precedente e la crescita delle immobilizzazioni finanziata da risorse proprie. In particolare, incrementano:

- il valore netto delle immobilizzazioni - nonostante un valore di quasi 6mln di ammortamenti – che risultano interamente coperte dal Patrimonio Netto
- il valore delle disponibilità liquide e dei crediti derivanti da attività progettuali che valorizzano indici molto positivi soprattutto considerando che si avviano a conclusione i progetti finanziati nell'ambito del PNRR (riduzione crediti a favore della liquidità) e che è stato liquidato il primo Stato di avanzamenti lavori per la costruzione del Polo Sant'Anna in San Giuliano per oltre 5 mln di euro
- i contributi agli investimenti incrementano per la rilevazione a bilancio dei contributi assegnati dal MUR per l'acquisto e il restauro del complesso S. Croce in Fossabanda e per il Polo Sant'Anna in San Giuliano.

Si segnalano:

■ Proventi

- contributi dal Ministero

- Incremento del valore complessivo dell'FFO rispetto al 2024 imputabile in prevalenza all'introduzione dell'intervento perequativo di cui all'art. 11 della L. 240/2010, riconosciuto per la prima volta anche alle scuole ad ordinamento speciale e all'incremento dell'assegnazione per quota premiale
- Prosecuzione del terzo quinquennio (2023-2027) per i due Dipartimenti di eccellenza
- Seconda annualità della programmazione triennale 2024-2026 per la quale è stato rilevato il provento relativo a due annualità (2024 e 2025) in quanto i decreti di valutazione e assegnazione dei progetti presentati sono stati emanati ad agosto 2025.

- proventi propri

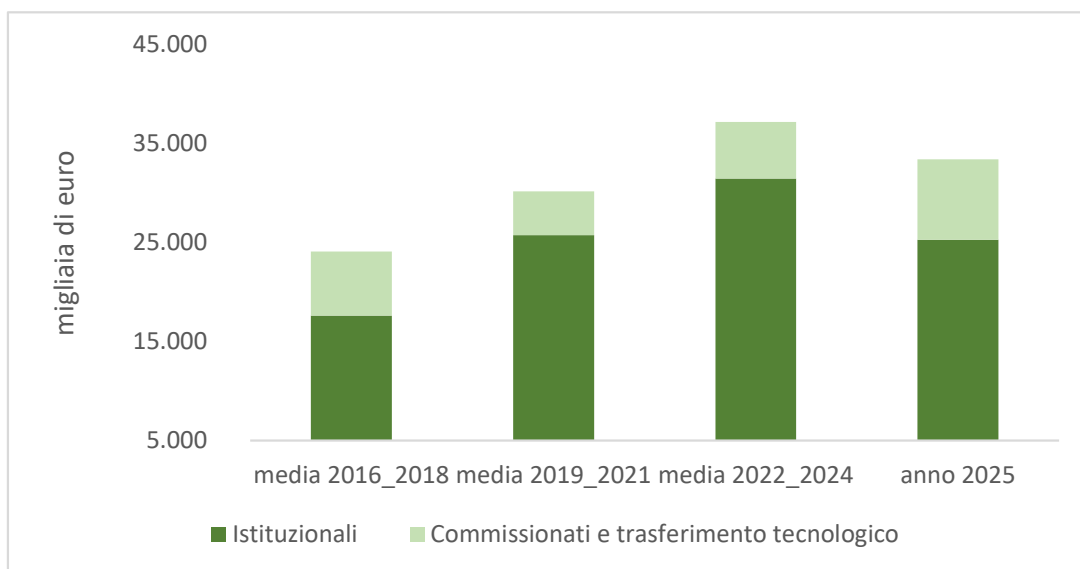
- Mantenimento di risultati eccellenti sul fronte internazionale con l'approvazione di ulteriori finanziamenti nell'ambito di Horizon Europe
- Incremento delle risorse di cui al Fondo Italiano per la Scienza (FIS) e Scienza applicata (FISA) di cui la Scuola ha visto una notevole percentuale di progettualità ammesse a finanziamento
- Prosecuzione della seconda fase del progetto di ricerca denominato "Proximity Care", finanziato dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca e finalizzato a favorire il miglioramento dei servizi socio-sanitari nelle cosiddette "aree interne" della provincia di Lucca
- Finanziamento di 15 posti aggiuntivi per allievo ordinario (di cui 9 assegnari per l'a.a. 2023-2024, 4 per l'a.a. 2024-2025 e 2 per l'a.a. 2025-2026) e 7 posti aggiuntivi di allievo magistrale (di cui 1 assegnato per l'a.a. 2023-2024, 3 per l'a.a. 2024-2025 e n per l'a.a. 2025-2026), finanziati dalla Fondazione Talento all'Opera, Fondazione Cavallini, Fondazione Laviosa, Fondazione Villa Gicaber, Mediobanca, Intesa Sanpaolo spa, Pharmanutra spa, ANICTA e KME srl e contributi per

la realizzazione di progetti e iniziative della Scuola quali ad esempio il corso “Scuola di educazione civica” e i viaggi intersettoriali degli allievi della Scuola per l’iniziativa rivolta ai Paesi in via di sviluppo come segue (nel 2025 nuovi finanziamenti per €171.500 che si aggiungono ai finanziamenti degli esercizi precedenti)

Finanziatore	Annualità	Importo	Destinazione
Fondazione Luca Cavallini	2025	72.000	2 posti Allievi ordinari a.a.2025-2026
Fondazione TAO	2025	72.000	3 posti Allievi ordinari a.a.2025-2026
Fondazione Luca Cavallini	2025	2.500	Contributo corso “Scuola di educazione civica”
Fondazione TAO	2025	10.000	Contributo viaggi intersettoriali
Fondazione Luca Cavallini	2025	15.000	Contributo viaggi intersettoriali
Totale		171.500	

- *attivazione nell’esercizio 2025 di nuove attività progettuali* per un valore di circa 33M di euro a conferma della notevole capacità attrattiva nonostante il rilevante impegno sulle progettualità del PNRR; il grafico seguente mostra l’andamento dei progetti acquisiti e si evince la prevalenza di quelli di natura istituzionale che valgono mediamente circa l’85% del totale.

Proventi quota scuola per progetti acquisiti negli anni 2016-2025 escluso PNRR del 2022 (migliaia di euro)



Costi

- incremento dei costi del personale in attuazione del “Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale (PTFP) della Scuola Superiore Sant’Anna”
- sostanziale mantenimento (in leggero incremento) dei costi per il sostegno agli studenti
- crescita dei costi correlati ai soggiorni fuori sede, alle spese di ospitalità, al servizio di mensa, dei costi correlati ai servizi ICT, quest’ultimi anche a sostegno del processo di digitalizzazione ancora in fase di sviluppo, fisiologico incremento dei costi diretti legati alle attività progettuali (che incrementano di norma all’aumentare dei progetti attivati)
- mantenimento complessivo dei costi per consumi energetici
- incremento generale dei costi di gestione *comunque* contenuto rispetto alla crescita delle dimensioni della Scuola grazie ad interventi di efficientamento della gestione delle risorse e nonostante il funzionamento a pieno regime riguardante l’apertura di nuove sedi (palazzo Boyl e S. Croce in Fossabanda).

■ Investimenti

Relativamente agli investimenti, come meglio si vedrà nella sezione dedicata, meritano evidenza le seguenti operazioni immobiliari:

- perfezionamento a gennaio 2025 dell'acquisto del complesso Santa Croce in Fossabanda, acquisto avviato ad ottobre 2024 per un valore di 3,440 mln con clausola sospensiva di avveramento
- prosecuzione dei lavori di costruzione del Parco Scientifico tecnologico in San Giuliano Terme per circa 20.000 mq suddivisi in 4 edifici con liquidazione a dicembre 2025 del primo SAL di oltre 5 mln di euro
- completamento dei lavori di restauro e ristrutturazione della Biblioteca e di alcuni spazi ad essa limitrofi
- acquisto in mobili e arredi destinati all'allestimento derivante dalla rifunzionalizzazione delle varie sedi, tra cui la Biblioteca

Degli importanti risultati raggiunti dalla Scuola nell'esercizio trascorso si fornisce qui una visione di sintesi, organizzata per macrovoci significative, in riferimento alle attività tipiche (formazione, ricerca, terza missione), internazionalizzazione e di supporto che sono ampiamente illustrate nell'allegato *"Relazione sui risultati delle attività di Ricerca, di Formazione e di Trasferimento Tecnologico"*.

■ **FORMAZIONE**

■ Orientamento

Per la Scuola Superiore Sant'Anna, l'Orientamento riveste un ruolo ed una funzione strategica per la valorizzazione e la diffusione del proprio modello formativo e per l'individuazione di studentesse e studenti di talento da indirizzare verso una formazione di eccellenza. Nel corso degli anni le attività di orientamento si sono diversificate e arricchite di nuove iniziative, valorizzando i risultati delle sperimentazioni effettuate.

Anche nel 2025, in una logica di continuità e costante potenziamento delle iniziative, oltre alle attività tradizionali quali la consulenza informativa, la partecipazione ai saloni di orientamento, la presentazione dell'offerta formativa nelle scuole superiori curata dalle allieve e dagli allievi e la Scuola di Orientamento Universitario, sono state realizzate attività più mirate alla scelta e declinate in termini tematici sulle sei Aree Disciplinari della Scuola o legate a progetti specifici, e incontri "tu per tu" con allieve e allievi della Scuola per approfondire cosa significhi vivere e studiare al Sant'Anna.

Le iniziative 2025 hanno coinvolto più di 1000 studenti e studentesse, tra cui si segnalano le più rilevanti:

- **Giornate di orientamento tematiche:** con l'obiettivo di presentare nel dettaglio l'offerta formativa e le prospettive di ricerca delle sei Aree disciplinari della Scuola
- **Prepara il concorso al Sant'Anna:** dieci incontri settimanali on line, da marzo a maggio, che offrono la possibilità di approfondire, attraverso il confronto con docenti, allieve e allievi, la preparazione necessaria per affrontare al meglio le prove di concorso
- **Collaborazione con Alla Normale anche tu:** Alla luce della sperimentazione avviata nel 2024, anche nel 2025 è proseguita la collaborazione del Sant'Anna con la Scuola Normale Superiore nell'ambito dell'iniziativa "Alla Normale anche tu"
- **Scuola di orientamento universitario:** due corsi di orientamento residenziale gratuito di quattro giorni, nel periodo estivo, in collaborazione con la Scuola Normale Superiore di Pisa, dedicato a 180 studentesse e studenti del penultimo anno
- **Presentazione dell'offerta formativa nelle Scuole Secondarie Superiori:** nel 2025 sono state raggiunte 52 scuole superiori
- **Presentazione dell'offerta formativa ai saloni:** partecipazione ad alcuni dei principali saloni dell'orientamento e ad altre iniziative dedicate all'orientamento in tutta Italia unitamente all'Università di Pisa e alla Scuola Normale Superiore, come Sistema universitario Pisano

- **Corso di formazione per docenti delle Scuole Secondarie Superiori:** Nel corso del 2025 è stato progettato, e poi calendarizzato per primavera 2026, un'iniziativa pilota che prevede l'organizzazione di un corso di formazione rivolto a docenti delle scuole secondarie superiori.

A seguito dell'incoraggiante sperimentazione realizzata con il Progetto "Mobilità Sociale e Merito", sviluppato nel triennio 2013 – 2016 in collaborazione con la Direzione Generale per lo Studente del MIUR, la Scuola Sant'Anna affianca al programma delle attività di orientamento istituzionali una linea di interventi focalizzata sulla valorizzazione del merito e della mobilità sociale con programmi volti a ridurre le barriere socio-culturali che limitano l'accesso alla formazione universitaria da parte di giovani di talento di provenienza familiare meno favorevole. Di seguito le iniziative dedicate:

- **MEMO:** Il progetto MeMo, Merito e Mobilità Sociale, è un programma di orientamento che si propone di sostenere studentesse e studenti di merito provenienti da contesti socioeconomici fragili (*first generation student*). Dal 2025 il progetto MeMo si inserisce nel progetto di rete "Merito, la rete per il talento" e prevede il coinvolgimento di tutte le scuole della rete (la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa come capofila, la Scuola Normale superiore, il Collegio superiore dell'Università di Bologna, la Scuola galileiana di Studi superiori dell'Università di Padova e la Scuola superiore di studi avanzati della Sapienza di Roma), arrivando a coinvolgere un totale di 650 studenti e studentesse
- **STEM, le ragazze si mettono in gioco:** quinta edizione del percorso ideato e avviato dalla Scuola Sant'Anna nel 2021 con l'obiettivo di promuovere la scelta dei corsi di laurea STEM da parte delle ragazze. Nel 2025 le 80 partecipanti hanno preso parte al corso residenziale organizzato presso la Scuola
- **Scuola di Educazione Civica:** terza edizione dell'iniziativa, nata da un gruppo di allieve e allievi, che ha come obiettivo quello di "Raccontare la realtà che cambia", fornendo agli studenti e alle studentesse una panoramica sulle principali declinazioni dell'educazione civica.

■ Didattica integrativa

Per quanto concerne i Corsi Ordinari di I e II livello e a ciclo unico, in sinergia con gli obiettivi e gli indicatori del Piano di Orientamento Strategico, si registra il progressivo incremento del numero degli allievi e delle allieve sostenuto da un consistente numero di posti finanziati da enti esterni. La crescita nella numerosità degli allievi e delle allieve, supportata dallo sviluppo del piano edilizio della Scuola con l'acquisizione e la messa a punto di nuove strutture residenziali, comporta immediate ricadute per garantire gli obiettivi di qualità nei servizi didattici e di carriera rivolti alle allieve e agli allievi con una costante attenzione allo sviluppo e all'aggiornamento della didattica integrativa.

Nell'a.a. 2024/2025 gli allievi e le allieve dei corsi ordinari attivi/e sono stati/e 317.

Il concorso di ammissione ai Corsi Ordinari nel 2025 ha subito una consistente riforma che ha visto da un lato l'apertura del concorso a candidati stranieri con la possibilità di svolgere le prove scritte e orali anche in lingua inglese e dall'altro la riformulazione del concorso di ammissione al II livello con un sensibile incremento dei posti disponibili.

Per l'a.a. 2025/2026 sono stati ammessi complessivamente 83 nuovi allievi e nuove allieve dei Corsi Ordinari, portando a 343 il numero totale di allievi/e attivi.

I corsi integrativi della Scuola (Corsi ordinari di I, di II livello e a Ciclo) unico possono considerarsi, su una linea di continuità, un percorso unico verso l'eccellenza, che valorizza le competenze mediante un rapporto virtuoso e sinergico con la ricerca. Al tempo stesso i Corsi ordinari rappresentano l'impegno della Scuola nell'affiancare e sostenere, durante l'intero percorso universitario, la formazione di studentesse o studenti meritevoli per fornire conoscenze e competenze necessarie all'inserimento nel mondo della ricerca e del lavoro qualificato in ambito pubblico o privato, in Italia e all'estero.

La Scuola integra la propria offerta formativa con Corsi di Laurea Magistrale attivati in convenzione con altri atenei italiani e stranieri, ai sensi dell'art. 3, comma 1, lettera d) dello Statuto. Le studentesse e gli studenti sono sottoposti/e ad un'alta selezione, mediante prove di accesso che garantiscono la qualità delle candidate e dei candidati in linea con i criteri di eccellenza propri della Scuola Superiore Sant'Anna. Al termine di tali percorsi, viene rilasciato il diploma di Laurea Magistrale a titolo congiunto tra la Scuola Superiore Sant'Anna e l'Ateneo partner.

Nel 2024 la Scuola ha completato la procedura di istituzione di un nuovo Corso di Laurea Magistrale in Scienze Infermieristiche e Ostetriche in convenzione con l'Università di Pisa.

■ Seasonal School

Le Seasonal School sono percorsi formative di eccellenza a carattere fortemente interdisciplinare, focalizzati sulle tematiche di ricerca di frontiera della Scuola. Le 24 Seasonal School attivate per l'a.a. 2024/25 sono destinate a studentesse e studenti universitari italiani e stranieri iscritti (o laureati da meno di 6 mesi) ai corsi di Laurea, di Laurea Magistrale e a Ciclo unico e ai corsi PhD che abbiano le medesime caratteristiche di profitto delle studentesse e degli studenti della Scuola. Queste iniziative hanno la durata di una settimana, si svolgono prevalentemente in lingua inglese e possono avere carattere residenziale oppure svolgersi con didattica a distanza. Al termine del percorso, successivamente al superamento di una prova finale, è previsto il rilascio di un attestato di partecipazione con il riconoscimento dei CFU indicati nei singoli bandi. Le partecipanti e i partecipanti totali per l'a.a. 2024/25 sono stati 311 di cui il 45% stranieri.

■ Alta Formazione

L'alta Formazione della Scuola offre long life learning con l'erogazione di Master Universitari di I e di II Livello e Corsi di Alta Formazione. Le aree tematiche di riferimento sono:

- Medicina & Management dei servizi sanitari
- Scienze agrarie & Biotecnologie
- Diritti umani, gestione dei conflitti, cooperazione allo sviluppo & migrazioni
- Management, innovazione & sostenibilità
- Diritto, welfare & public management
- Ingegneria

Nell'anno accademico 2024/2025 sono state attivate n. 65 iniziative di Alta Formazione e sono state complessivamente erogate 6.194 ore di formazione. Le ore di formazione erogate in lingua inglese, pari a circa il 29% del totale delle ore di formazione erogate, continuano ad essere un numero consistente e sono il risultato di attività di Alta Formazione che si colloca in un panorama di offerta formativa internazionale.

Nell'anno accademico 2024/2025 sono pervenute 1.069 domande di iscrizione; di queste il 33% proviene da candidate/i di cittadinanza straniera.

Le/gli allieve/i iscritte/i ai Master e Corsi di Alta Formazione sono stati n. 2.834.

In merito agli interventi di carattere organizzativo e di strategia per il rilancio dell'alta formazione, nell'anno 2025 è stata perfezionata la revisione del Regolamento delle attività formative della Scuola Sant'Anna – Libro IV ed è proseguita l'attività di mappatura dei processi chiave e delle attività di semplificazione nonché di dematerializzazione e digitalizzazione

■ Dottorato di ricerca

Nell'a.a. 2024/2025, senza variazione rispetto allo scorso anno, alla Scuola sono attivi i seguenti Corsi di Philosophiae Doctor (equipollenti ai Corsi di Dottorato di Ricerca), della durata variabile da tre a quattro anni e rivolti a giovani e brillanti laureati provenienti da tutto il mondo:

1. PhD in Biorobotica
2. PhD in Agrobiodiversity (*quadriennale*)
3. PhD in Agrobioscienze
4. PhD in Health Science, Technology and Management
5. PhD in Economics (*quadriennale*)
6. PhD in Diritto
7. PhD in Management Innovation, Sustainability and Healthcare
8. PhD in Human Rights and Global Politics: Legal, Philosophical and Economic Challenges
9. PhD in Emerging Digital Technologies
10. PhD in Medicina Traslazionale

Per la copertura delle posizioni di dottorato per il 41° ciclo (a.a. 2025/2026) sono state destinate risorse per complessivi **€ 4.500.000** provenienti dal Fondo di Finanziamento Ordinario e da risorse vincolate del MUR. Inoltre, nell' a.a. 2025/2026, la Scuola ha rinnovato la partecipazione a 6 corsi di dottorato congiunti o di interesse nazionale con sede amministrativa presso altri Atenei, tramite finanziamento di n. 10 borse complessive.

RICERCA

Nel corso del 2025, la Scuola ha proseguito con continuità l'attuazione delle progettualità finanziate nell'ambito del PNRR, assegnate a fine 2022, implementando le diverse attività tecnico-scientifiche e amministrative previste. Contestualmente ha mantenuto ottimi livelli nella partecipazione ai bandi competitivi nazionali ed europei, confermando la propria capacità di attrarre finanziamenti e generare progettualità di alto profilo.

Attuazione progetti PNRR, Missione 4 "Istruzione e Ricerca", Componente 2 "Dalla ricerca all'impresa"

Per quanto riguarda le progettualità finanziate nell'ambito del PNRR M4C2 (indicate sinteticamente nel seguito), le attività hanno proseguito in modo regolare per tutto il 2025, in linea con la pianificazione iniziale e con gli obiettivi definiti nei diversi progetti. La gestione tecnico-scientifica e amministrativa è stata portata avanti senza criticità rilevanti, grazie a un impegno costante delle strutture coinvolte e a un coordinamento efficace con gli Hub e gli Spoke di riferimento.

Nel corso dell'anno si sono inoltre registrati alcuni leggeri incrementi dei budget assegnati, derivanti da rimodulazioni interne agli Hub, soprattutto nell'ambito di alcuni Partenariati Estesi, finalizzate a ottimizzare l'impiego delle risorse disponibili.

Parallelamente, il MUR ha concesso la possibilità di richiedere proroghe temporali per l'esecuzione delle attività progettuali. La grande maggioranza dei progetti della Scuola, dopo attenta valutazione condotta dagli Hub e dagli Spoke di riferimento, ha usufruito di questa opportunità, che ha consentito non solo la piena realizzazione delle attività programmate e una gestione più sostenibile delle fasi di attuazione, ma anche, in molti casi, la realizzazione di attività ulteriori, soprattutto relative alla disseminazione dei risultati.

Progetti comunitari (rif. Programma di finanziamento Horizon Europe)

Nel corso del 2025 hanno preso avvio 25 nuovi progetti comunitari, di cui 15 progetti finanziati nell'ambito del programma HORIZON EUROPE, per un totale complessivo di € 9.365.000 di finanziamenti assegnati. Tra questi, risulta particolarmente rilevante l'avvio dei quattro nuovi progetti ERC (di cui 1 progetto della tipologia Starting Grant, 1 della tipologia Consolidator Grant e 2 Proof of Concept), che rappresentano uno dei più prestigiosi strumenti di sostegno alla ricerca di eccellenza a livello europeo.

Progetti Fondo Italiano per la Scienza (FIS) e Fondo Italiano Scienze Applicate (FISA)

Oltre ai progetti FIS e i FISA attivati nel corso del 2024, nell'ambito della Procedura competitiva per lo sviluppo delle attività di ricerca fondamentale finanziata dal Fondo italiano per la scienza 2024–2025 (BANDO FIS 3), prevista dal Decreto Direttoriale MUR n. 1802 del 21/11/2024, la Scuola è risultata assegnataria di quattro progetti nella linea di finanziamento "Starting Grant", dedicata al sostegno delle attività di giovani ricercatrici e ricercatori emergenti. I progetti, ammessi al finanziamento alla fine del 2025, saranno avviati nel 2026 oltre all'assegnazione di due progetti nell'ambito del FISA - Fondo Italiano Scienze Applicate ugualmente ammessi al finanziamento alla fine del 2025.

Al 31 dicembre 2025 risultano attivi presso la Scuola 590 progetti di ricerca a conferma di un portafoglio progettuale ampio e diversificato, elemento essenziale per la stabilità e la capacità innovativa della Scuola.

TERZA MISSIONE

L'Area Terza Missione organizza iniziative di public engagement, attività di partnership, career service e supporto alle istituzioni, perseguendo una stretta sinergia con la formazione e la ricerca.

■ Attività di valorizzazione e trasferimento tecnologico

Nel 2025 sono state depositate 18 nuove domande di brevetto con priorità italiana e 1 nuova domanda di brevetto con priorità europea (segretati per i primi 18 mesi dal deposito), ha sottomesso 8 estensioni di brevetti internazionali PCT e 6 estensioni tra fasi nazionali e fasi europee relative a 4 famiglie brevettuali. Nel 2025 si è costituita una nuova impresa spin-off per un totale di 42 imprese accreditate ed attive.

Nel corso dell'anno 2025 l'UVR ha promosso e partecipato ai seguenti progetti ed eventi:

- JUMP 2023 (Joint Universities prograM for PoC), programma finanziato dal Ministero delle Imprese e del Made in Italy (prima Ministero dello Sviluppo Economico). La Scuola è coordinatrice e vi partecipano Scuola Normale Superiore e Università di Palermo. Programma concluso ad aprile;
- TRABIS 2022, Potenziare il TRASferimento nei settori Biorobotica, Ict e Scienze della vita (2023/2025), finanziato dal MIMIT. Il progetto si è concluso a giugno;
- PROTEO 2022, PRomuovere il TrasferimEntO della proprietà industriale (2023/2025), finanziato dal MIMIT. Il progetto si è concluso a giugno;
- Progetto Tuscany X.O (2022-2026) con l'obiettivo di favorire il trasferimento tecnologico, finanziato dalla Commissione Europea e dal MIMIT (fondi PNRR);
- Progetto VISION-Valorization of research and Impact for Sustainable InnovatiON (2024-2027), che prevede l'attivazione di Borse di Alta Formazione e Ricerca, finanziato dalla Regione Toscana (PR FSE+ 2021-2027 - Giovanisì). Oltre alla Scuola (capofila) partecipano la Scuola Normale Superiore e la Scuola IMT Alti Studi Lucca.

Prosegue la collaborazione con l'Ufficio Regionale di Trasferimento Tecnologico (URTT) della Regione Toscana per la realizzazione di analisi della valorizzazione di alcuni brevetti del portfolio (analisi di mercato, ricerca di potenziali imprese).

L'Ufficio Valorizzazione Ricerca è coordinatore di JoTTO, l'Ufficio di Trasferimento Tecnologico congiunto costituito da Scuola IMT Alti Studi Lucca, Scuola Normale Superiore e Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa

■ Career service

Il Career Service mette in contatto le imprese e le istituzioni più innovative del mercato nazionale ed internazionale con laureande e laureandi, dottoresse e dottori di ricerca e giovani ricercatrici e ricercatori di talento della Scuola. Nel 2025 sono stati attivati 53 tirocini in uscita svolti da Allieve ed Allievi dei corsi ordinari, dei corsi PhD e delle Lauree Magistrali in convenzione, e 97 tirocini in ingresso svolti presso le strutture della Scuola da studentesse e studenti di altri Atenei italiani e stranieri. Sono state, inoltre, sottoscritte 17 nuove convenzioni e 6 rinnovi per tirocini in uscita ed in ingresso. Attualmente sono attive oltre 90 convenzioni.

Nei giorni 28 e 29 novembre 2025 si sono tenuti gli incontri annuali di Career Mentoring con ex allieve ed ex allievi che hanno illustrato il proprio percorso professionale dando vita ad una importante occasione di incontro e networking con la comunità Scuola. L'invito a partecipare agli incontri è stato esteso anche ad allieve e allievi dei Corsi PhD.

Nel 2025 si sono realizzate due edizioni della JOBFair. L'iniziativa, organizzata congiuntamente dalle sei scuole di eccellenza italiane, sotto il coordinamento della Scuola Superiore Sant'Anna, rappresenta un momento unico in cui le sei Scuole si presentano congiuntamente all'esterno con l'obiettivo di mettere a sistema il modello formativo fondato sulla valorizzazione del merito e dell'interazione tra formazione e ricerca avanzata. All'iniziativa vi hanno partecipato anche alcuni studenti della Scuola Superiore di Catania, della Conferenza dei Collegi Universitari di Merito (CCUM) e della Scuola Galileiana di Studi Superiori di Padova. Complessivamente hanno partecipato 59 tra aziende e ONG di queste il 27% erano nuove aziende, di cui 3 come main sponsor. Si sono registrate 297 presenze tra studentesse e studenti e sono stati svolti circa 1343 colloqui individuali.

■ Public Engagement

Nel corso del 2025 sono state organizzate numerose iniziative di Public Engagement, sia a livello di Amministrazione centrale che direttamente negli Istituti e nei Centri di ricerca tra cui:

- n. 14 Visite guidate a Palazzo Pilo Boyl a cui hanno partecipato oltre 400 visitatori

- M'illumino di meno in occasione della XXI Edizione della Giornata Nazionale per il Risparmio Energetico e degli stili di vita sostenibili
- Rassegna Cinematografica "Profondo Verde" a cui hanno partecipato circa 100 persone per ciascuna proiezione
- Università Svelate a cui hanno partecipato 50 persone
- Raccontare la scienza: Virginia Benzi @quantumgirlvivi (27 marzo)
- GreenAgers a cui hanno circa 100 studentesse e studenti di 3 prime medie
- Giornata della Solidarietà con 3 eventi in 3 sessioni parallele ai quali hanno partecipato 150 tra docenti e discenti di 6 scuole diverse
- BioBlitz Monte Pisano 2025 Sono stati organizzati nove percorsi ed escursioni guidate sul Monte Pisano per raccogliere dati scientifici sulla biodiversità locale
- Sant'Anna Science Cafè. Sono state organizzate due serate a cui hanno partecipato complessivamente 120 persone
- BRIGHT-NIGHT 2025 - Notte europea delle Ricercatrici e dei Ricercatori. Alla serata hanno partecipato oltre 100 tra ricercatrici, ricercatori e docenti, i visitatori sono stati circa 800 per la sede centrale

INTERNAZIONALE: Relazioni esterne e comunicazione

Per quanto riguarda la comunicazione, le attività si sono concentrate sulle seguenti linee di intervento:

- divulgazione del bando di concorso per l'ammissione ai Corsi ordinari che è stato aggiornato alle nuove tempistiche del concorso e quindi anticipato e suddiviso in due tranches
- campagna di comunicazione istituzionale dedicata ai programmi di dottorato mediante una valorizzazione dell'attrattività delle attività formative post-graduate della Scuola in ambito internazionale su portali e riviste dedicate
- piano di comunicazione social a supporto delle campagne di comunicazione istituzionale, con particolare riferimento alla promozione delle attività di orientamento, dei bandi di concorso dei Corsi ordinari e dei Corsi PhD e del catalogo delle Seasonal School
- affiancamento delle attività di terza missione e di public engagement mediante la realizzazione di video e interviste;
- realizzazione di video istituzionali con particolare riferimento alla progettazione del video dedicato alla formazione, presentato in occasione dell'inaugurazione dell'anno accademico.

Da segnalare che la Scuola ha stipulato un accordo di collaborazione con il Massachusetts Institute of Technology, nell'ambito del Programma MISTI (MIT Science and Technology Initiatives). Detto programma si pone come obiettivi fondanti la creazione dei leader del futuro, la promozione di collaborazioni di ricerca, e la connessione di partners internazionali con il MIT. All'interno di questo programma, il Global Seed Fund (GSF) promuove collaborazioni early stage fra ricercatori del MIT e loro controparti all'estero. L'iniziativa prevede l'assegnazione competitiva di progetti di ricerca collaborativi e si incoraggia il coinvolgimento di studenti, con l'aspettativa che i fondi producano idee e risultati capaci di generare a loro volta ulteriori finanziamenti esterni.

RISORSE CENTRALI DELLA SCUOLA: il personale docente, ricercatore e tecnico amministrativo

Reclutamento

Docenti

Nel corso dell'anno 2025 sono state effettuate complessivamente n. 17 chiamate di docenti:

- n. 3 di I fascia (di cui un passaggio interno ex art. 24 comma 6 e una chiamata diretta cofinanziata)
- n. 14 di II fascia (di cui 10 passaggi di ruolo da RTDB a seguito di valutazione e 2 chiamate dirette ai sensi dell'articolo 1 comma 9 della legge 230/2005 e dell'art. 3 comma 1 del D.M. 919/2022).

Il totale dei punti organico utilizzati è stato di **6,05** di cui 0,70 derivanti dal finanziamento ministeriale dei DipE 2023-2027.

Ricercatori

Per quanto riguarda il personale Ricercatore TD ex art. 24, sia nella formulazione previgente l'entrata in vigore della legge 79/2022 (RTDB) che nella formulazione novellata dalla legge 79/2022 (RTT), sono state assunti:

- n. 8 unità, di cui 2 a valere sul finanziamento ministeriale dei DipE 2023-2027 e a valere su un finanziamento esterno derivante da convenzione quindicennale.

- n. 13 contrattisti di ricerca ex art. 22 della legge 240/2010, di cui 4 a valere sul finanziamento ministeriale di cui al D.M. 47/2025 e gli altri su fondi di ricerca nella disponibilità di Centri e Istituti.

Il totale dei punti organico destinati all'assunzione di personale ricercatore a tempo determinato è stato di **4,05** di cui 1,30 derivanti dal finanziamento ministeriale dei DipE 2023-2027.

Personale dirigente e tecnico amministrativo

Nel corso del 2025 sono state attuate n. 18 assunzioni di personale tecnico amministrativo:

- n. 2 unità appartenenti all'Area Elevate professionalità, settore scientifico-tecnologico per le esigenze degli Istituti di ricerca

- n. 11 appartenenti all'area dei Funzionari di cui n. 4 progressioni interne di carriera di personale già in servizio nell'Area dei Collaboratori e 7 nuove unità reclutate dall'esterno

- n. 5 unità appartenenti all'Area dei Collaboratori, di cui 4 stabilizzazioni di contratti di formazione lavoro al termine del periodo di formazione previsto dal progetto formativo di 24 mesi ed un adeguamento contrattuale del regime di part-time.

L'impiego totale di punti organico per il reclutamento di personale TA nell'anno è stato di complessivi p.o. **4,35** considerata anche la quota ad incremento dei Fondi per il trattamento accessorio (per € 0,48 p.o.) per le unità reclutate a valere sulle risorse di cui al DM 795/2023.

RISORSE CENTRALI DELLA SCUOLA: Infrastrutture

Ampliamento e conservazione spazi

Il 2025 ha visto la prosecuzione del processo di sviluppo edilizio e immobiliare che la Scuola ha avviato negli anni passati con i documenti di pianificazione e programmazione approvati dagli Organi.

Fra le operazioni più rilevanti, assume significato peculiare, per dimensioni e portata strategica, il secondo anno della fase esecutiva di attuazione del progetto del nuovo Parco Scientifico tecnologico in San Giuliano Terme.

Un altro importante intervento di grande rilievo, non solo per la Scuola, ma anche per la città di Pisa, ha raggiunto il traguardo: si tratta dell'acquisizione a titolo definitivo a seguito di asseveramento dell'ex Convento di Santa Croce in Fossabanda che, dal dicembre 2024 ospita allievi ordinari, allievi phd, visiting students, studenti di master nelle 59 camere, in un contesto storico-monumentale di elevata qualità edilizia e funzionalità.

Le attività di riqualificazione e manutenzione straordinaria svolte nell'anno hanno riguardato pressoché tutte le sedi della Scuola, con un particolare riguardo al miglioramento delle dotazioni impiantistiche e alla sicurezza antincendi; nella Sede centrale, particolare rilevanza assume il completamento dei lavori di restauro e ristrutturazione della Biblioteca e di alcuni spazi ad essa limitrofi.

Informatizzazione e dematerializzazione

Le attività del 2025, oltre alla gestione ordinaria e straordinaria della operatività IT sia per la parte infrastrutturale che per le piattaforme applicative, hanno seguito la programmazione dettata dal piano di attività allegato al progetto per la transizione al Digitale e al rafforzamento delle funzionalità di cybersecurity.

Il Bilancio 2025

Il Bilancio di esercizio 2025 è redatto secondo gli schemi definiti con Decreto Interministeriale n.34 del 15 gennaio 2025; la nota integrativa al bilancio è stata redatta secondo lo schema ministeriale. Esso contiene i criteri di valutazione e l'analisi delle voci di Stato Patrimoniale e del Conto Economico al 31/12/2025.

Il Bilancio unico di Ateneo della Scuola per l'anno 2025 si chiude con un utile di esercizio di euro 6.174.891.

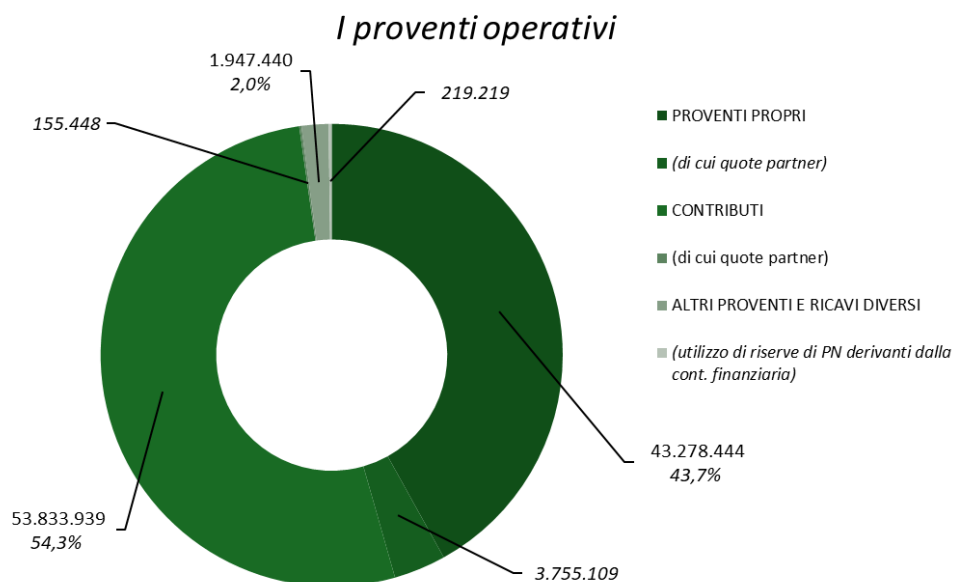
Al fine di illustrare i risultati gestionali, si riportano di seguito una tabella di sintesi sull'andamento economico dell'esercizio 2025 e grafici illustrativi della composizione dei proventi e dei costi della gestione operativa.

	31.12.2025	% sul totale proventi operativi/ costi operativi 2025	31.12.2024	% sul totale proventi operativi/ costi operativi 2024
A) PROVENTI OPERATIVI				
I. PROVENTI PROPRI	43.278.444	43,7	36.931.798	41,3
II. CONTRIBUTI	53.833.939	54,3	50.651.688	56,6
III. PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO				
IV. ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	1.947.440	2,0	1.877.383	2,1
V. VARIAZIONE RIMANENZE				
VI. INCREMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI				
TOTALE PROVENTI OPERATIVI (A)	99.059.823	100,0	89.460.869	100,0
B) COSTI OPERATIVI				
VII. COSTI DEL PERSONALE	45.322.390	50,2	41.862.608	52,0
VIII. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	38.034.530	42,1	32.645.657	40,6
IX. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	5.798.685	6,4	4.834.121	6,0
X. ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	627.466	0,7	384.413	0,5
XI. ONERI DIVERSI DI GESTIONE	467.099	0,5	736.357	0,9
TOTALE COSTI OPERATIVI (B)	90.250.170	100,0	80.463.156	100,0
DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A - B)	8.809.653	9,8	8.997.713	10,1
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI	4.875	0,0	-229	0,0
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE				
E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	-248.292	-0,3	-352.044	-0,4
Risultato prima delle imposte (A - B + - C + - D + - E)	8.566.236	9,5	8.645.440	9,7
F) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE	2.391.345	2,6	2.195.944	2,5
RISULTATO DI ESERCIZIO	6.174.891	6,8	6.449.496	7,2

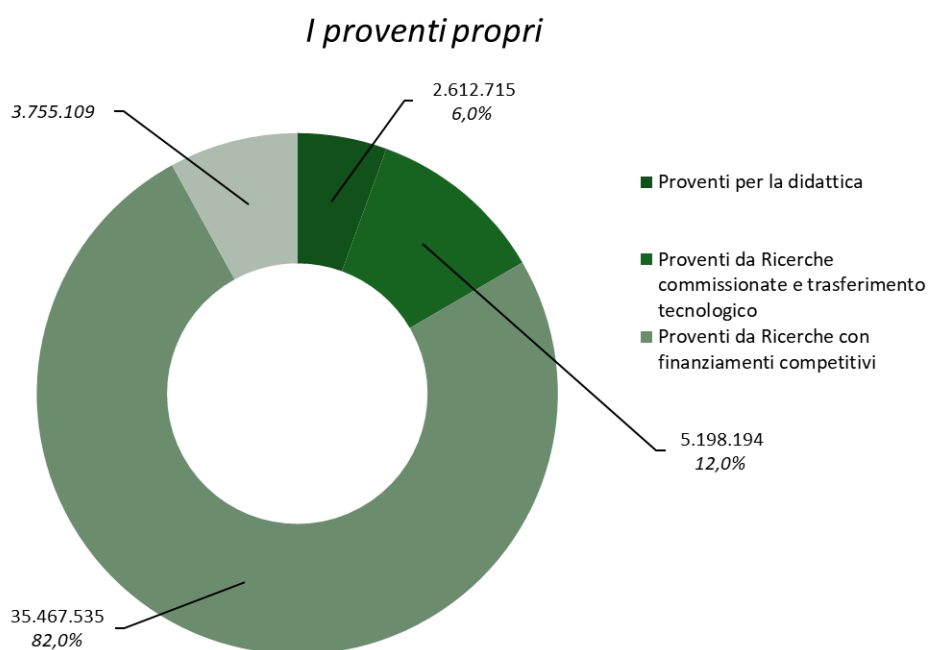
La Scuola come si evince dalla tabella di cui sopra e come meglio dettagliato nel prosieguo, consegue una percentuale importante (**43,7%**) dei proventi propri rispetto al totale dei proventi. Ai proventi propri si ritiene che debbano aggiungersi anche i proventi riclassificati in base al DM MIUR alla voce "Contributi" e alla voce "Altri proventi e ricavi diversi" che costituiscono comunque Entrate proprie, frutto di convenzioni con Enti pubblici e privati, e che valgono nel complesso circa €4,1mln; la percentuale di Entrate proprie sui Proventi operativi raggiunge in tal modo il 47,8%, in netta crescita rispetto all'esercizio precedente.

I Proventi operativi

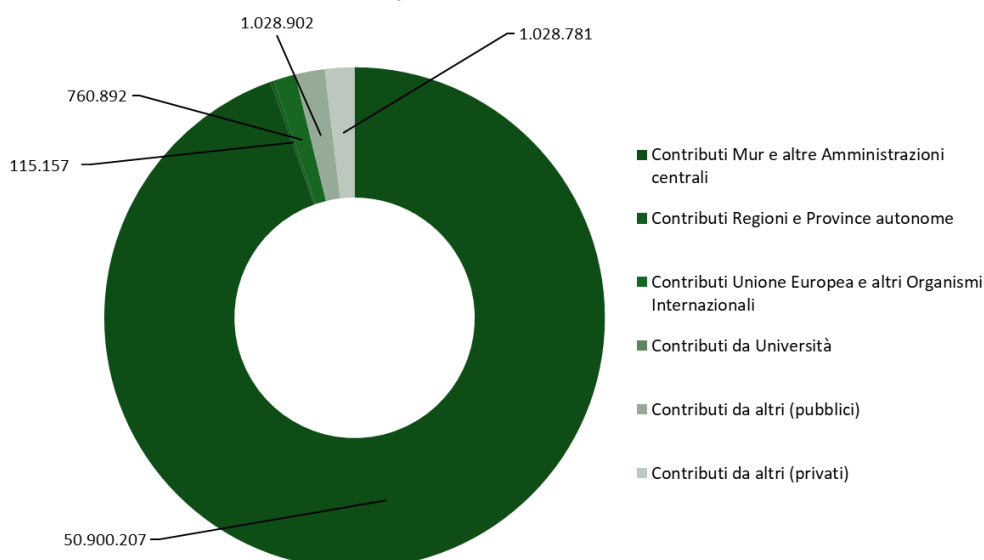
Il grafico che segue mostra la composizione dei proventi tipici della Scuola, con evidenziazione delle quote partner nell'ambito dei "Proventi propri" e "Contributi" e dell'utilizzo delle riserve di patrimonio netto derivanti dalla contabilità finanziaria nell'ambito dei "Proventi e ricavi diversi".



Nei due grafici che seguono si analizza la composizione dei “Proventi propri” legati all’attività di didattica e di ricerca e dei “Contributi”:



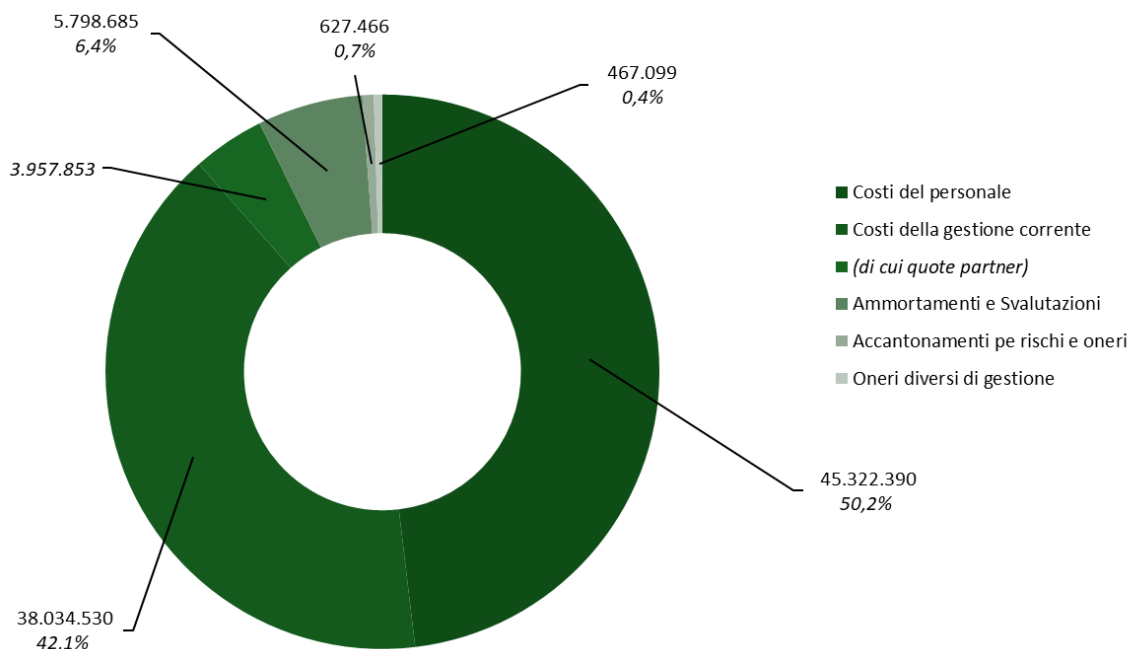
La composizione dei contributi



I Costi operativi

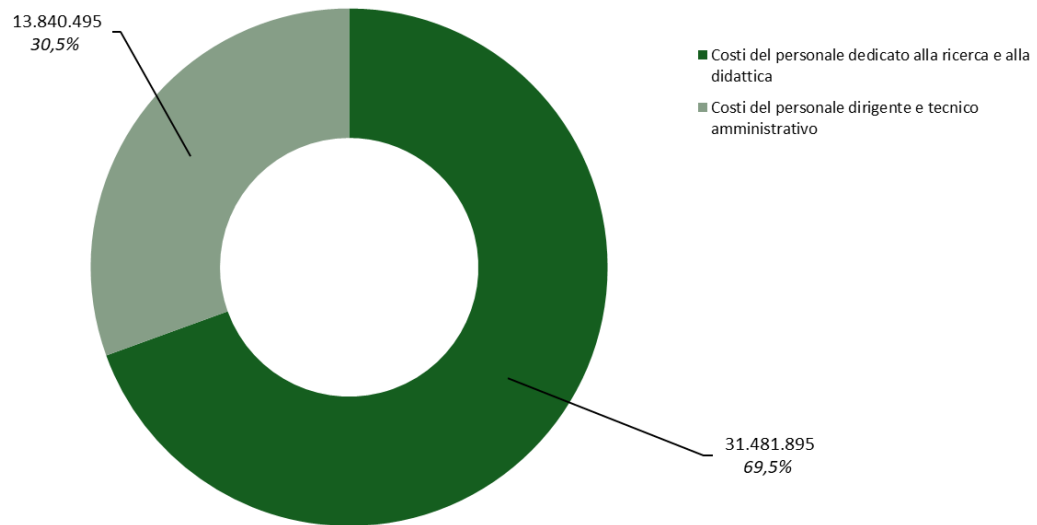
Il grafico che segue riporta la composizione dei costi tipici della Scuola. Se si analizzano le due voci principali “Costi del personale” e “Costi della gestione corrente”, al netto dei trasferimenti ai partner rispetto al totale dei costi operativi, si rileva che il peso è rispettivamente 50% e 42%. Se ai costi del personale si aggiungesse anche l’IRAP calcolata con il metodo retributivo e riclassificata alla voce “Imposte sul reddito dell’esercizio” il peso del personale sarebbe destinato a salire.

La struttura dei costi operativi

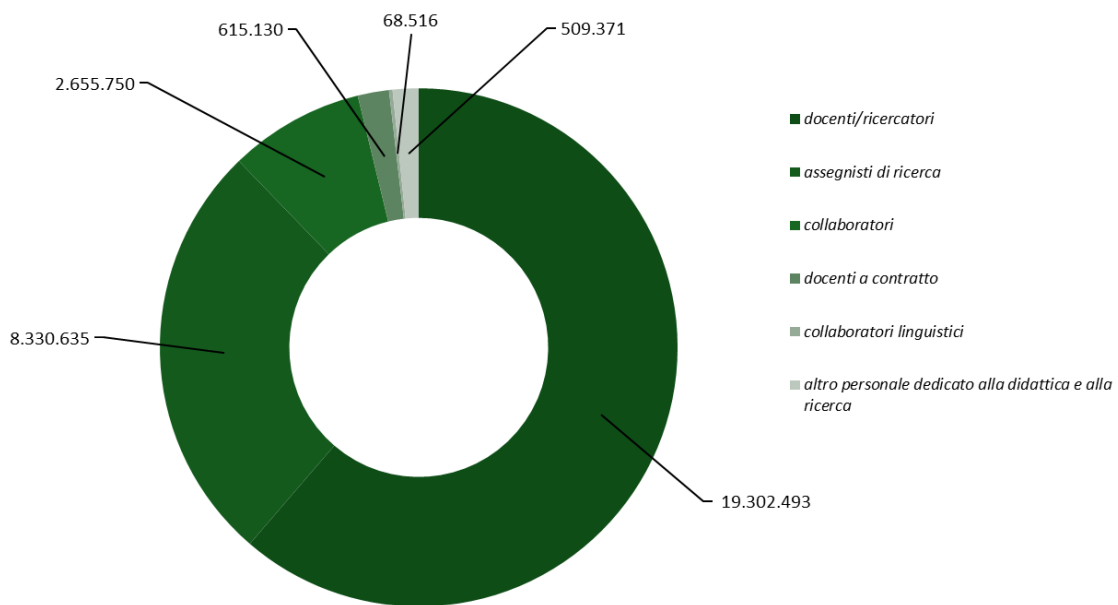


I grafici che seguono illustrano rispettivamente la composizione della voce “Costi del personale”, con particolare riferimento alla ripartizione dei “Costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica” sulle diverse figure professionali, incluse le nuove figure contrattuali dei contratti di ricerca, e delle voci “Costi della gestione corrente” e degli “Ammortamenti”.

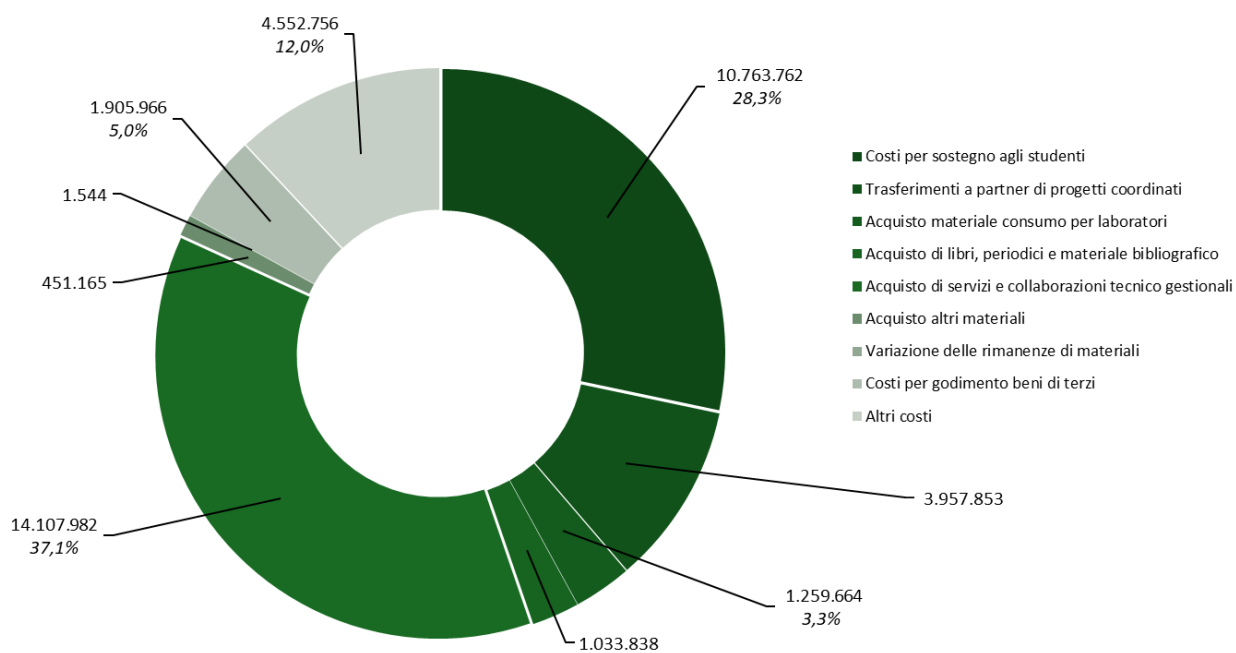
I costi del personale



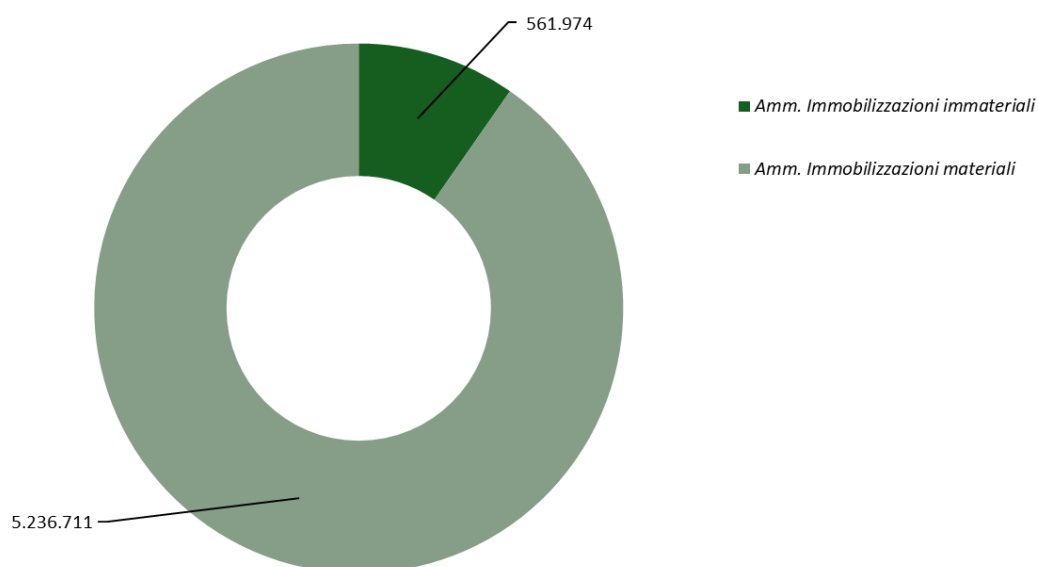
I costi del personale dedicato alla ricerca e alla didattica



I costi della gestione corrente



Ammortamenti immobilizzazioni



Indicazioni del rispetto dei valori previsti ex D.Lgs. n: 49/2012, per i seguenti indicatori

I valori sotto riportati rappresentano la stima degli indicatori, non essendo ancora conosciuti i dati pubblicati dal MIUR sul portale ProPer 2025. Per la determinazione dei diversi parametri vengono tenuti in conto i criteri MUR per il ProPer 2024. In particolare, si ricorda che, nella quota FFO, è ricompresa la parte del finanziamento dei Dipartimenti di Eccellenza relativa alle sole spese di personale.

Spese di personale

Indicatore di personale	Stanziamiento esercizio 2025
Spese per il personale carico Ateneo (A)	27.262.053
FFO (B)	46.564.243
Programmazione triennale C	450.442
Tasse e contributi universitari al netto dei rimborsi (D)	1.421.680
TOTALE (E)= B+C+D	48.436.365
Rapporto A/E)= inferiore 80%	56,28%

Sostenibilità economico finanziaria

Indicatore di sostenibilità economico finanziaria	Stanziamiento esercizio 2025
FFO (A)	46.564.243
Programmazione triennale (B)	450.442
Tasse e contributi universitari al netto dei rimborsi C	1.421.680
Fitti passivi (D)	562.170
TOTALE (E)= A+B+C-D	47.874.195
Spese per il personale carico Ateneo (F)	27.262.053
Ammortamento mutui (G)	-
TOTALE (H)= F+G	27.262.053
Rapporto (82%E/H)	1,44

Indebitamento

La Scuola Sant'Anna non ha mutui e quindi nessun valore su tale indicatore.

Indicatore di indebitamento	Stanziamiento esercizio x
Ammortamento mutui (capitale+interessi)	
TOTALE (A)	
FFO (B)	
Programmazione Triennale (C)	
Tasse e contributi universitari al netto dei rimborsi (D)	
Spese di personale a carico Ateneo (E)	
Fitti passivi a carico Ateneo (F)	
TOTALE (G) = (B+C+D-E-F)	
Rapporto (A/G) = < 15%	

Le tabelle seguenti mostrano infine il rispetto del limite in relazione al personale a tempo determinato in quanto imputate quasi integralmente su coperture esterne.

Limite ex art. 9 c.28 L.122/2010 e art. 1 c. 188 L.266/05	206.299
---	---------

Tipologia contratto	Costo anno 2025	Coperture esterne	Intacco sul limite anno 2024
Personale tecnico-amministrativo tempo determinato	2.492.671	2.434.904	57.767
Collaborazione esterna	43.785		43.785
Somministrazione di lavoro interinale	59.100		59.100
TOTALE	2.595.556	2.434.904	160.652

In conclusione, le risultanze del bilancio d'esercizio 2025, dimostrano una capacità di produrre valore significativa e una situazione Patrimoniale che si conferma solidissima e con accresciute riserve per affrontare al meglio le prossime sfide individuate con il piano strategico di mandato.

Il Rettore
(Prof. Nicola Vitiello)

Obiettivi performance 2025 Dirigenti/Area (allegato 2 relazione performance 2025)	STAFF	RISORSE UMANE	LEGALE	FORM. UNIVERSITARI A	FORM. POST LAUREA	RICERCA	AMM.NE TeCIP, IM, SCIENZE PIANTE, PROD. VEGETALI	AMM.NE MAN. ECO, DIR	AMM.NE BIOROBOTICA	TERZA MISSIONE	DIREZIONE REL., INFRASTRUTT. FISICHE E DIG	ICT E TRASIZIONE DIG.	EDILIZIA, SOSTENIB., FACILITY MAN.	DIREZIONE AFF. GEN., RISORSE ECO, APPROVV.	ACQUISTI
Implementazione del piano di miglioramento organizzativo delle Aree conseguente ai risultati della Customer Satisfaction realizzata nel 2024	100	100	100	100	100	100	100	80	100	100	100	100	100	100	100
Riduzione ferie arretrate delle Aree	100	100	100	100	-	100	100	100	-	-	100	100	100	100	100
Rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Realizzazione del Piano Formativo Individuale per un numero di ore non inferiore a 40, che include anche la formazione anticorruzione	100	100	100	-	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Attuazione indicazioni ministeriali su attività formativa per sé stessi e per il personale assegnato											100			100	
Parco Scientifico e Tecnologico di San Giuliano Terme nell'ambito del partenariato pubblico-privato in project financing - realizzazione e gestione											100		100	100	100
Realizzazione delle ulteriori attività di edilizia previste nel Piano strategico 2024-2026, rispetto al Parco Scientifico-tecnologico (Biblioteca e ristrutturazione immobile ex Pardocchi Pontedera BRIEF)											100	100	100	100	100
Avvio gestione dell'agente contabile in riferimento alla gestione del fondo economale							100	100	100					100	100
Digitalizzazione dei servizi obiettivo D05 Piano strategico): - gestione workflow autorizzatori a firma dei Direttori di Istituto e dei Coordinatori dei Centri - creazione regole di alimentazione fascicoli: Personale, Acquisti/Registri/Ciclo Attivo, Progetto - dematerializzazione processi della didattica: registro attività docente, valutazione didattica, certificazioni carriera per riconoscimento estero - dematerializzazione processi della ricerca (modulo INTIME e integrazione con U-GOV PJ e ESSE3) - dematerializzazione dei processi amministrativi gestionali (acquisti e selezioni del personale)				100	100	100	100	100	100					100	100
Preparazione e supporto alla VQR 2020-2024	100														
Partecipazione progetto Good Practice 2024/2025 e indagine Benessere Organizzativo Scuola 2025	100														
Attività propedeutica alla visita accreditamento 2025 CEVS	100			100	100	100	100	100	100	100					
Nuovo modello AVA3 aggiornamento della documentazione	100			100	100	100	100	100	100	100					
Supporto all'impostazione del Piano strategico in seguito alla nomina del nuovo Rettore/Rettrice	100														
Aggiornamento Statuto, Regolamento Generale e altri Regolamenti			100		100										
Attività di precontenzioso			100												
Supporto al Collegio di disciplina			100												
Emanazione dei regolamenti entro 15 giorni dall'approvazione da parte degli organi			100												
Rinnovo contratto CAMgraphic			100							100					
Organizzazione e supporto alle attività del nuovo Servizio ispettivo della Scuola		100	100												
Regolamento per la selezione ed il conferimento dei contratti di ricerca di cui all'art. 22 della L. 240/2010 e implementazione documenti e procedure necessarie alla gestione della nuova figura del contrattista di ricerca		100													
Adeguamento fonti interne e procedure concorsuali alle novità normative con particolare riferimento alle modifiche apportate all'art. 35 sul Reclutamento del personale dei DIGs 165/01 e al DPR 487/94, aggiornato con le modifiche apportate dal d.P.R. 16 giugno 2023, n. 82		100													
Concorso Progressioni verticali		100													
Revisione regolamento Lavoro Agile e Telelavoro per allineamento al Titolo III del CCNL 2019-2021		100													
Revisione e aggiornamento della "scheda progetto"						100	100	100	100						
Consolidamento EELISA2 - LM congiunta				100											
Progetto PNRR MERITA - Mobilità Sociale (MeMo, MeMo Aree interne e STEM) - Seasonal School PhD - Viaggio intersettoriale Allievi/e in Tanzania				100											
Strategia di comunicazione sui media tradizionali e sui social coordinata fra dottorati					100										
Attività per la dematerializzazione del processo di affidamento di incarichi di docenza a soggetti esterni					100								100		
Riorganizzazione dei servizi bibliotecari nella sede riqualficata e supporto all'allestimento di nuovi servizi					100										
Rafforzamento attività di Placement										100					
Supporto amministrativo per l'ampliamento delle attività di tirocinio curriculare esterne all'Ateneo, di Allievi e Allieve (di cui al Pro3 2024-2026 indicatore B_i)										100					
Progettazione e implementazione di un sistema di monitoraggio dei progetti PNRR ai fini di ridurre i rischi di mancato riconoscimento delle spese in fase di rendicontazione						100	100	100	100	100					
Redazione linee guida sull'utilizzo del protocollo e loro diffusione										100					
Supporto, per gli aspetti di competenza, alle modifiche di layout dei laboratori												100			
Digitalizzazione (Obiettivi D04, D05, D06, D03 Piano Strategico): - sviluppo delle connettività ed evoluzione dei servizi in rete; - digitalizzazione dei servizi (firme, fascicoli, didattica, ricerca, processi amministrativi gestionali) - azioni e strumenti per la digitalizzazione collaborativa - revisione piattaforma Intranet											100	98			