



Sant'Anna

Scuola Universitaria Superiore Pisa

2021

Relazione sulla Performance

THE WORLD UNIVERSITY RANKINGS

QS WORLD UNIVERSITY RANKINGS

RICERCA

Times Higher Education World University Rankings 2018

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

QS World University Rankings 2018

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

Valutazione della ricerca

Il livello della ricerca raggiunta dalla Scuola è testimoniato dai risultati della Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) 2013-2014, condotto dall'Agente Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), che vede la Scuola al primo posto nazionale nella graduatoria complessiva per le Aree 5, 7 e 8, al secondo e terzo posto per l'Area 10 e 6 ed al 4° e 7° posto rispettivamente per le Aree 14 e 12.

Area	Indicatore	Posizione	Posizione	Posizione
5	Scienze Matematiche	1° su 42	1° su 13	Positiva
7	Scienze Agrarie e Alimentari	1° su 32	1° su 10	Positiva
8	Ingegneria Industriale e dell'Automazione	1° su 42	1° su 10	Positiva
10	Scienze Chimiche	2° su 42	2° su 10	Positiva
12	Scienze Fisiche	3° su 42	3° su 10	Positiva

GRUPPO VQR

Si tratta del più grande esercizio di valutazione della ricerca mai realizzato a livello internazionale. La VQR ha coinvolto la qualità della ricerca di 96 università italiane.

In evidenza

I grafici evidenziano il posizionamento della Scuola nel contesto di ricerca in area scientifica, anche in relazione alla nomenclatura degli atenei italiani.

RICERCA

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

Scopus

Nel periodo 2011-2016 la Scuola ha prodotto 25.799 citazioni per prodotto ad un impact factor ponderato di 1,72.

Web of Science

Anche nella banca dati ISI Web of Science vanta un portafoglio di oltre 4.000 prodotti scientifici ed una media di 11,59 citazioni per pubblicazione.

In evidenza

La visualizzazione citata mostra le parole e le frasi più importanti utilizzate all'interno delle pubblicazioni scientifiche. Quanto più grande è la dimensione del carattere, tanto più importante o significativo è la frase.

RICERCA

Questi tre settori sono prodotti della Scuola rientra nel primo quartile per citazioni e quasi il 60% ha ricevuto il primo quartile dello Scopus Journal Ranking.

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

Progetti di ricerca attivi

Area	EU	Non-EU	Cofin	Altre	Totale
Architettura	13	0	14	17	44
Chimica	9	0	3	35	47
Informatica	4	1	1	2	8
Ingegneria	11	13	38	16	78
Scienze della Vita	0	30	12	12	54
Totale Scuola	47	43	67	62	219

Progetti della ricerca (in euro)

Fonti di Attribuzione	2013	2014	2015	2016
Comunicazioni (contenuti)	3.064.971	3.543.057	3.055.191	3.010.943
Finanziamenti competitivi da MIUR	881.190	1.018.194	1.278.126	3.005.080
Finanziamenti competitivi da altri Ministeri	420.010	889.796	498.070	587.584
Finanziamenti competitivi da UE e Organismi Internazionali	1.100.071	6.261.100	6.278.202	5.408.104
Finanziamenti competitivi da altri enti pubblici	3.162.438	3.673.880	2.880.903	3.268.884
Finanziamenti competitivi da altri privati	1.103.117	528.006	690.268	382.210
Totale Scuola	14.004.116	15.988.397	18.548.177	18.084.473

In evidenza

Il dato della contabilità finanziaria (fino al 2017) non è confrontabile con la nuova contabilità economica.

Tipologia

Accumulo storico dei ricavi della ricerca

Deliberazione Consiglio di Amministrazione del 27.06.2022

Validazione del Nucleo di valutazione il 27.06.2022

A cura di: Direzione Generale, Area Staff



Sommario

1	Presentazione della Scuola	2
1.1	Docenti e ricercatori/trici	3
1.2	Personale tecnico-amministrativo.....	5
1.3	Alloggi	5
1.4	Biblioteca	6
2	La strategia, la missione di oggi e di domani, il valore pubblico	6
2.1	I nostri valori.....	6
3	L'Organizzazione.....	9
4	I risultati della Scuola (Ricerca, Formazione e Terza Missione).....	11
5	Risultati della performance organizzativa ed individuale	11
5.1	La valutazione del Direttore Generale.....	11
5.1.1	Definizione.....	11
5.1.2	Monitoraggio.....	11
5.1.3	Passaggi e item valutazione.....	12
5.1.4	Valutazione	12
5.2	Valutazione delle strutture e della performance individuale.....	14
5.3	Pari opportunità	18
5.4	Prevenzione della Corruzione e trasparenza.....	20
6	Risorse, efficienza ed economicità	21
7	Il processo di redazione della Relazione sulla Performance	22
7.1	Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	22
7.2	Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance	23
	Indice delle tabelle	24
	Indice delle figure	24



1 Presentazione della Scuola

La Scuola Superiore Sant'Anna è un istituto universitario pubblico a statuto speciale che svolge le proprie attività di ricerca e di formazione nel campo delle scienze applicate: Scienze Economiche e Manageriali, Scienze Giuridiche, Scienze Politiche, Scienze Agrarie e Biotecnologie Vegetali, Scienze Mediche e Ingegneria Industriale e dell'Informazione.

Istituita nel 1987 con L. 41/1987, per proseguire la tradizione dei collegi universitari pisani da cui trae origine, la Scuola Superiore Sant'Anna è un istituto pubblico di istruzione universitaria a ordinamento speciale e si è affermata nel contesto universitario italiano e internazionale come una realtà dinamica e fortemente innovativa in grado di cogliere le sfide della ricerca avanzata e al tempo stesso mantenere le prerogative di un'istituzione universitaria dedita alla valorizzazione del merito mediante percorsi di formazione che si distinguono per l'interdisciplinarietà, la connessione con la ricerca e una marcata apertura internazionale.

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

Ai sensi all'art. 3 della L. 240/2010, del D.M. 365/2016 e del D.M. 264/2017, la Scuola, aveva intrapreso una sperimentazione di un assetto federato con l'Istituto Universitario Studi Superiori di Pavia (IUSS) e con la Scuola Normale Superiore (SNS), anch'essi aventi natura di Istituti universitari ad ordinamento speciale, ferma restando l'autonomia giuridica, scientifica, gestionale e amministrativa di ciascun ateneo. Questa sperimentazione, pur avendo portato alle tre Scuole federate vantaggi e opportunità di miglioramento, per decisione dei tre Senati Accademici ha visto la sua conclusione nel mese di dicembre 2021. Nell'ambito della Federazione, erano stati istituiti nel corso del 2018 il Consiglio di amministrazione federato, il Collegio dei Revisori dei Conti federato e il Nucleo di Valutazione federato che concluderanno la loro attività nel mese di giugno 2022 per lasciare spazio ai nuovi organi istituiti sulla base del nuovo Statuto della Scuola pubblicato in Gazzetta Ufficiale in data 19 marzo 2022 ed emanato con Decreto della Rettrice 146/2022.

La sede centrale della Scuola Superiore Sant'Anna si trova nel centro storico di Pisa in un antico monastero circondato da giardini e spazi verdi, un ampio e articolato complesso all'interno del quale si trovano il rettorato, le aule, gli uffici dei docenti, la biblioteca, la segreteria studenti, la



mensa e gli alloggi degli allievi e delle allieve: un vero e proprio campus che fin dal primo impatto mette in evidenza i valori di una learning community dove docenti, ricercatori e ricercatrici, allievi e allieve interagiscono quotidianamente.

Nel corso degli anni il complesso edilizio della Scuola si è costantemente ampliato e oggi dispone di oltre 30 strutture per le attività di formazione e di ricerca in linea con le prerogative di una realtà universitaria fortemente caratterizzata in termini di residenzialità e di research university. Gli istituti e i laboratori di ricerca sono collocati su più sedi, quelli relativi alle scienze sociali si trovano nelle immediate vicinanze della sede centrale, mentre quelli delle scienze sperimentali sono nelle zone limitrofe al centro storico nella zona del CNR e a Pontedera dove ha sede il polo di ricerca e formazione dell'Istituto di Biorobotica.

La collegialità è un valore fondante della Scuola. Gli allievi e le allieve, vivendo insieme, si scambiano esperienze, si supportano, studiano, faticano e gioiscono insieme, creando legami fortissimi che fanno parte della loro esperienza alla Scuola e che li accompagneranno durante tutta la vita.

Gli allievi e le allieve dei Corsi Ordinari vivono nei collegi della Scuola, organizzati secondo il modello del campus universitario. I tre collegi della Scuola (Sede Centrale, Alessandro Faedo e Tiziano Terzani) si trovano nel centro storico di Pisa, hanno camere singole o doppie, con o senza bagno e prevedono spazi ricreativi comuni (palestra, sala musica, angoli ristoro ecc.) e una portineria aperta 24 ore su 24.

Gli allievi e le allieve dei Corsi PhD frequentano svolgono attività di ricerca nei laboratori, sono coinvolti nelle attività degli istituti, in un continuo scambio di esperienze.

Residenzialità non significa soltanto dotare allievi ed allieve, docenti, ricercatori e ricercatrici di spazi di coabitazione ed aggregazione, ma anche qualcosa di più: è il collante fondamentale per sviluppare esperienze e competenze perché il talento non cresce isolato ma richiede scambio e condivisione per potersi sviluppare. Per questo la scuola si definisce una learning community.

1.1 Docenti e ricercatori/trici

Nelle tabelle seguenti sono riportati i dati relativi alla dotazione del personale docente e dei/le ricercatori/trici della Scuola al 31 dicembre 2021, suddivisi per Istituto di ricerca.

Il corpo docente della Scuola ha visto una crescita sostanziale negli ultimi dieci anni con un raddoppio complessivo del numero dei/le docenti, in particolare dei/le professori/esse associati/e e dei/le ricercatori/trici di tipo B, così come è sostanzialmente aumentato il numero del personale tecnico amministrativo e dei ricercatori/trici a tempo determinato di tipo A. Oggi il Sant'Anna è la più grande Scuola a statuto speciale d'Italia.



Istituto	Professoress e Professori		Ricercatrici e Ricercatori		Totale
	I fascia	II fascia	di ruolo	tipo B A	
BioRobotica	8	5	–	6 5	24
DirPoliS	12	9	1	4 3	29
Economia	8	5	–	3 2	18
Intelligenza Meccanica	3	3	–	1 6	13
Management	10	5	–	2 9	26
Scienze della Vita	9	5	5	1 2	24
TeCIP	7	5	–	2 8	22
Totale	57	38	6	19 36	156

Dati al 31 dicembre 2021

Tabella 1 Personale Docente e Ricercatori/trici per Istituto

Personale	Anno							
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Professori e Professoress e I fascia	35	36	37	43	46	51	52	57
Professori e Professoress e II fascia	28	32	31	29	30	31	35	38
Ricercatori e Ricercatrici di ruolo	16	15	14	13	12	11	8	6
Ricercatori e Ricercatrici a tempo det.	34	35	37	42	55	61	60	55
Totale	113	118	119	127	143	154	155	156

Tabella 2 Trend personale Docente e Ricercatori/trici

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

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

Personale	Anno			
	2018	2019	2020	2021
Assegniste e assegnisti di ricerca	215	233	225	242
Borsiste e borsisti di ricerca	61	88	106	66
Collaboratrici e collaboratori di ricerca	38	48	65	62
Totale	314	369	396	370

Tabella 3 Trend personale ricerca non strutturato

La Scuola, rispetto al numero di docenti assunti, è l'ateneo con il maggior numero di assegnisti/e di ricerca.

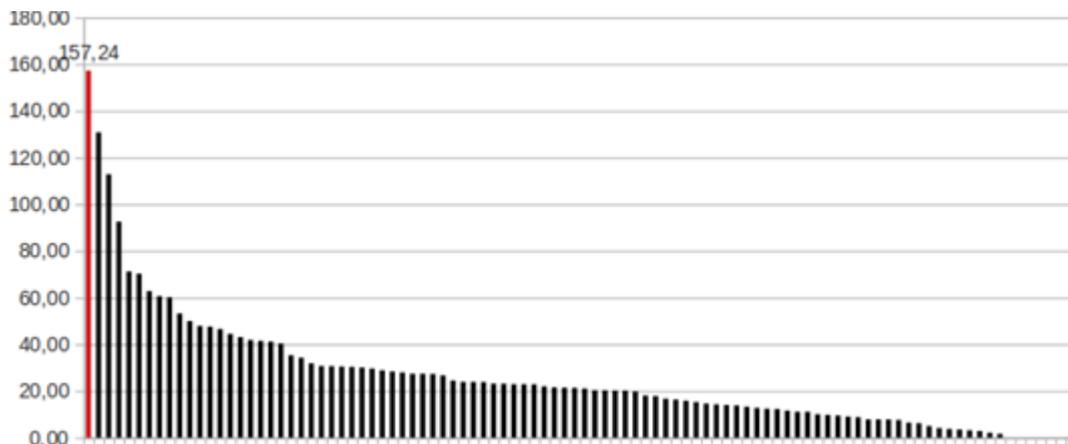


Figura 1 Percentuale degli assegnisti/e rispetto al personale docente e di ricerca strutturato (dati cineca marzo 2021)

1.2 Personale tecnico-amministrativo

Il personale tecnico amministrativo è aumentato ma in misura percentuale inferiore rispetto all'incremento del personale docente e di ricerca e, conseguentemente delle attività. Significativa la crescita relativa del personale tecnico come si evince dalla seguente tabella:

Personale	Anno							
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Tempo indeterminato	145	150	153	165	164	179	184	196
di cui tecniche o tecnici	36	37	38	41	42	48	49	46
di cui Coll. Esperte Linguistiche ed Esperti Linguistici	4	4	4	4	3	3	3	3
Tempo determinato ^a	34	24	33	32	39	39	41	45
di cui tecniche o tecnici	10	7	9	11	4	1	7	11
di cui tecnologhe o tecnologhi	2	2	6	8	13	15	17	17
Totale	179	174	186	197	203	218	225	241

Dati al 31 dicembre, incluso il Direttore Generale

Tabella 4 Personale tecnico amministrativo

1.3 Alloggi

Il collegio, dove gli/le allievi/e dei corsi ordinari (undergraduate) vivono gratuitamente, è organizzato secondo il modello del campus universitario e comprende anche i servizi di lavanderia, un laboratorio linguistico, il servizio di ristorazione (gratuito per colazione, pranzo e cena), una palestra e numerosi spazi ricreativi in comune, dotati di quotidiani e riviste.

Nel 2021, la dotazione ammontava a 265 posti letto, dislocati nei tre edifici elencati:

- Sede Centrale della Scuola Superiore Sant'Anna: 94 posti;
- Collegio Faedo (gestito con la Scuola Normale Superiore): 83 posti;



- Collegio Terzani: 79 posti;
- n. 3 appartamenti Fondazione Cavallini: 9 posti. (2+3+4).

La Scuola ha in corso investimenti per incrementare la dotazione di alloggi soprattutto attraverso la ristrutturazione dell'ex convento Santa Croce in Fossabanda avuto in comodato gratuito dal Comune di Pisa (presentazione della domanda di finanziamento nell'ambito dell'avviso ministeriale per l'edilizia residenziale universitaria a maggio 2022).

1.4 Biblioteca

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

	Anno						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Patrimonio Librario	77.202	77.562	77.862	78.461	79.111	79.366	79.750
Banche dati on-line	33	31	33	37	44	44	45
Periodici print	157	92	92	93	83	90	90
Periodici on-line	68.000	67.960	67.971	68.100	73.701	67.648	66.700
e-Books	6.320	6.320	4.000	4.893	4.500	7.322	9.829
Circolazione	12.596	7.420	8.094	5.477	4.982	2.760	3.154
Ore di apertura settimanale	121	121	121	121	121	121	121
Media presenze giornaliere	92	96	99	98	99	45	58

Tabella 5 Risorse biblioteca

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

2.1 I nostri valori

“Scuola Superiore Sant’Anna è espressione di una comunità che promuove e favorisce, nelle sue varie componenti, l’elaborazione e la trasmissione del sapere critico, finalizzato allo sviluppo sociale e delle persone, ispirato ai valori della sostenibilità sociale e ambientale, dell’inclusione, della mobilità sociale e della responsabilità.

La Scuola si fonda sul legame inscindibile tra formazione, attività di ricerca e terza missione, che ha sviluppato nel corso della propria storia e che riafferma come criterio di orientamento per la propria azione, valorizzando l’interdisciplinarietà, l’interazione con il mondo culturale, sociale ed economico e la sperimentazione di nuovi percorsi formativi e nuovi modelli organizzativi e gestionali.



La Scuola riconosce tra i caratteri essenziali della propria organizzazione la collaborazione e la condivisione degli obiettivi istituzionali da parte di tutte le sue componenti: allieve e allievi, docenti, ricercatrici e ricercatori, assegniste e assegnisti, personale tecnico-amministrativo. Ciascuna componente è infatti tenuta ad adottare, nell'esercizio delle proprie funzioni e responsabilità, comportamenti consoni ai valori e alle finalità della Scuola e osserva le disposizioni del codice etico della comunità universitaria.”

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

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

è il motto che la Scuola si è data, consapevole che il *merito basato su competenze di qualità e impegno* rappresenti il vero *motore di sviluppo*, il meccanismo principe della mobilità sociale, la risorsa che dobbiamo mettere in campo per risolvere le sfide di sostenibilità e di equità che il mondo sta affrontando.

Tematiche strategiche per il futuro del mondo, quali il cambiamento climatico, la sostenibilità ambientale, l'equità e l'inclusione sociale, le nuove modalità di relazioni internazionali, la salute con le tecnologie ad essa connesse, i big data e l'impatto sui sistemi economici e sulle tecnologie, sono ambiti in cui la Scuola vuole investire nei prossimi anni il suo talento, a tutti i livelli e in tutte le sue componenti. Quale istituzione universitaria pubblica chiamata a creare valore per la collettività, con la ricerca, la formazione e le attività della “terza missione”, *la Scuola vuole lasciare il segno e fare la differenza per le future generazioni, operare per lo sviluppo culturale e scientifico e contribuire alla costruzione del bene comune.*

La Scuola si propone infatti come un articolato THINK TANK capace di dare soluzioni concrete e con vari punti di vista (etici, economici, giuridici, tecnologici, scientifici) su alcuni temi chiave per il nostro Paese e per il mondo.

Questi principi statutari rappresentano la missione della Scuola nel contesto universitario nazionale ed internazionale di oggi, indirizzano e caratterizzano il Piano di Orientamento Strategico 2020 – 2025 che individua quali ambiti di intervento prioritari la valorizzazione della sostenibilità, dell'inclusione e della mobilità sociale, unitamente allo sviluppo delle politiche di genere.



Le politiche di genere sono costantemente oggetto di studio, analisi e attenta riflessione mediante l'azione di supporto e di impulso del Comitato Unico di Garanzia (CUG) che contribuisce ad ottimizzare la produttività del lavoro nella Scuola promuovendo la realizzazione di un ambiente caratterizzato dal rispetto dai principi di pari opportunità, di benessere organizzativo e dall'assenza di qualsiasi forma di discriminazione, diretta e indiretta, dovuta a genere, età anagrafica, disabilità, origine etnica, lingua, opinioni politiche o orientamento sessuale.

Dal 2021 la Scuola adotta il Bilancio di Genere, per misurare e rappresentare la distribuzione di genere delle diverse componenti all'interno della Scuola nonché la partecipazione di donne e uomini nei suoi organi di gestione, e quindi definire le azioni da adottare a favore dell'eguaglianza di genere in tutte le politiche dell'Ateneo.

Ad esso si affianca il Gender Equity Plan, un piano che scaturisce da recenti disposizioni comunitarie e che definisce la strategia della Scuola per l'uguaglianza di genere indicando azioni integrate per identificare distorsioni e diseguaglianze di genere, implementare strategie innovative per eliminare eventuali disparità, definire obiettivi e monitorarne il raggiungimento attraverso adeguati indicatori.

Sostenibilità e sviluppo sostenibile caratterizzano da tempo molti settori di ricerca e di formazione della Scuola e, con l'adozione dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, questi sono diventati ambiti di intervento prioritario e strategico per l'intero Ateneo, identificativi delle sue politiche di formazione, ricerca e terza missione. La Scuola è tra le università ad adottare il Bilancio di Sostenibilità, per fornire alla comunità interna e a tutti gli stakeholder uno strumento utile per far conoscere, in maniera trasparente ed aggiornata, come la Scuola impiega le proprie risorse e con quali risultati in termini sostenibilità ambientale e sociale.

L'inclusione è un ulteriore pilastro su cui si fonda la comunità della Scuola che intende dare luogo a contesti di formazione, di ricerca, di lavoro o di condivisione in genere che siano inclusivi, equi, attenti alla parità di genere, improntati alla giustizia sociale e capaci di lottare contro le disuguaglianze, dare valore all'eterogeneità e alle unicità eliminando le barriere e le discriminazioni.

Per questo la Scuola Superiore Sant'Anna aderisce al Manifesto dell'Università Inclusiva promosso da UNHCR (the UN Refugee Agency) per favorire l'accesso dei rifugiati all'istruzione universitaria e promuovere l'integrazione sociale e la partecipazione attiva alla vita accademica. È inoltre partner di Scholar at Risk Italia, una rete internazionale di università fondata nel 1999 presso l'Università di Chicago per promuovere la libertà accademica e proteggere studiosi in pericolo di vita o il cui lavoro è severamente compromesso.



Nel corso del 2021, anche in seguito alla conclusione della sperimentazione della Federazione e al ritorno della Scuola ad un assetto di gestione autonoma, è stato rivisto lo Statuto con una revisione che ha avuto ad oggetto i seguenti ambiti:

- adeguamento dello Statuto alla conclusione della sperimentazione della Federazione mediante eliminazione dei riferimenti alla Federazione e revisione della composizione del Consiglio di amministrazione, del Collegio dei Revisori dei Conti, del Nucleo di valutazione;
- revisione del procedimento di approvazione delle fonti della Scuola;
- interventi puntuali sulle competenze e sulla composizione degli organi di governo e di gestione della Scuola, minime revisioni e sistematizzazione dei contenuti relativi agli organi di controllo, consultivi e di garanzia;
- revisione della composizione del Senato con l'introduzione di nuovi membri, il rappresentante dei coordinatori dei programmi di dottorato e il rappresentante degli assegnisti di ricerca in possesso del diploma di dottorato;
- previsione dell'Assemblea dei docenti e delle docenti;
- revisione dell'art. 26 sull'articolazione della Scuola con l'introduzione dei Centri di ricerca interdisciplinari e con la previsione dell'afferenza dei docenti alle Classi, dell'adesione agli Istituti e/o della possibilità di aderire ad un Centro di ricerca interdisciplinare;
- nuova articolazione dei contenuti del titolo VII su organizzazione e personale;
- coordinamento con la Scuola Normale Superiore in merito ai Titoli rilasciati agli/alle Allievi/e dalla Scuola;
- adozione nel testo statutario del linguaggio inclusivo con specifica attenzione al genere.

A seguito di osservazioni ministeriali e alle conseguenti modifiche, lo Statuto è stato definitivamente approvato dagli Organi e, poi, pubblicato in Gazzetta Ufficiale in data 19 marzo 2022 ed emanato con Decreto della Rettrice 146/2022.

3 L'Organizzazione

L'organizzazione attuale, approvata nell'ottobre del 2020 con le successive fisiologiche revisioni, dovrà essere adeguata a quanto previsto nel nuovo statuto e all'aggiornamento della programmazione strategica approvata dagli Organi. Nel corso del 2022, infatti, sarà necessaria una revisione sia per la gestione del nuovo assetto organizzativo nell'ambito della ricerca, sia per far fronte all'aumento delle attività in corso ed in particolare al piano di potenziamento edilizio conseguente.



Nella rappresentazione della struttura organizzativa, per quanto attiene ai servizi amministrativi, possono, indicativamente, 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. Rispetto al precedente assetto organizzativo, sono state, infatti, accorpate in un'unica area le attività relative alla formazione universitaria e post-laurea e sono state create aree dedicate alla terza missione e al coordinamento della ricerca, attività che in precedenza facevano capo ad un'unica struttura. Inoltre, sono state accorpate alcune strutture di supporto agli Istituti che sono passate da cinque a tre.

Come anticipato, superando il progetto sperimentale di Federazione con la Scuola Universitaria Superiore IUSS – Pavia e la Scuola Normale Superiore, la Scuola Superiore Sant'Anna ha approvato il nuovo Statuto che porterà innovazioni nella organizzazione delle attività *core* (aree interdisciplinari) e ad eventuali conseguenti variazioni dell'assetto organizzativo della struttura amministrativa.

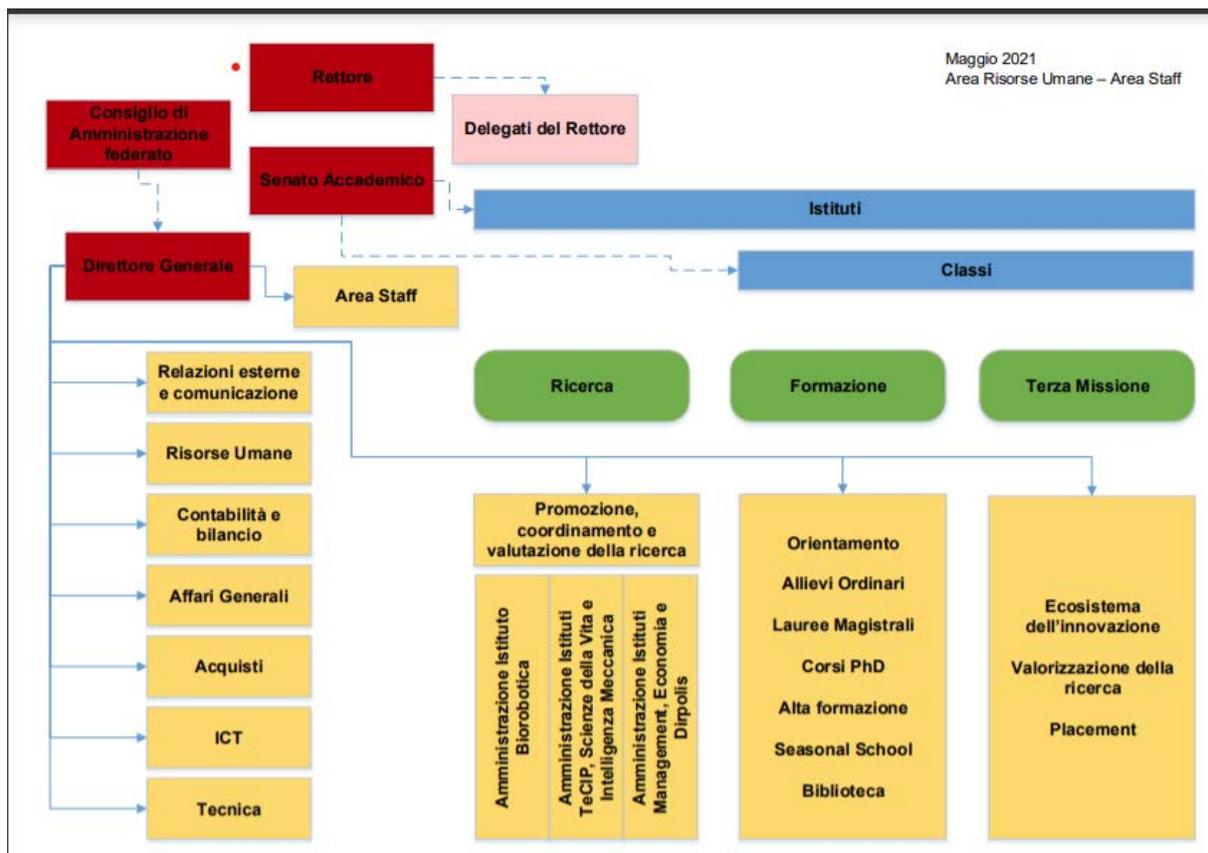


Figura 6 Struttura organizzativa



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

Il D.L. 80/2021 ha introdotto un nuovo documento di programmazione, il Piano integrato di Attività ed Organizzazione (PIAO) che assorbe più strumenti di programmazione, relativi agli ambiti della performance, alle strategie di gestione del capitale umano e all'anticorruzione e trasparenza. Il PIAO 2022-2024, al quale si rinvia, è stato predisposto anche nell'ottica di utilizzare tale strumento per il monitoraggio e l'aggiornamento degli obiettivi strategici ex art. 1-ter del D.L. 7 del 2005 Programmazione e valutazione delle università

(<https://www.santannapisa.it/it/atti-general>).

Inoltre, in riferimento ai risultati della Scuola nell'ambito della ricerca, formazione e Terza Missione, si rinvia alla Relazione sui risultati dell'attività di Ricerca, di Formazione e di Trasferimento Tecnologico ex art. 3 quater D.L. 10 novembre 2008 n. 180, allegata anche al bilancio di esercizio 2021 (<https://www.santannapisa.it/node/4573>).

5 Risultati della performance organizzativa ed individuale

5.1 La valutazione del Direttore Generale

5.1.1 Definizione

Gli obiettivi del Direttore Generale per l'anno 2021, sono stati formalizzati contestualmente all'approvazione del Piano della performance 2021-2023, nel corso del Consiglio di Amministrazione (CdA) del 29/01/2021. Per il ciclo di gestione della performance 2021, gli obiettivi del Direttore Generale, calati sulle strutture di primo livello (Aree), sono stati individuati avendo come punto di partenza il documento programmatico per le politiche della Scuola (triennale) e i risultati conseguiti nel 2020; si è tenuto conto perciò, anche del rinvio al 2021 di alcuni obiettivi 2020. Inoltre, la definizione degli obiettivi ha fatto riferimento anche ad altri strumenti di programmazione, tra cui il Piano delle azioni positive e quello di prevenzione della corruzione e della trasparenza. Per la definizione degli obiettivi è stata utilizzata l'impostazione già adottata nel 2020. Sono stati infatti individuati obiettivi trasversali, tali per cui tutte le strutture devono concorrere al loro raggiungimento, obiettivi assegnati a più aree e obiettivi specifici assegnati a singole aree.

5.1.2 Monitoraggio

Nel mese di luglio 2021, in seguito all'aggiornamento del "Documento programmatico sulle politiche della Scuola" (aprile 2021) e all'approvazione delle linee per un nuovo Piano dell'edilizia (maggio 2021), è stato effettuato il monitoraggio degli obiettivi del Direttore Generale che ha visto una prima proposta di revisione da parte della Rettrice, un successivo passaggio con il Nucleo di Valutazione (NdV) e l'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione delle modifiche proposte. La rimodulazione degli obiettivi è stata successivamente comunicata ai Responsabili delle Aree, i cui obiettivi sono stati aggiornati di conseguenza.



5.1.3 Passaggi e item valutazione

In base a quanto previsto nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) 2021, la valutazione del Direttore Generale avviene in base ai risultati ottenuti al termine del periodo considerato, risultati contenuti e illustrati nella relazione presentata dalla Rettrice al Consiglio di Amministrazione (CdA). Prima di sottoporla all'approvazione del CdA, la Rettrice formula al NdV una proposta di valutazione sull'attività realizzata dal DG, con riferimento agli obiettivi assegnati dal CdA l'anno precedente e ai comportamenti. Il Nucleo esprime la propria valutazione con riferimento sia alla realizzazione degli obiettivi assegnati e dei comportamenti e, più in generale, sulla performance complessiva dell'Ateneo. La Rettrice porta all'attenzione del CdA una proposta di valutazione dei risultati raggiunti dal DG ai fini dell'attribuzione degli emolumenti previsti dalla normativa vigente. Il processo valutativo sopra definito riflette i ruoli dei vari soggetti coinvolti: il DG in qualità di organo dell'Università viene valutato dal CdA, ma nel processo intervengono la Rettrice e il NdV che valida il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

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

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

5.1.4 Valutazione

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

Per quanto riguarda la verifica dei risultati raggiunti dal Direttore Generale rispetto agli obiettivi posti per l'anno 2021, il valore di sintesi che emerge è pari al 95,71%. In allegato la tabella di dettaglio (allegato 1).

Componente B – Customer Satisfaction (10% del totale)

In merito ai risultati di Customer Satisfaction dei servizi amministrativi, il dato utilizzato ai fini della valutazione del Direttore Generale per il 2021 è calcolato come valore medio delle valutazioni espresse dalle singole persone che hanno partecipato all'indagine¹. I risultati, espressi secondo una scala che prevede sei modalità di risposta, sono stati riportati ad una scala da 1 a 100. Il risultato raggiunto per il 2021 è pari a 83,97%.

¹ Per ogni struttura, se nel corso del 2021 i servizi amministrativi e tecnici sono stati utilizzati frequentemente (≥ 5 volte), è stato chiesto di esprimere un giudizio complessivo (tenendo presenti aspetti quali la cortesia del personale, la completezza delle risposte ricevute, la capacità di comprendere le esigenze dell'interlocutore e di indirizzarlo, eventualmente verso le strutture amministrative competenti, il livello di soddisfazione rispetto a specifiche esigenze manifestate).



Componente C – Comportamenti (20% del totale)

La valutazione dei comportamenti prevede l'assegnazione di un punteggio che va da 1 a 5 per i seguenti item.

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

Il risultato pesato delle tre componenti è pari a 95,40 su 100.

	Obiettivi	Customer	Comportamenti
Peso	70%	10%	20%
Risultato	95,71%	83,97%	100,00%
Risultato pesato	67,00	8,40	20,00

Valutazione finale

Pur rilevando che l'obiettivo "Piano dell'edilizia" non è stato pienamente raggiunto, se ne riconosce l'elevata complessità. Inoltre, si evidenzia che si è continuato a gestire la pandemia con interventi sistematici che sfuggono alla rilevazione degli obiettivi, ma che hanno consentito di svolgere le attività in sostanziale sicurezza. La Scuola ha continuato a crescere, in termini di volumi e complessità, grazie anche al supporto del PTA la cui numerosità è aumentata. In particolare, poi, si sottolinea che la crescita dei progetti e delle attività e, quindi, della complessità organizzativa, non



è stata accompagnata da una diversa organizzazione tale da consentire la distribuzione delle responsabilità dirigenziali, per le difficoltà, a normativa vigente, di assumere altre figure apicali.

Per queste ragioni, la valutazione complessiva proposta dalla Rettrice e validata dal Nucleo di valutazione è pari a **96**.

5.2 Valutazione delle strutture e della performance individuale

Come previsto dall'aggiornamento 2021 al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, la valutazione della performance individuale avviene in relazione ai risultati raggiunti, sulla base:

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

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

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

Tabella 6 – Item valutazione

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

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

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

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

Anche per la valutazione dell'anno 2021 sono individuati quattro profili di ruolo:

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



Il processo di valutazione degli obiettivi individuali e dei comportamenti organizzativi è stato completato da parte dei valutatori nel mese di maggio 2021. Per l'anno 2021, sono state valutate 233 unità di personale (incluso il Direttore Generale).

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

	2021	
	Obiettivi individuali	Comportamenti organizzativi
Media Responsabili Area	98,18%	94,64%
Media Responsabili UO	99,49%	99,81%
Media valutazione persone	99,40% (98,26% media 2020)	99,59% (96,79% media 2020)

Tabella 7 Obiettivi individuali e comportamenti

In riferimento alle valutazioni bottom-up, il valore medio di tutte le valutazioni dei 14 responsabili di Area è stato pari a 89,5, per il 2021, su una scala di valutazione da 1 a 6.

L'indagine di *Customer Satisfaction* della Scuola, relativa ai servizi amministrativi e tecnici 2021, è stata condotta nel mese di febbraio 2022. Il questionario è volto a rilevare il livello di soddisfazione da parte delle diverse componenti della Scuola (Allievi/e Ordinari/e e PhD, Assegnisti/e, Docenti-Ricercatori/trici e Personale Tecnico Amministrativo)², sulla base di una scala da 1 a 6, chiedendo di esprimere un giudizio solo nel caso in cui i servizi tecnici e amministrativi siano stati utilizzati per più di 5 volte nell'anno considerato³. Di seguito si riportano i dati per le strutture organizzative con più di 3 unità di personale.

Strutture	Customer Satisfaction
Area Acquisti	79,75
U.O. Provveditorato	80,56
U.O. Gare d'appalto	78,18
Area Affari Generali	82,25
U.O. Segreterie. Organizzazione eventi e protocollo	83,97
U.O. Gestione Organi e procedure elettorali	80,22
Area Contabilità e Bilancio	86,74
U.O. Bilanci e Fiscalità	87,83
U.O. Contabilità	85,78
Area della Formazione	84,34

² Hanno partecipato alla valutazione i/le docenti, i/le ricercatori/trici e il PTA che hanno svolto servizio alla Scuola per almeno quattro mesi nel 2020.

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



U.O. Allievi Ordinari e Lauree Magistrali	81,89
U.O. PhD	83,45
U.O. Alta Formazione	81,27
U.O. Biblioteca	88,37
Servizi ICT	80,60
Servizi ICT (staff)	79,59
U.O. Infrastrutture e Servizi	81,39
Area Promozione, Coordinamento e valutazione ricerca	86,20
U.O. Promozione e valutazione ricerca	84,68
Area Relazioni Esterne e Comunicazione	81,97
U.O. Relazioni internazionali	78,91
Area Risorse Umane	86,73
Area Risorse Umane (staff)	87,15
U.O. Personale Tecnico Amministrativo	85,42
U.O. Personale docente e di supporto alla ricerca	87,91
Staff	83,44
U.O. Programmazione, Controllo, Performance e Qualità	84,86
U.O. Affari Legali	77,87
U.O. Sicurezza e Ambiente	84,67
Area Tecnica	75,97
U.O. Gestione tecnica Infrastrutture e Servizi	75,05
U.O. Gestione Tecnica Sviluppo Edilizio	76,06
Area Terza Missione	84,91
Amministrazione Istituto di Biorobotica	89,62
Amministrazione Istituto di Biorobotica (staff)	88,62
U.O. Ricerca Istituto Biorobotica	90,55
Personale Tecnico Biorobotica	89,34
Area Amministrazione Istituti di Management. Economia e Dirpolis	87,38
U.O. Servizi amministrativo-contabili e logistici Istituti Management. Economia e Dirpolis	86,05
U.O. Ricerca Istituti di Management. Economia e Dirpolis	87,95
Personale Tecnico Management	89,72
Area Amministrazione Istituti Tecip. Scienze della Vita e Intelligenza Meccanica	87,15
U.O. Servizi amministrativo-contabili e logistici Istituti Tecip. Scienze della Vita e Intelligenza Meccanica	85,65
U.O. Ricerca Istituti Tecip. Scienze della Vita e Intelligenza Meccanica	88,74
Personale Tecnico Istituto di Intelligenza Meccanica	90,77
Personale Tecnico Scienze della Vita	90,77
Personale Tecnico TeCIP	90,77

Tabella 8 Customer Satisfaction (In tabella non sono stati inseriti i dati relativi alle strutture con meno di 3 unità di personale)

Il questionario è stato somministrato a 1.163 unità di personale della Scuola (rispetto alle 955 del questionario sul 2020). Il tasso di risposta è stato pari al 27%, minore rispetto ai valori dell'indagine 2020 e in lieve calo rispetto alle prime edizioni delle indagini. Queste le percentuali di risposta per le differenti categorie.

Categoria	Q somministrati			Q compilati			tassi di risposta		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2018	2019	2021
Allievi/e ordinari/e	264	138	258	66	61	46	25,0%	44,20%	17,83%
Assegnisti/e	216	215	216	37	21	37	17,1%	9,77%	17,13%
Docenti e Ricercatori/trici	152	150	153	37	59	48	24,3%	39,33%	31,37%



Allievi/e PHD	243	239	309	31	26	35	12,8%	10,88%	11,33%
Personale Tecnico Amministrativo	207	213	227	142	146	148	68,6%	68,54%	65,20
Totale	1082	955	1163	313	313	314	28,9%	32,77%	27,00%

Tabella 9 Tassi di risposta 2019, 2020 e 2021

Per l'anno 2021, il valore complessivo di Customer Satisfaction della Scuola è di 83,97% (era 81,06% nell'indagine sul 2020).



5.3 Pari opportunità

In riferimento al tema delle pari opportunità e del bilancio di genere, nel presente capitolo si espone quanto realizzato nel 2021 dalla Scuola, con particolare riferimento alle attività svolte dal Comitato Unico di Garanzia (CUG) impegnato nella promozione di iniziative a favore della creazione di un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, benessere organizzativo e contrasto a qualsiasi forma di discriminazione. Si riporta in sintesi quanto è stato realizzato/programmato nel 2021, come si evince dalla relazione annuale del CUG “Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei comitati unici di garanzia nelle amministrazioni pubbliche”, dal Piano delle Azioni Positive 2020-2022 e dal Piano di equità di genere 2022-2024:

- Conciliazione vita/lavoro: coerentemente con quanto previsto nel Piano di Uguaglianza di Genere, la Scuola ha emanato, con D.R. n. 865 del 23 dicembre 2021, il “Regolamento in materia di lavoro agile da parte del personale tecnico amministrativo della Scuola Superiore Sant’Anna”.
- Parità/Pari opportunità (Piano triennale delle Azioni Positive):
 - o attivazione di accordi e convenzioni con enti, privati ed associazioni che sono intenzionate ad offrire beni e servizi a prezzi agevolati (16 in tutto). Le agevolazioni sono dirette principalmente al personale ed agli/alle allievi/e della Scuola, ma in certi casi possono essere estese anche a familiari;
 - o erogazione di voucher per il rimborso delle spese di cura dei familiari alle seguenti categorie: personale docente e ricercatore, personale tecnico amministrativo, assegnisti/e di ricerca, titolari di contratto a tempo determinato con la Scuola, titolari di borse di studio e Allievi/e di PhD. L’importo complessivo erogato nel 2021 è stato di €9.331,34;
 - o approvazione da parte degli organi della proposta della Rettrice per attivare una politica attiva di sostegno finalizzata al supporto della maternità per le assegniste di ricerca, delle ricercatrici e delle allieve PhD durante il primo anno di vita del bambino/a.

Inoltre, nel Piano integrato della performance 2021-2023, sono stati previsti, tra gli obiettivi di performance, obiettivi in materia di pari opportunità, in coerenza con quanto previsto dai documenti di pianificazione strategica, in particolar modo il Documento programmatico triennale sulle politiche della Scuola. Tali obiettivi, assegnati a DG e alle strutture della Scuola, per il 2021, sono sintetizzati di seguito:

- revisione dei processi in ottica di Lean management. Il percorso avviato nel 2020 è proseguito nel 2021;
- indagine sul Benessere Organizzativo, realizzata nei mesi di giugno e luglio 2021;



- implementazione definitiva del sistema di controllo di gestione “Knowledge Data Bank” (KDB). La banca dati è trasparente e accessibile nella rete intranet al personale della ricerca e al personale tecnico-amministrativo;
- elaborazione del [Bilancio di sostenibilità 2020](#). Il documento è stato approvato e pubblicato sul sito internet della Scuola;
- elaborazione del [Bilancio di genere 2020](#). Il documento è stato approvato e pubblicato sul sito internet della Scuola;
- redazione di un regolamento in materia di lavoro agile, approvato nel mese di dicembre 2021;
- revisione dei criteri di erogazione della premialità, in coerenza con l’obiettivo strategico di promozione del merito e valorizzazione dell’impegno.

Anche per l’anno 2022 sono stati previsti obiettivi in materia di pari opportunità, relativi sia all’elaborazione del Bilancio di Genere e del Bilancio di Sostenibilità 2021, sia all’implementazione del Gender Equality Plan.

Infine, da segnalare le seguenti iniziative di formazione rivolte al personale tecnico amministrativo:

- formazione in materia di Project Management e di Time Management (potenziare le competenze manageriali per una efficace gestione del cambiamento);
- percorso in materia di Lean Management, formazione in materia di Comunicazione, formazione in materia di Gestione della performance e formazione in materia di Lavoro Agile (sviluppare le competenze e conoscenze trasversali per favorire l’integrazione, il lavoro per processi e la collaborazione);
- formazione in materia di Benessere organizzativo (diffondere una cultura innovativa per il miglioramento dello stile di vita lavorativa);
- Bilancio di sostenibilità e CAM – Criteri ambientali minimi (sensibilizzare l’istituzione sulla rendicontazione in materia ambientale allo scopo della redazione di un Bilancio di sostenibilità);
- Codice Appalti, dalle nuove procedure semplificate alle Pari Opportunità e inclusione lavorativa nei contratti pubblici, nel PNRR e nel PNC;
- Corso in materia di Risk Management;
- Le organizzazioni universitarie tra complessità e semplificazione: mettere mano ai processi;
- Master SUM – Master in Management dell’Università e della Ricerca;
- Ripartiamo dalle persone. Concorsi pubblici e formazione dei dipendenti;
- Violenza contro le donne: le regole dell’informazione.



5.4 Prevenzione della Corruzione e trasparenza

Nel presente capitolo si espongono, in sintesi, le principali attività svolte e i principali risultati conseguiti nel 2021 in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza.

Nel 2021, tra gli obiettivi di performance, era stato previsto un obiettivo trasversale relativo al monitoraggio delle misure anticorruzione. Il sistema di monitoraggio è stato impostato nel mese di luglio e ha previsto la compilazione di alcune tabelle contenute in un file Excel, da parte dei responsabili delle Aree, con il supporto di un vademecum appositamente creato.

Il file Excel impostato per il monitoraggio conteneva:

- un foglio dedicato al monitoraggio delle misure specifiche che includeva, per ogni processo:
 - l'elenco degli eventi rischiosi da validare;
 - i giudizi sintetici di rischio lordo da validare;
 - l'elenco delle misure specifiche di cui indicare lo stato di attuazione;
 - i giudizi sintetici di rischio netto da validare;
- lo spazio per eventuali nuove misure proposte o note;
- un foglio dedicato al monitoraggio delle misure generali;
- un foglio contenente i punteggi degli item di valutazione del rischio lordo;
- un foglio contenente la tabella per la programmazione di eventuali nuove misure;
- uno specifico foglio dedicato all'analisi dei rischi tramite l'individuazione dei potenziali fattori abilitanti associati agli eventi rischiosi (l'analisi dei potenziali fattori abilitanti è stata proposta in via sperimentale nel 2021, gli elementi teorici sono stati brevemente forniti nel vademecum).

Il file Excel e il vademecum sono stati trasmessi alle strutture i primi di agosto. La trasmissione dei file compilati, dalle strutture all'Area Staff, è avvenuta tra settembre e dicembre. Tali documenti hanno costituito la base per la relazione annuale del RPCT 2021 e per la redazione del Piano anticorruzione 2022-2023.

Inoltre, nel 2021 era stata prevista, come obiettivo di performance, la frequenza obbligatoria dei corsi in materia di anticorruzione. In tale ambito sono stati realizzati un corso base rivolto al tutto il personale della Scuola, sia numerosi corsi specifici rivolti al personale responsabile delle strutture, con il coinvolgimento, in un caso, anche dei Direttori di Istituto. Infine, era stato previsto un obiettivo di performance relativo alla riorganizzazione dell'ufficio URP e del registro dell'accesso agli atti, le cui attività sono state svolte nel corso dell'anno.

Nel 2021 è stata notevolmente incrementata la formazione in materia di anticorruzione, soprattutto di tipo specialistico ed è stato realizzato, come ogni anno, il corso base rivolto a tutto il personale. Da segnalare il corso sul danno erariale la cui partecipazione è stata estesa anche ai Direttori di Istituto e il corso specialistico sulle aree a maggior rischio corruttivo, rivolto ai responsabili



di Area, per il quale sono stati coinvolti due docenti della Scuola che hanno calibrato il corso sulla base delle esigenze specifiche, della realtà della Scuola e della lettura del piano anticorruzione, permettendo una personalizzazione dei contenuti.

Nel 2022 permangono gli obiettivi di formazione e di monitoraggio del Piano, estesi a tutte le strutture.

6 Risorse, efficienza ed economicità

Il Bilancio unico di Ateneo della Scuola per l'anno 2021 si è chiuso con un utile di esercizio pari a € 6.992.737. Al fine di illustrare i risultati gestionali, si riporta di seguito una tabella di sintesi sull'andamento economico dell'esercizio 2021 e le tabelle illustrative della composizione dei proventi e dei costi della gestione operativa.

	31.12. 2021	% sul totale proventi operativi	31.12. 2020	% sul totale proventi operativi
A) PROVENTI OPERATIVI				
I. PROVENTI PROPRI	24.108.272	35,8	20.250.729	34,1
II. CONTRIBUTI	40.983.860	60,9	37.728.969	63,4
III. PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE E S.S.N.				
IV. PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO				
V. ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	2.169.173	3,2	1.486.826	2,5
VI. VARIAZIONE RIMANENZE				
VII. INCREMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI				
TOTALE PROVENTI OPERATIVI (A)	67.261.305	100	59.466.524	100
B) COSTI OPERATIVI				
VIII. COSTI DEL PERSONALE	30.900.365	52,3	29.020.971	53,8
IX. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	22.933.523	38,8	20.769.416	38,5
X. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	4.188.508	7,1	3.738.711	6,9
XI. ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	200.959	0,3	100.415	0,2
XII. ONERI DIVERSI DI GESTIONE	867.433	1,5	270.952	0,5
TOTALE COSTI OPERATIVI (B)	59.090.788	100	53.900.465	100
DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A - B)	8.170.517		5.566.059	
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI	- 17.974		-14.494	
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE				
E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	407.310		30.756	
Risultato prima delle imposte (A - B + - C + - D + - E)	8.559.853		5.582.321	
F) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE	1.567.116		1.510.710	
RISULTATO DI ESERCIZIO	6.992.737		4.071.611	

Tabella 10 Sintesi andamento economico 2021

I proventi operativi includono anche proventi e contributi per quote partner che trovano riscontro per pari ammontare nella voce "Trasferimenti a partner di progetti coordinati" (€ 346.062 nel 2021).

Per maggiore approfondimento si rimanda al Bilancio di esercizio disponibile nella sezione Amministrazione Trasparente della Scuola⁴.

⁴ <https://www.santannapisa.it/node/4573>



7 Il processo di redazione della Relazione sulla Performance

7.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

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

Risultati	Fonti dei dati	Fasi	Tempi	Strutture coinvolte nella trasmissione dei dati
Risultati della Scuola monitoraggio e l'aggiornamento degli obiettivi strategici ex art. 1-ter del D.L. 7 del 2005 Programmazione e valutazione delle università	Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)	Presentazione al NdV e approvazione da parte del CdA	Per il 2022, approvazione entro il 30 aprile	Aree Staff, Promozione, Coordinamento e Valutazione Ricerca; Risorse Umane; Relazioni Esterne e Comunicazione; della Formazione; Terza Missione
Risultati della Scuola nell'ambito della Ricerca, Formazione e Terza Missione	Relazione sui risultati dell'attività di Ricerca di Formazione e di Trasferimento Tecnologico	Approvata dal CdA come allegato al Bilancio consuntivo	Aprile	Aree Staff, Promozione, Coordinamento e Valutazione Ricerca; Relazioni Esterne e Comunicazione; della Formazione; Terza Missione; Risorse Umane; Istituti
Anticorruzione e trasparenza	PTPCT e Relazione RPCT	Presentazione al NdV e approvazione da parte del CdA	Gennaio (proroga ad aprile nel 2022)	Direttore Generale e Area Staff
Performance del Direttore Generale	Verbali del NdV e del CdA	2- Proposta del Rettore al NdV 3- Valutazione NdV 4- Approvazione CdA	Aprile - Maggio	Segreteria Organi (Area Affari Generali) e Area Staff
Performance individuale	Schede di valutazione individuali, indagine CS	1- Questionario CS 2- Questionario bottom-u-p 3- Colloqui valutato - valutatore	Febbraio - Maggio	Tutti i responsabili di Area e Area Staff
Economici	Bilancio Unico di Ateneo	Il CdA approva i documenti contabili pubblici sulla base di: 1- Proposta del Rettore 2- parere del Senato Accademico 3- relazione del Collegio dei Revisori dei Conti	Aprile	Area Finanza, programmazione e ricerca



Bilancio di genere	CUG	Relazione annuale del CUG	Relazione disponibile da aprile	CUG
--------------------	-----	---------------------------	---------------------------------	-----

Tabella 11 Fasi, soggetti e tempi

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

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

- la modifica degli item di valutazione e dei pesi sia per il Direttore Generale che per gli altri ruoli, con particolare riferimento alla previsione di soli obiettivi individuali (fino al 2020 era previsto anche un item dedicato agli obiettivi organizzativi);
- la modifica degli indicatori di valutazione dei comportamenti organizzativi;
- la sostituzione dei tre livelli di raggiungimento degli obiettivi (soglia, target ed eccellenza) con un solo risultato da conseguire, sia nel caso di obiettivi quantitativi che qualitativi;
- la modifica dell'utilizzo della valutazione di bottom-up di cui si tiene conto nella valutazione dei responsabili delle Aree e del DG, senza la previsione di uno specifico peso assegnato a tale item.

Infine, nel SMVP 2021, era stato introdotto un nuovo sistema di pesatura delle posizioni/responsabilità organizzative.

Per maggiori dettagli si rimanda al documento pubblicato in Amministrazione Trasparente⁵.

Punti di forza del sistema sono riconducibili a:

- sistematicità nella rilevazione dell'opinione degli utenti;
- coinvolgimento di tutto il personale nel processo di pianificazione degli obiettivi e nel processo di valutazione, anche tramite colloqui individuali tra valutato e valutatore;
- coinvolgimento dei collaboratori nella valutazione dei responsabili, grazie alla valutazione dal basso (bottom-up);
- previsione di momenti di monitoraggio volti a valutare lo stato di avanzamento rispetto agli obiettivi stabiliti.

In merito ai punti di debolezza, deve essere perfezionata l'integrazione tra gli strumenti di budget e di controllo di gestione e il ciclo di gestione della performance. La Scuola ha svolto un'iniziativa formativa per i valutatori con l'obiettivo di migliorarne i processi di valutazione.

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



Indice delle tabelle

Tabella 1 Personale Docente e Ricercatori/trici per Istituto.....	4
Tabella 2 Trend personale Docente e Ricercatori/trici.....	4
Tabella 3 Trend personale ricerca non strutturato	4
Tabella 4 Personale tecnico amministrativo	5
Tabella 5 Risorse biblioteca	6
Tabella 6 – Item valutazione.....	14
Tabella 7 Obiettivi individuali e comportamenti	15
Tabella 9 Customer Satisfaction (In tabella non sono stati inseriti i dati relativi alle strutture con meno di 3 unità di personale).....	16
Tabella 10 Tassi di risposta 2019, 2020 e 2021	17
Tabella 11 Sintesi andamento economico 2021.....	21
Tabella 12 Fasi, soggetti e tempi	23

Indice delle figure

Figura 1 Percentuale degli assegnisti/e rispetto al personale docente e di ricerca strutturato (dati cinque marzo 2021).....	5
--	---