



# Sant'Anna

Scuola Universitaria Superiore Pisa

**2019-2021**

## Piano Integrato della Performance



Presentato al Nucleo  
di valutazione il  
28.01.2019

Approvato dal  
Consiglio di  
Amministrazione del  
31.01.2019



Piano Integrato della Performance 2019-2021



## Sommario

Introduzione .....	1
1. Presentazione della Scuola .....	1
2. Inquadramento strategico dell'Ateneo .....	5
3. La performance organizzativa .....	8
4. Prevenzione della corruzione, analisi delle aree di rischio.....	13
4.1 Gestione del rischio .....	13
5. Trasparenza .....	17
6. La performance individuale e il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance .....	19
Conclusioni .....	25
Indice tabelle .....	26
Indice figure .....	26
Allegato 1 Obiettivi del Direttore Generale per l'anno 2019 .....	27
Allegato 2 Obiettivi delle strutture 2019.....	27
Allegato 3 Sintesi attività prevenzione corruzione e trasparenza pianificate nel triennio 2019-2021 .....	27



Piano Integrato della Performance 2019-2021

## Introduzione

Il Piano Integrato della Performance è redatto in ottemperanza a quanto previsto dal D.lgs. 150/2009 e alle determinazioni dell'Agenda Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario (ANVUR) e dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), per gli aspetti di competenza. Il presente documento è elaborato cercando l'ancoraggio con gli orientamenti strategici della Scuola e con la programmazione economico-finanziaria ed è volto a mantenere la coerenza tra la dimensione operativa (performance), quella legata all'accesso e utilizzabilità delle informazioni (trasparenza) e quella orientata alla riduzione dei comportamenti inappropriati e illegali (anticorruzione).

Nella prima parte del Piano (primo e secondo capitolo) viene fornita una breve presentazione della Scuola con un approfondimento sull'inquadramento strategico, sul contesto esterno ed interno in cui è inserito l'Ateneo e sulle principali linee di sviluppo dei servizi amministrativi.

Nel terzo capitolo viene esposta la programmazione della performance organizzativa, ambito di azione del Direttore Generale (DG). Nel capitolo è riportato il collegamento con la pianificazione strategica, il ciclo della programmazione economico-finanziaria e viene fatto riferimento ai ruoli e ai soggetti coinvolti in questa fase.

Il quarto capitolo del documento è relativo all'analisi delle aree a rischio di corruzione, rinviando la trattazione completa del tema al Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza (PTPCT). Il PIP include anche una sezione dedicata alla trasparenza nel quale sono esposte le principali novità normative recepite dalla Scuola.

Infine, nel capitolo dedicato al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) viene descritto il metodo utilizzato per la definizione e l'assegnazione degli obiettivi individuali, in un'ottica di miglioramento continuo. Particolare attenzione è dedicata alla descrizione dei soggetti e dei ruoli coinvolti, degli elementi utilizzati per la valutazione e all'articolazione temporale del processo. Per la trattazione completa dell'argomento si rimanda al documento sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, sottoposto annualmente al Nucleo di Valutazione.



Piano Integrato della Performance 2019-2021

## 1. Presentazione della Scuola

La Scuola Superiore Sant'Anna, istituita con la Legge n. 41/1987, è un istituto pubblico di istruzione universitaria a ordinamento speciale il cui scopo è promuovere a livello nazionale ed internazionale lo sviluppo della cultura e della ricerca scientifica e tecnologica ([Statuto<sup>1</sup>](#)). La sua *mission* è “Valorizzare il rapporto tra formazione e ricerca, l'interdisciplinarietà, l'interazione con il mondo culturale, sociale ed economico, sperimentando altresì nuovi percorsi formativi e nuovi modelli organizzativi e gestionali”. La Scuola contribuisce al progresso degli studi, stimolando e preparando alla ricerca scientifica e all'insegnamento giovani studiosi in settori disciplinari nell'ambito delle scienze sociali e delle scienze sperimentali.

Caratteristiche peculiari della Scuola sono la selettività in entrata e in itinere degli allievi ordinari, iscritti a Corsi di Laurea, Laurea Magistrale e Corsi di Laurea, a ciclo unico dell'Università di Pisa o di altri atenei, e la sua struttura residenziale secondo il modello del campus universitario. La Scuola, inoltre, si impegna a valorizzare il rapporto tra formazione e ricerca promuovendo la dimensione internazionale e la collaborazione con soggetti pubblici italiani o stranieri.

L'attività formativa della Scuola si articola in tre ambiti principali:

- Formazione di primo livello rivolta agli allievi ordinari tramite l'offerta di formazione integrativa a livello universitario;
- Formazione avanzata tramite l'offerta corsi di Philosophiae Doctor (Ph.D.), corsi di Laurea Magistrale in convenzione con altri atenei e Master Universitari di primo e secondo livello;
- Corsi di Alta Formazione finalizzati a facilitare l'ingresso nel mondo del lavoro, l'aggiornamento professionale e la formazione permanente.

La ricerca è l'elemento che, insieme con la formazione, qualifica la Scuola come *research university* e rappresenta una leva fondamentale per la sua politica di sviluppo, anche in virtù delle ricadute significative sugli stessi programmi formativi. L'attività di ricerca viene svolta nell'ambito di sei Istituti di ricerca ([BioRobotica](#), [DIRPOLIS](#), [Economia](#), [Management](#), [Scienze della Vita](#), [TeCIP](#))<sup>2</sup> con l'obiettivo di valorizzare il rapporto tra formazione e ricerca, l'interdisciplinarietà e l'interazione con il mondo culturale, sociale ed economico.

La Scuola, inoltre, attribuisce notevole importanza alle attività inquadrabili nella Terza Missione, impegnandosi nel trasferimento dei risultati della ricerca nel settore industriale e nello sviluppo di approcci e strategie innovative che possono essere adottate anche da altri enti. La Scuola

---

<sup>1</sup> <https://www.santannapisa.it/it/ateneo/la-legge-istitutiva-e-lo-statuto>

<sup>2</sup> <https://www.santannapisa.it/it/ateneo/istituti>



#### Piano Integrato della Performance 2019-2021

è, infatti, tra le migliori università italiane per quanto riguarda il rapporto tra il numero di brevetti o spin-off per docente/ricercatore e sono molte le domande di brevetti registrate ogni anno.

Infine, è da segnalare che i sensi e per gli effetti di cui all'art. 3 della Legge 240/2010, del D.M. N. 365/2016 e del D.M. 264/2017 la Scuola è federata 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. Nell'ambito della Federazione, sono stati istituiti nel corso del 2018 il Consiglio di amministrazione federato, il Collegio dei Revisori dei conti federato e il Nucleo di Valutazione federato.

Per fornire un quadro di sintesi sulla Scuola, si riportano alcuni dati essenziali relativi a formazione, ricerca e Terza Missione.



Piano Integrato della Performance 2019-2021

	Dato	Periodo rilevazione
<b>Strutture:</b>		
Strutture collegiali	3	Anno 2017
Posti letto	249	Anno 2017
Strutture di ricerca - Istituti	6	Anno 2017
<b>Formazione:</b>		
Settori di afferenza	6	Anno 2017
Corsi Phd	10	Anno 2017
Lauree Magistrali	7	Anno 2017
Master universitari di I o II livello	12	Anno 2017
Corsi di Alta formazione e formazione continua	63	Anno 2017
<b>Ricerca:</b>		
Progetti di ricerca in ambito UE attivi nel 2017	133	Anno 2017
Progetti Nazionali competitivi	101	
Progetti di ricerca c/terzi attivi nel 2017	223	Anno 2017
Pubblicazioni su Scopus dal 1995 al 2017	705	1995 - 2017
Pubblicazioni su WoS dal 1995 al 2017	482	1995 - 2017
Proventi da ricerche con finanziamenti competitivi e proventi da ricerche commissionate	€ 18.252.485	Bilancio esercizio 2017
Famiglie Brevettuali depositate dal 1996 al 2017	154	1996-2017
Imprese Spin-Off attive dal 2005 al 2017	53	2005-2017
<b>Persone:</b>		
Allievi ordinari	277	31/12/2017
Allievi di PhD	372	31/12/2017
Allievi Master	238	31/12/2017
Allievi dei corsi di alta formazione e formazione continua	1.574	A.A. 2016/17
Studenti dei corsi di Laurea Magistrale	287	31/12/2017
Docenti e ricercatori Settore di Scienze Sociali	54 (di cui 10 RTD)	31/12/2017
Docenti e ricercatori Settore di Scienze Sperimentali	73 (di cui 30 RTD)	31/12/2017
Assegnisti di ricerca	233 (di cui 48 Allievi PhD)	31/12/2017
Personale Tecnico Amministrativo	193 (di cui 161 TI)	31/12/2017

Tabella 1 Dati di sintesi sulla Scuola

Maggiori informazioni sono reperibili nella pubblicazione "[Sant'Anna in cifre](#)"<sup>3</sup>.

Infine, nel corso del 2016 la Scuola ha attuato un processo di riassetto delle strutture amministrative, sottoposto ad una verifica del Consiglio di Amministrazione (delibera n.114/2016), pur mantenendo inalterato l'impianto organizzativo. Le successive modifiche ed integrazioni alla struttura organizzativa hanno portato alla struttura rappresentata in Figura 1, approvata dagli Organi nel dicembre 2018 per una sua implementazione nel 2019.

<sup>3</sup> <https://www.santannapisa.it/it/ateneo/la-scuola>



Piano Integrato della Performance 2019-2021

Orgchart situazione 01/01/2019

Legenda: dipendenza gerarchica (solid line), dipendenza funzionale (dashed line), collegamenti Organi Accademici (dotted line)

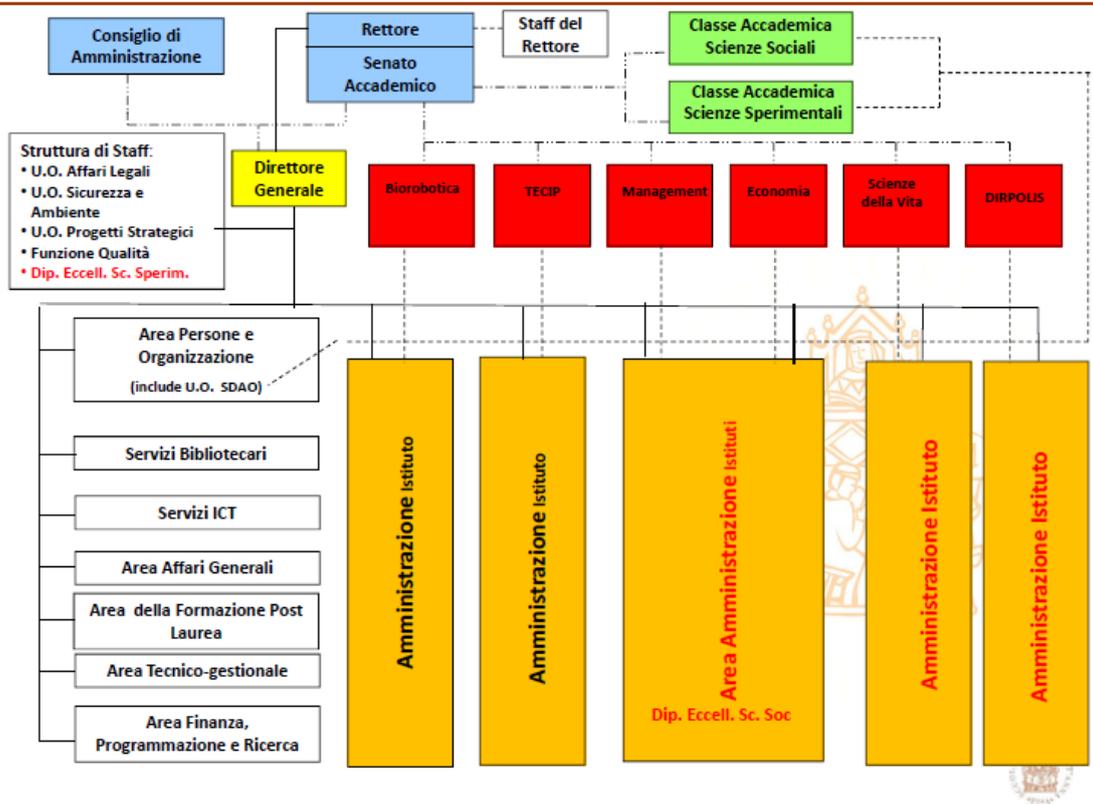


Figura 1 Organigramma 2019



Piano Integrato della Performance 2019-2021

## 2. Inquadramento strategico dell'Ateneo

La Scuola opera in un contesto nazionale ed internazionale sempre più complesso nel quale vi è un'attenzione crescente alle tematiche del miglioramento della qualità della didattica, della ricerca e della Terza Missione perseguendo contestualmente obiettivi di efficienza e di responsabile utilizzo delle risorse pubbliche. Il quadro normativo nazionale, infatti, negli ultimi anni si è arricchito di nuove norme soprattutto in materia di misurazione e valutazione della performance nel settore pubblico, di accreditamento, in materia di anticorruzione e trasparenza e relativamente al comparto universitario, facendo emergere un forte orientamento ai principi di semplificazione, efficienza, efficacia e trasparenza.

In questo contesto, caratterizzato da sempre maggiore complessità e competizione nell'attrazione di risorse, la Scuola ha elaborato i suoi principali documenti di pianificazione e programmazione, rappresentati dal Piano strategico pluriennale 2017-2020 e dal Programma Triennale 2016-2018, ormai giunto al suo ultimo anno di validità nell'ambito della programmazione prevista dal MIUR. I principali obiettivi strategici individuati dalla Scuola sono volti a rafforzare la produzione scientifica e il posizionamento nei ranking internazionali, ad attrarre risorse umane ed economiche in un'ottica di internazionalizzazione e di rispetto delle pari opportunità, oltre a prevedere il miglioramento delle strutture a supporto della didattica e della ricerca, con particolare riferimento alle infrastrutture a disposizione dei laboratori e degli Istituti e a rafforzare l'immagine della Scuola. Tra gli obiettivi strategici vi è anche la costituzione di un assetto dimensionale istituzionale aggregato con la federazione IUSS-SNS-SSSA.

Il posizionamento della Scuola nel contesto in cui opera e rispetto agli orientamenti strategici previsti si evince anche dalla pubblicazione [Sant'Anna in cifre](#), di cui si riportano gli elementi salienti, rilevati al 31/12/2017. Per quanto riguarda la ricerca è da segnalare il costante aumento delle pubblicazioni reperibili nelle banche dati Scopus e Web of Science, oltre all'ottimo posizionamento delle pubblicazioni della Scuola nel Scimago Journal Ranking (SJR) ed alla partecipazione al EU Framework Programme for Research and Innovation (Horizon 2020) con un numero cospicuo di progetti finanziati. Sul fronte nazionale, il livello della ricerca raggiunto dalla Scuola è testimoniato dai risultati della Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) 2011–2014, il cui esercizio è stato condotto dall'ANVUR, che vede la Scuola al primo posto nazionale nella graduatoria complessiva per le Aree 5 – Scienze Biologiche, 7 – Scienze agrarie e veterinarie e 9 – Ingegneria Industriale e dell'informazione, al secondo e terzo posto per l'Area 13 Scienze economiche e 6 – Scienze mediche ed al quarto e settimo posto rispettivamente per le aree 14 – Scienze politiche e 12 – Scienze giuridiche.



#### Piano Integrato della Performance 2019-2021

Anche in merito alle tematiche del trasferimento tecnologico, la Scuola registra risultati rilevanti nel panorama italiano. Il rapporto tra numero di brevetti e numero di professori e ricercatori nel settore Science and Technology è elevato, attestandosi a 2,9 brevetti per unità. I brevetti attivi nel 2017 sono in totale 214, di cui il 38% concesso in licenza e tra il 1991 e il 2017 sono state generate 65 imprese spin-off ([Sant'Anna in cifre 2018/19](#)).

Alla luce del quadro descritto, si riportano di seguito le linee di sviluppo dell'attività amministrativa, distinguendo tra i servizi di supporto generali, specifici e trasversali alle attività istituzionali per l'anno 2019.

In merito ai servizi generali e ai servizi trasversali alle attività istituzionali, la Scuola ha previsto uno sforzo di miglioramento dell'organizzazione dei servizi amministrativi grazie ad obiettivi quali l'elaborazione di un modello sul dimensionamento e fabbisogno del personale, ad una revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance relativamente alla rilevazione della *customer satisfaction* e alla valutazione del capo e una maggiore informatizzazione e automatizzazione delle attività, ad esempio, prevedendo l'utilizzo della piattaforma PICA (piattaforma integrata per i Concorsi banditi dagli Atenei). L'amministrazione si è anche resa disponibile al supporto della gestione dei processi di accreditamento delle Scuole Superiori.

La Scuola, inoltre, al fine di migliorare la propria performance organizzativa e offrire servizi amministrativi efficaci ed efficienti rispetto alle esigenze di Ateneo, aderisce ed ha aderito per vari anni al progetto "Good Practice" promosso dal Politecnico di Milano il cui scopo è la misurazione delle performance di servizi amministrativi sia in termini di efficienza, sia in termini di soddisfazione percepita dagli utenti interni rispetto ai servizi erogati. Tale progetto, la cui adesione è su base volontaria, permette di individuare, sulla base di un'analisi di benchmark i migliori valori di performance ed eventuali buone pratiche.

Infine, nel rispetto degli adempimenti di legge, la Scuola conduce, con cadenza biennale, la valutazione e gestione dello Stress Lavoro-Correlato (SLC). Tale valutazione viene svolta in ottemperanza a quanto previsto dal Manuale INAIL (LA METODOLOGIA PER LA VALUTAZIONE E GESTIONE DEL RISCHIO STRESS LAVORO-CORRELATO, INAIL, ed. 2017) seguendo il percorso metodologico e le fasi previste dal manuale stesso, tenendo conto sia della struttura organizzativa che della peculiarità della Scuola. L'analisi del SLC prevede l'individuazione di Gruppi omogenei di lavoratori su cui viene condotta la valutazione all'interno dell'istituzione rispetto ai quali sono analizzati sia eventi sentinella, ad esempio numero di infortuni o assenze dal lavoro sia indicatori di Contenuto e Contesto del lavoro che indagano, ad esempio, i carichi di lavoro o elementi della cultura organizzativa. L'analisi preliminare condotta nel 2017, cui può seguire un'analisi approfondita nel caso emergano elementi di rischio, non ha evidenziato particolari condizioni



#### Piano Integrato della Performance 2019-2021

organizzative che possono determinare la presenza di stress correlato al lavoro nel gruppo del Personale tecnico Amministrativo.

In merito a servizi specifici può essere menzionato l'obiettivo organizzativo relativo all'adozione del nuovo software per i servizi online per la didattica Esse3 a supporto delle attività formative.

In tema di trasferimento tecnologico è strategica l'attività dell'Ufficio di Trasferimento Tecnologico congiunto costituito da Scuola IMT Alti Studi Lucca, Scuola Normale Superiore e Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa (JoTTO), istituito nel 2015 con l'obiettivo di offrire un servizio comune alle tre Scuole e trasversale a vari ambiti scientifici sul tema della valorizzazione della ricerca e della Terza Missione universitaria. Dal 2017 anche la Scuola Universitaria Superiore IUSS di Pavia è entrata a far parte di JoTTO.

Infine, è in espansione e di rilevante interesse l'attività dell'Ufficio Placement a supporto del collegamento tra il mondo universitario e imprenditoriale. Il Servizio Placement fornisce agli Allievi della Scuola il supporto nella fase finale del percorso di formazione alla Scuola con servizi di orientamento al lavoro. L'Ufficio offre agli Allievi supporto nella realizzazione di tirocini curriculari ed extracurriculari e cura la diffusione di iniziative/bandi promossi da enti e imprese e di offerte di lavoro. Cura inoltre le relazioni con le aziende con particolare riferimento alle loro esigenze di recruitment. Il servizio organizza ogni anno un evento di recruitment (Job Fair, il job primo meeting delle scuole di eccellenza italiane) in collaborazione con la Scuola IMT Alti Studi Lucca, la Scuola Normale Superiore, la Scuola Universitaria IUSS di Pavia, la SISSA di Trieste e il Gran Sasso Science Institute rivolto a aziende leader in vari settori.



### 3. La performance organizzativa

Il buon funzionamento di un'organizzazione risiede, insieme alla definizione di obiettivi innovativi e progettuali anche nell'attenta programmazione dei processi e delle attività correnti al fine di un migliore utilizzo delle risorse pubbliche. La definizione degli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa è volta a promuovere un contesto favorevole al perseguimento dei principi di qualità, efficienza ed efficacia ed avviene in coerenza con la pianificazione strategica pluriennale della Scuola, prevedendo un collegamento tra obiettivi e risorse da impiegare e perseguendo un'indispensabile sinergia fra le attività dell'amministrazione ed il miglioramento degli obiettivi di formazione, ricerca e Terza Missione.

Occorre tuttavia sottolineare che gli obiettivi di performance organizzativa stabiliti nel presente piano sono da leggere in coerenza con il Piano strategico pluriennale 2017-2020 poiché il Programma Triennale 2016-2018 ha visto come ultimo anno di programmazione il 2018. Il prossimo Programma Triennale verrà elaborato in coerenza con gli obiettivi della programmazione triennale ministeriale, prevedendo ulteriori obiettivi pluriennali per la Scuola al fine di perseguire la propria missione e le proprie strategie.

Gli attori coinvolti nelle prime fasi del processo sono il Senato Accademico che delibera sul Piano strategico pluriennale e il Consiglio di Amministrazione che delibera sul Programma Triennale. In linea generale, sulla base degli obiettivi del Piano strategico pluriennale e del Piano Triennale, vengono stabiliti gli obiettivi organizzativi, approvati dal CdA, la cui responsabilità del perseguimento è in capo al Direttore Generale della Scuola. Gli obiettivi che vengono calati sui Responsabili delle Strutture sono discussi e concertati con i responsabili stessi nell'ambito di apposite riunioni.

La valutazione del Direttore Generale, organo di Ateneo *ex lege* n. 240/2010, avviene in base ai risultati ottenuti al termine del periodo considerato illustrati in una relazione presentata al CdA. I passaggi prevedono che il Rettore scriva una proposta di valutazione sull'attività realizzata dal Direttore Generale, da sottoporre al NdV<sup>4</sup> con riferimento agli obiettivi assegnati al Direttore stesso dal CdA l'anno precedente. Il NdV esprime la propria valutazione con riferimento sia alla realizzazione degli obiettivi assegnati, sia alla performance complessiva dell'Ateneo, relativamente alle aree rientranti nella sfera gestionale di competenza del DG. Il Rettore porta poi 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 il Rettore che, avendo

---

<sup>4</sup> In ambito universitario, svolge le funzioni di Organismo Interno di Vigilanza (OIV).



## Piano Integrato della Performance 2019-2021

proposto la nomina del DG, mantiene nei confronti del medesimo un ruolo di “referente primario” e il Nucleo di Valutazione che presiede alla funzione di misurazione e valutazione della performance.

\*\*

Gli obiettivi di lungo periodo della Scuola, esplicitati nel Piano strategico pluriennale 2017-2020 costituiscono il punto di partenza per la definizione degli obiettivi organizzativi. Gli obiettivi del Piano strategico pluriennale 2017-2020 sono esposti nel seguente grafico che riporta la *mission*, le tre principali aree strategiche di performance della Scuola e la collocazione degli obiettivi del Piano strategico pluriennale nelle tre aree.



Figura 2 Missione e obiettivi strategici

Gli obiettivi assegnati al Direttore Generale per l'anno 2019 possono avere orizzonte di realizzazione annuale o pluriennale. Come sopra anticipato, per l'anno 2019 si è cercata la coerenza con gli obiettivi previsti nel Piano strategico pluriennale 2017-2020, mostrata nella tabella seguente.



Piano Integrato della Performance 2019-2021

Obiettivi 2019		PS 2017-2020	
macro obiettivo	obiettivo	obiettivi strategici	azioni
1. Avanzamento integrazione relativa alla federazione con IUSS e SNS	Modifiche coordinate con le altre scuole della regolamentazione interna: regolamento unico reclutamento ricercatori	3. Costruire un assetto dimensionale istituzionale aggregato con federazione IUSS-SNS-SSSA	3 B1) nel breve-medio periodo l'obiettivo è determinato dagli impegni presi nel programma triennale (revisione dello statuto, cda congiunto, azioni specifiche - quali il rafforzamento della già avviata integrazione del trasferimento tecnologico - e l'adeguamento delle fonti regolamentari interessate dalla federazione);
	Istruttoria Dip.to federato Scienze Politiche		3 B3) ulteriore obiettivo di breve-medio periodo è la sperimentazione della attivazione di un dipartimento federato in Scienze Politiche tra SSSA e SNS: In caso di esito positivo del primo ciclo formativo della predetta laurea magistrale potrà essere prevista una successiva estensione.
	Avvio operativo piattaforma E-learning condivisa		
	Convenzione per le attività didattiche congiunte		
	Individuazione e nomina DPO congiunto (SNS-SSSA)		3 B4) Successivamente (2019-2010) potranno essere elaborati, valutati ed eventualmente definiti ulteriori livelli di integrazione
2. Adeguato Presidio alle procedure rilevanti	Programma Triennale	8. Continuare il trend di crescita della scuola (risorse in entrata ed organico): costante e sostenibile	8 B1) in generale mantenere l'equilibrio tra risorse in entrata e costi al fine di consentire una crescita graduale dell'organico che sia sostenibile nel medio-lungo periodo;
	Piano Triennale Fabbisogno Personale		
	Adeguate gestione procedure di accreditamento		
3. Miglioramento organizzativo amministrazione	Presidio Procedura Elezioni Rettore	8. Continuare il trend di crescita della scuola (risorse in entrata ed organico): costante e sostenibile	8 B2) continuare l'impegno al contenimento della spesa corrente e/o della sua riqualificazione;
	Completamento valutazione del capo (inclusa eventuale revisione metodologia)		
	Effettuazione indagine di customer satisfaction servizi amm.vi finalizzata alla valutazione prevista dal SMMP (incluso eventuale affinamento metodologia)		
	Revisione del contratto integrativo a seguito nuovo CCNL		
	Miglioramento sistema di incentivazione		
4. Smart working	Svolgimento Sperimentazione e decisione su passi successivi	Obiettivo trasversale	
5. Elaborazione di un Modello carichi di lavoro per l'intera struttura amministrativa della scuola	Partecipazione al progetto di benchmarking delle attività amministrative Good Practice	Obiettivo trasversale	
	Partecipazione al Laboratorio "Cruscotto" del Completamento ed invio al MIP del protocollo di analisi per il progetto di dimensionamento dell'organico		
	Report finale conclusivo		
6. Ristrutturazioni e riqualificazioni	Ingresso ricercatori in nuova sede BIOLABS	4. Completare l'infrastruttura a disposizione di ricerca e laboratori	4 B3) Operare per garantire alla sede centrale un livello qualitativo adeguato al livello di ricerca e didattica (manutenzioni straordinarie di chiostri, ristrutturazione Aula Magna e Biblioteca);
	Predisposizione cucina per menù celiaci nel servizio mensa entro e riqualificazione connessa spazi esterni		
	Avvio lavori per ristrutturazione chiostro	4. Completare l'infrastruttura a disposizione di ricerca e laboratori	4 B3) Operare per garantire alla sede centrale un livello qualitativo adeguato al livello di ricerca e didattica (manutenzioni straordinarie di chiostri, ristrutturazione Aula Magna e Biblioteca);
	Completamento Recinzione Parco Scientifico San Giuliano		
7. Realizzazione del Piano di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza	Realizzazione obiettivi previsti nel Piano di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza	Obiettivo trasversale	
8. Miglioramento ed integrazione dei servizi informatizzati	Completamento Aula Multimediale Dip. Embeds	7. Rafforzare gli Istituti/Ricerca ed ottimizzare la capacità produttiva ed impatto	7 B3) incrementare la ricerca realmente interdisciplinare
	Introduzione Esse3	8. Continuare il trend di crescita della scuola (risorse in entrata ed organico): costante e sostenibile	8 B2) continuare l'impegno al contenimento della spesa corrente e/o della sua riqualificazione;
	Adozione PICA		
	Predisposizione applicativo on-line per il processo di Richiesta di Acquisto (RDA)		
Adozione nuovo modulo missioni cineca integrato su u-gov			
9. Realizzazione Upgrade necessari alla Compliance con Regolamento Europeo Protezione dati	Audit dei processi amm.vi e di ricerca (con verbale)	Obiettivo trasversale	
	Formazione specifica a seguito delle esigenze riscontrate		
	Incremento contenuti e strumenti a disposizione di Intranet		
	Mappatura nuovi Progetti di Ricerca 2019 (a stipula grant agreement o convenzione) in collaborazione con gli Istituti		
10. Altri obiettivi emergenti in corso d'anno			

Figura 3 Tabella di raccordo Obiettivi Direttore Generale – Obiettivi Piano Strategico



#### Piano Integrato della Performance 2019-2021

Gli obiettivi per l'anno 2019 sono stati elaborati con un processo di condivisione con i responsabili dell'amministrazione. Gli obiettivi del DG sono stati preliminarmente presentati al CdA nella seduta del 17 settembre 2018 che ha deliberato di approvarli in prima stesura fatti salvi i necessari e ulteriori passaggi per l'approvazione del Piano della performance 2019-2021.

Il sistema di pianificazione degli obiettivi, per rispondere al meglio alle esigenze e ai vincoli del contesto deve garantire un certo grado di flessibilità nell'arco temporale dell'anno; pertanto gli obiettivi sono soggetti a revisione: quelli della Direzione Generale con un passaggio formale dagli organi (NdV e CdA), mentre quelli dei responsabili e del personale in concomitanza o conseguenza del momento di monitoraggio intermedio (giugno-luglio) che viene effettuato dal Direttore Generale nell'ambito di incontri individuali con i responsabili.

In allegato (Allegato 1) è disponibile l'elenco completo degli obiettivi assegnati al Direttore Generale.

\*\*

A partire dal 1° gennaio 2013 la Scuola ha adottato il sistema di contabilità economico patrimoniale ed il Bilancio Unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio. Il nuovo sistema di gestione, data anche la profonda e radicata esperienza della Scuola a lavorare per progetti e obiettivi programmati, tanto per le attività finali di formazione, ricerca e trasferimento tecnologico, quanto per quelle strumentali, ha contribuito a consolidare nell'organizzazione e nelle persone operanti al suo interno una cultura diffusa di contabilità analitica nell'allocazione e nella rendicontazione dei costi e dei ricavi.

In merito al coordinamento tra ciclo di gestione della performance e ciclo di budget, una struttura del bilancio per "natura" e per "destinazione" ha reso possibile l'impostazione della pianificazione in una logica di budget, che consente di associare direttamente le risorse agli obiettivi in maniera più puntuale e tempestiva, idealmente di pari passo con il processo di definizione del nuovo bilancio preventivo annuale e pluriennale da approvare alla fine di ogni anno. Il lavoro di predisposizione del bilancio di previsione per l'esercizio successivo (budget economico e budget degli investimenti) è infatti integrato con il processo di definizione degli obiettivi da raggiungere, garantendo la sostenibilità economica delle attività previste. Inoltre, il rafforzato legame tra la previsione di budget da parte delle strutture e il ciclo di budget avviene grazie all'integrazione di tali informazioni nel programma U-Budget, utilizzato per la prima volta per la definizione degli obiettivi 2019. L'utilizzo di u-budget, facoltativo per gli obiettivi 2019, prevede che le strutture, in sede di richiesta di budget, aggancino le risorse chieste ad una voce degli obiettivi organizzativi nei quali risultano coinvolte. La figura che segue esplicita la cadenza temporale della predisposizione del budget di previsione e della programmazione delle attività.



### Piano Integrato della Performance 2019-2021

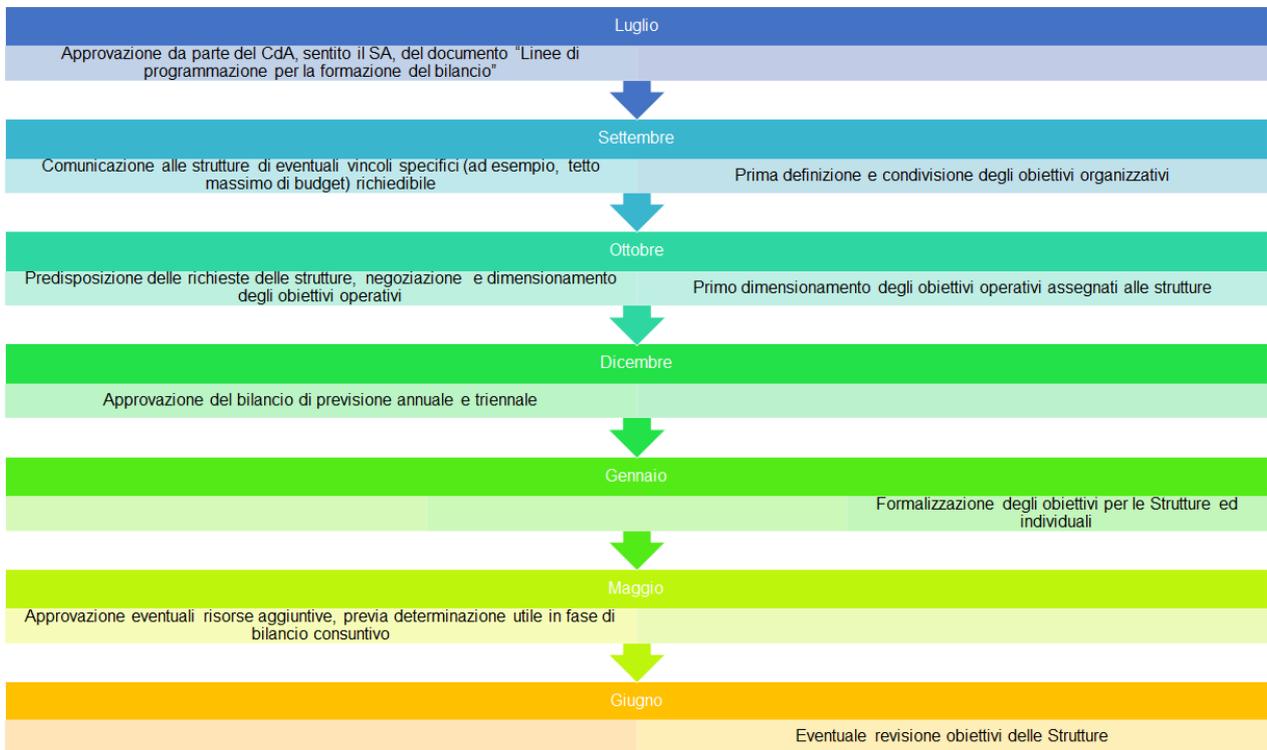


Figura 4 Integrazione ciclo budget – ciclo performance



Piano Integrato della Performance 2019-2021

## 4. Prevenzione della corruzione, analisi delle aree di rischio

La Scuola Superiore Sant'Anna adotta, in applicazione della L. 190/2012, il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza che ha lo scopo di identificare le attività maggiormente esposte al rischio di corruzione e individuare gli strumenti organizzativi, formativi e di controllo per migliorare ulteriormente la prevenzione del rischio da adottare nel triennio 2019-2021 sulla base della normativa vigente ed in coerenza con il percorso sinora adottato dalla Scuola nell'ambito della prevenzione corruzione e trasparenza.

Nel presente Piano verranno richiamati gli elementi relativi alla gestione del rischio e all'analisi delle aree a maggior rischio, come suggerito dalle Linee Guida di ANVUR sulla performance del 2015 e successivi aggiornamenti.

### 4.1 Gestione del rischio

La Scuola ha recepito integralmente le aree di rischio obbligatorie previste dalla L. 190/2012 e la metodologia per la valutazione del rischio. Sulla base dell'esperienza e della letteratura nazionale e internazionale, tali aree sono ritenute comuni a tutte le Amministrazioni e soggette ad una maggiore frequenza di eventi corruttivi.

Nel corso del 2015 è stata effettuata una revisione integrale della valutazione del rischio adottando procedure standard, secondo le indicazioni contenute nell'aggiornamento del PNA 2015 di ANAC che individua per l'intero processo di gestione del rischio le seguenti fasi:

- analisi del contesto (interno ed esterno);
- mappatura dei processi;
- valutazione del rischio;
- trattamento del rischio.

Nel PTPCT 2019-2021 sono compresi ed elencati di seguito i procedimenti che rientrano nelle aree obbligatorie alle quali il legislatore attribuisce un livello di rischio alto, ad esclusione dell'area di rischio legata ai processi di autorizzazione o concessione, non ritenuta pertinente alle attività della Scuola. Le aree di rischio comuni ed obbligatorie sono:

- scelta del contraente nell'affidamento di lavori, forniture e servizi;
- concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari;
- acquisizione e progressione del personale.

La Scuola, in sede di prima applicazione, ha individuato, oltre alle aree di rischio obbligatorie, altre aree più direttamente collegate alla sua specificità e peculiarità:

- concorsi e prove selettive per concorsi di ammissione per allievi ordinari e PhD.



#### Piano Integrato della Performance 2019-2021

Nell'ambito delle aree elencate, si è ritenuto necessario procedere all'individuazione dei processi/attività che rispecchiano l'attività della Scuola e di verificarne il livello di rischiosità. Tale analisi è stata svolta con il coinvolgimento dei responsabili delle aree amministrative che sono considerate maggiormente esposte ad eventi di corruzione.

Le aree amministrative interessate sono state le seguenti strutture centrali:

- Area Tecnico Gestionale;
- Area Persone e Organizzazione;
- U.O. Segreteria Didattica Allievi Ordinari;
- Area della Formazione Post Laurea;

Si riportano di seguito i processi/attività che nell'ambito delle attività della Scuola possono essere maggiormente esposti a eventi di corruzione unitamente alle strutture amministrative competenti.

Vista la criticità dei procedimenti legati all'acquisto di beni e servizi nel corso del 2016 si è ritenuto opportuno un approfondimento specifico, che ha portato alla redazione della nuova versione del Manuale di amministrazione con una sezione ad hoc per le procedure di acquisto e con la definizione di procedure strutturate per le varie casistiche di acquisto < 40.000 euro.



Piano Integrato della Performance 2019-2021

Aree di Rischio (All. 2 PNA)	Processi/attività	Strutture amministrative competenti
<i>Area A: acquisizione e progressione del personale</i>		
	A.1. Selezione per il Personale Tecnico Amministrativo	Area Persone e Organizzazione
	A.2. Selezione per il Personale Docente	Area Persone e Organizzazione
	A.3. Selezione per il Personale Ricercatore	Area Persone e Organizzazione
	A.4. Selezione per il conferimento di Assegni di ricerca	Area Persone e Organizzazione
	A.5. Selezione per incarichi esterni (co.co.co, professionisti, lavoratori autonomi)	Area Persone e Organizzazione
<i>Area B: affidamento di lavori, servizi e forniture</i>		
	B.1. Procedure di gara per acquisti beni/servizi in economia di importo inferiore a € 40.000,00	Area Tecnico Gestionale
	B.2. Procedure di gara per acquisti beni/servizi in economia di importo pari o superiore a € 40.000,00 e sino a € 100.000,00	Area Tecnico Gestionale
	B.3. Procedure di gara per acquisti beni/servizi in economia di importo superiore a € 100.000,00	Area Tecnico Gestionale
	B.4. Procedure di gara per lavori in economia di importo inferiore a € 40.000,00	Area Tecnico Gestionale
	B.5. Affidamento di lavori in economia di importo pari o superiore ad € 40.000,00 e sino ad € 200.000,00	Area Tecnico Gestionale
	B.6. Affidamento di lavori al di sopra di € 200.000,00	Area Tecnico Gestionale
<i>Area C: provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario</i>		
	C.1. Concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a PTA	Area Persone e Organizzazione
<b>Ulteriori Aree di Rischio</b>	<b>Processi/attività</b>	<b>Strutture amministrative competenti</b>
<i>Area D: Allievi</i>		
	D.1. Concorso di ammissione per Allievi Ordinari	U.O. Segreteria Didattica Allievi Ordinari
	D.2. Concorso di ammissione per Allievi PhD	Area della Formazione Post Laurea

Figura 5 Elenco processi e responsabili delle Aree di rischio comuni

Al fine di determinare il livello di rischio dei processi/attività individuate sono stati seguiti i criteri indicati nell'allegato 5 del PNA 2013. Il livello di rischio che quantifica il rischio stesso ed è determinato dal prodotto tra l'indice di probabilità che l'evento si verifichi e l'indice di gravità delle conseguenze del rischio (impatto). Per un maggiore dettaglio sul processo che ha portato alla definizione degli indici di probabilità e impatto si rimanda al PTPCT 2019-2021, pubblicato nella sezione Amministrazione trasparente del sito istituzionale della Scuola.

La valutazione dell'indice di impatto e della probabilità danno luogo a una valutazione di livello di rischio che si è ritenuto definire come segue:

1-3	<b>Basso</b>
4-12	<b>Medio</b>
15-25	<b>Alto</b>

Figura 6 Livelli di valutazione del rischio

Ciò ha consentito di identificare le aree soggette a maggior rischio di corruzione al fine di poter individuare le azioni idonee a diminuire la probabilità che l'evento rischioso si manifesti.



Piano Integrato della Performance 2019-2021

I risultati della analisi sono di seguito indicati.

Processi/attività	Indice di probabilità	Indice di impatto	Livello di rischio
<i>D.2. Concorso di ammissione per Allievi PhD</i>	2,67	2,75	<b>Medio</b>
<i>D.1. Concorso di ammissione per Allievi Ordinari</i>	2,50	2,50	<b>Medio</b>
<i>B.2. Procedure di gara per acquisti beni/servizi in economia di importo pari o superiore a € 40.000,00 e sino a € 100.000,00</i>	2,67	2,00	<b>Medio</b>
<i>B.3. Procedure di gara per acquisti beni/servizi in economia di importo superiore a € 100.000,00</i>	2,67	2,00	<b>Medio</b>
<i>B.5. Affidamento di lavori in economia di importo pari o superiore ad € 40.000,00 e sino ad € 200.000,00</i>	2,67	2,00	<b>Medio</b>
<i>B.6. Affidamento di lavori al di sopra di € 200.000,00</i>	2,67	2,00	<b>Medio</b>
<i>B.1. Procedure di gara per acquisti beni/servizi in economia di importo inferiore a € 40.000,00</i>	3,17	1,50	<b>Medio</b>
<i>B.4. Procedure di gara per lavori in economia di importo inferiore a € 40.000,00</i>	3,17	1,50	<b>Medio</b>
<i>A.1. Selezione per il Personale Tecnico Amministrativo</i>	2,67	1,50	<b>Medio</b>
<i>A.2. Selezione per il Personale Docente</i>	2,67	1,50	<b>Medio</b>
<i>A.3. Selezione per il Personale Ricercatore</i>	2,67	1,50	<b>Medio</b>
<i>A.4. Selezione per il conferimento di Assegni di ricerca</i>	2,67	1,50	<b>Medio</b>
<i>A.5. Selezione per incarichi esterni (co.co.co, professionisti, lavoratori autonomi)</i>	2,67	1,50	<b>Medio</b>
<i>C.1. Concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere a PTA</i>	1,50	1,50	<b>Basso</b>

Figura 7 Risultati valutazione rischio

Rispetto alla prima determinazione del livello di rischio è possibile notare che non risultano essere presenti processi con un livello di rischio “alto” mentre tutti i processi si collocano nel livello di rischio “medio” (in prevalenza) o “basso” (uno).

Alla luce delle misure adottate sinora dalla Scuola della nuova valutazione dei rischi per le varie aree non si ritiene che debbano essere individuate ulteriori misure.

Con la mappatura completa dei suddetti processi svolta nell’ultima parte del 2017, affidata ad un professionista esterno è stato inoltre rilevato un grado elevato di standardizzazione e proceduralizzazione/regolamentazione dei processi stessi, fattore che ulteriormente rafforza la considerazione di processi privi di significativi influssi della discrezionalità dei singoli attori e complessivamente sotto controllo.



## 5. Trasparenza

La trasparenza, intesa come accessibilità totale delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività delle Pubbliche Amministrazioni, è una misura fondamentale e di estremo rilievo per la prevenzione della corruzione, che fa parte degli obiettivi strategici della Scuola e avviene nel rispetto della normativa di legge e delle indicazioni, delibere e orientamenti provenienti dall'ANAC.

Il PTPCT 2019-2021 integra pienamente i riferimenti alle misure di trasparenza e integrità previsti dalla Legge 190/2012 e dal D.lgs. 33/2013 così come modificati dal D.lgs. 97/2016 definendo i modi e le iniziative volti all'attuazione degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente che corrispondono alle seguenti linee d'intervento:

- costante aggiornamento della sezione Amministrazione trasparente in attuazione del D.lgs. 33/2013 e delle indicazioni dettate dal quadro normativo;
- aumento del livello di trasparenza sui risultati e sulle attività della Scuola;
- azioni correttive e di miglioramento della qualità delle informazioni.

I dati sono pubblicati in conformità alle disposizioni normative in materia di trasparenza e di riservatezza di dati personali (Regolamento UE 2016-679.pdf e D.lgs. 196/2003 - Codice in materia di protezione dei dati personali) e alle previsioni del vigente Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD), D.lgs. 82/2005.

Le principali novità in materia di trasparenza riguardano:

- Il principio di trasparenza e l'ambito oggettivo di applicazione, che stabiliscono espressamente che per tutelare i diritti dei cittadini e promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrativa deve essere garantita l'accessibilità totale dei dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni;
- l'accesso civico, che prevede un regime di accesso più ampio di quello previsto dalla versione originaria dell'art. 5 del D.lgs. 33/2013, poiché consente di accedere non solo ai dati, alle informazioni e ai documenti per i quali esistono specifici obblighi di pubblicazione, ma anche ai dati e ai documenti per i quali non esiste l'obbligo di pubblicazione e che l'amministrazione deve quindi fornire al richiedente.
- la razionalizzazione e precisazione degli obblighi di pubblicazione in "Amministrazione Trasparente" e specifiche ipotesi di responsabilità dirigenziale nei casi in cui siano violate le norme sulla trasparenza e quelle attinenti all'accesso civico e agli obblighi di pubblicazione.

Per poter recepire tutte le modifiche apportate dalle recenti normative di legge e delle indicazioni sono state avviate le seguenti misure



#### Piano Integrato della Performance 2019-2021

##### Misure in materia di accesso civico:

- adeguamenti organizzativi necessari a garantire l'accesso generalizzato attraverso l'individuazione di un'organizzazione della struttura deputata al raccoglimento delle eventuali istanze;
- verifica della necessità di un adeguamento regolamentare interno atto a garantire l'accesso generalizzato (con particolare riguardo alla gestione di limiti ed esclusioni (vedi Delibera ANAC n. 1309/2016);
- predisposizione di un modulo aggiornato per la richiesta di accesso civico.

##### Misure in materia di obblighi di pubblicazione in Amministrazione Trasparente:

- aggiornamento delle schede dei procedimenti amministrativi della Scuola per quanto si riferisce al nuovo accesso civico e alla sostituzione dei Responsabili dei procedimenti con l'indicazione degli uffici responsabili;
- aggiornamento dati relativi ai pagamenti della Scuola che dovranno indicare tipologia di spesa sostenuta, ambito temporale di riferimento e beneficiari;
- pubblicazione dei Criteri di valutazione della Commissione e tracce delle prove scritte per il reclutamento del Personale Tecnico Amministrativo e Tecnologo, ex art.19 D.lgs. 33/2013 come modificato dal D.lgs. 97/2016;
- pubblicazione dei dati relativi alla valutazione della performance e alla distribuzione dei premi al personale;
- pubblicazione, nei tempi di pagamento, anche di quelli relativi alle prestazioni professionali, nonché l'ammontare complessivo dei debiti e il numero delle imprese creditrici;
- integrazione dei documenti richiesti in materia di contratti pubblici per lavori, servizi e forniture, verificando con CINECA le modalità di estrazione dei dati richiesti;
- adeguamento della sezione del sito web istituzionale Amministrazione Trasparente.



Piano Integrato della Performance 2019-2021

## 6. La performance individuale e il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Come previsto dalla normativa vigente ed in particolare dalle novità introdotte dal D.lgs. n.74/2017 che ha modificato il D.lgs. n.150/2009, la Scuola provvede all'aggiornamento annuale del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione. Per una più completa descrizione del SMVP si rimanda al SMVP 2019, pubblicato nella sezione Amministrazione trasparente del sito istituzionale della Scuola.

La Scuola ha adottato un SMVP dal 2012 ed il presente sistema ne costituisce il costante e graduale affinamento. Il SMVP è un insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance, svolgendo principalmente le seguenti funzioni:

- identifica lo schema logico e gli ambiti per la misurazione e valutazione della performance;
- definisce le metodologie e le modalità di misurazione e di valutazione dei risultati di performance;
- esplicita le fasi e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance.

Secondo quanto previsto dal d.lgs. 150/2009, il ciclo della performance si articola in tre diversi momenti, che dovrebbero replicarsi di anno in anno in modo coerente e cumulativo (i risultati della valutazione dell'anno precedente si integrano con le nuove istanze di programmazione dell'anno successivo). Le tre fasi del ciclo della performance sono le seguenti:

- un atto di programmazione (Piano Integrato della Performance);
- un'attività di monitoraggio ed eventuale correzione della programmazione, esercitata internamente dall'ente e verificata dagli OIV;
- una valutazione dei risultati ottenuti, che compete agli Organi di governo dell'ente ed è opportunamente rendicontata (Relazione sulla performance), da cui discende tra l'altro l'attribuzione dei premi individuali in seguito alla validazione degli OIV.

Alla base delle tre fasi insiste il SMVP, che rappresenta lo strumento metodologico che ogni amministrazione predispone, adeguandolo alle esigenze specifiche della propria organizzazione. Esso individua fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità del processo di misurazione e valutazione delle performance nonché le modalità di raccordo con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione contabile.

Una maggiore attenzione alla integrazione delle varie fasi è auspicabile: definire e programmare con attenzione gli obiettivi da raggiungere, orientando su di essi le performance



#### Piano Integrato della Performance 2019-2021

individuali in funzione della performance organizzativa attesa, per realizzare il miglioramento dei servizi offerti. Solo l'azione programmata e coordinata degli individui consente il raggiungimento di risultati organizzativi apprezzabili.

Attraverso la definizione di un set di indicatori appropriati, si sono colmate di fatto alcune delle criticità rilevate in passato, in particolare in termini di coerenza tra il sistema di pianificazione strategica e l'assegnazione degli obiettivi al personale.

Da un punto di vista metodologico la Scuola, avvalendosi di un metodo consolidato in ambito universitario, ha sperimentato l'applicazione della Balance Scorecard (BSC), che rappresenta una cerniera tra la performance relativa alle linee strategiche dell'Ateneo e la programmazione delle funzioni correnti.

Il sistema di valutazione si compone dei seguenti item:

- Obiettivi Scuola (strategici) e obiettivi della macro-struttura di riferimento (Direzione Generale/Istituto): obiettivi relativi all'amministrazione assegnati annualmente dal CdA, previo parere del NdV, al Direttore Generale della Scuola. Il Direttore Generale assegna a sua volta gli obiettivi ai responsabili di Area/Servizio/Istituto. In attesa delle linee guida ministeriali relative all'introduzione degli obiettivi generali che identificano le priorità strategiche, previsti dall'art. 5 del D.lgs. 150/2009, da declinare successivamente in obiettivi specifici della singola amministrazione, la Scuola rafforza l'ancoraggio della programmazione della performance ai propri documenti pluriennali di pianificazione e programmazione;
- Obiettivi gestionali e progetti di innovazione: gli obiettivi gestionali si riferiscono alla gestione delle attività correnti/continuative declinate in un'ottica di miglioramento, in termini di efficienza/efficacia, sulla base delle risorse disponibili e possono essere di carattere qualitativo o quantitativo. I progetti di innovazione sono relativi alla realizzazione di progetti specifici individuati per l'anno in corso;
- Soddisfazione dell'utenza: la Scuola, anticipando le novità normative del D.lgs. 74/2017, ha introdotto dal 2016 un nuovo sistema di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti per le attività e per i servizi erogati dal personale tecnico amministrativo della Scuola con le seguenti finalità:
  - o attivare un processo sistematico e continuo di miglioramento della performance anche attraverso il miglioramento della qualità dei servizi e della loro periodica revisione;



Piano Integrato della Performance 2019-2021

- utilizzare le risultanze ottenute come parte integrante del sistema di valutazione che non può e non deve prescindere dal giudizio e dai bisogni espressi dai destinatari dei servizi stessi.

L'indagine è stata condotta attraverso la somministrazione di un questionario online, in forma anonima, suddiviso in Sezioni all'interno delle quali sono presenti tutti i Servizi Tecnico/Amministrativi oggetto di valutazione.

A partire dal 2017, inoltre ogni struttura è stata valutata sulla base del risultato effettivamente conseguito con l'indagine e non sulla base del risultato complessivo della Scuola come avvenuto il precedente anno;

- Comportamenti organizzativi: grazie a questo item di valutazione vengono rilevati la qualità del contributo alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, le competenze dimostrate e i comportamenti professionali e organizzativi dei soggetti valutati. Nel 2017 è stato introdotto un nuovo modello "bottom up" per la valutazione del personale con incarichi di responsabilità da parte dei diretti collaboratori, con un peso specifico nella valutazione dei comportamenti organizzativi, al fine di:
  - attivare un processo di confronto sistematico e continuo all'interno delle strutture organizzative della Scuola, volto al miglioramento dei comportamenti organizzativi che sono richiesti ad un responsabile ai fini di un più efficace svolgimento delle relative funzioni di responsabilità e conseguentemente della performance individuale e di struttura;
  - utilizzare le risultanze ottenute come parte integrante del sistema di valutazione del personale responsabile di struttura organizzativa, che si vedrà pertanto attribuito 1/3 del punteggio relativo alla voce "Comportamenti organizzativi" (8 su 32 punti) da parte dei propri collaboratori.

Ad ogni item di valutazione è associato un peso che andrà a ponderare il livello di performance raggiunto.



Piano Integrato della Performance 2019-2021

Item Posizione	Obiettivi Scuola	Obiettivi Direttore Generale / Istituto	Obiettivi gestionali Progetti di innovazione	Soddisfazione dell'utenza	Comportamenti organizzativi	Totale
Responsabile Area, Servizio, Istituto, U.O.	4	4	50	10	32 (24+8)	100
Responsabile Funzione/ Collaboratore	2	2	50	10	36	100

Tabella 2 I pesi del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

La valutazione della performance individuale, in termini di obiettivi assegnati, fa riferimento ai seguenti livelli:

Livelli	Obiettivi	Comportamenti
Soglia	20%	1
Tra Soglia e Target	40%	2
Target	60%	3
Tra Target ed Eccellenza	80%	4
Eccellenza	100%	5

Tabella 3 Livelli di raggiungimento degli obiettivi

Il livello raggiunto per ciascun *item* che concorre a definire la performance moltiplicato per il peso assegnato determina il valore ponderato. La somma dei valori ponderati costituisce la valutazione globale della performance individuale.

Nel processo di valutazione 2017 sono state valutate 189 unità di personale tecnico amministrativo corrispondenti all'organico complessivo della Scuola (a tempo indeterminato e determinato).

Tutto il Personale Tecnico Amministrativo della Scuola è coinvolto. Anche per il 2019 sono confermati i 4 profili di ruolo Responsabile di Struttura, associato alle posizioni di Responsabile di Area, Responsabile di Servizio e Responsabile Amministrativo di Istituto, Responsabile di Unità Organizzativa, il profilo di Collaboratore, associato anche ai Responsabili di Funzione e il profilo di Tecnico.

In merito ai valutatori, la seguente tabella riporta i ruoli coinvolti per le diverse categorie di soggetti valutati.



Piano Integrato della Performance 2019-2021

Valutato	Valutatore
Performance organizzativa Scuola e Strutture (Istituti e Direzione generale)	Organi di Governo
Performance organizzativa strutture tecnico-organizzative	DG
DG	CdA su proposta NdV
Performance individuale Responsabili di Area/Servizio/Istituto	DG (Sentito Direttore Istituto per Responsabile di Istituto) e bottom-up
Performance individuale Responsabili strutture in staff	DG e bottom-up
Performance individuale Responsabili U.O.	Responsabili di Area, sentito parere DG e bottom-up
Performance individuale personale afferente U.O.	Responsabili di U.O., sentito parere Responsabile di Area
Performance individuale personale afferente al Servizio	Responsabile di Servizio
Performance individuale personale TA afferente Istituto	Responsabile di Istituto
Performance individuale personale Tecnico afferente Istituto	Direttore Istituto sentito parere Responsabile amministrativo istituto

Tabella 4 I soggetti della valutazione

Nella tabella che segue sono riportate le scadenze temporali delle fasi previste dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance vigente alla Scuola.

Processo	Tempistica	Output
Pianificazione obiettivi	Entro il 31 Gennaio anno x per il triennio successivo	Elaborazione e pubblicazione Piano Integrato della Performance e Piano Triennale per la prevenzione della corruzione e la Trasparenza (PTPCT)
Applicazione del sistema premiante e rendicontazione	Entro il 30 Giugno anno x per l'anno x-1	Relazione sulla Performance: elaborazione e pubblicazione
Validazione della Relazione e sintesi delle carte di lavoro	Entro il 30 Giugno anno x per anno x-1 (Validazione relazione)	Documento di validazione e di sintesi del sistema premiante

Tabella 5 Fasi del ciclo di gestione della performance

Gli obiettivi assegnati alle strutture e gli obiettivi individuali assegnati a tutto il personale tecnico-amministrativo vengono inseriti in un applicativo on-line che consente la gestione della fase di pianificazione e valutazione (<https://services.nextthrgroup.com/sssup/>). Il processo di pianificazione operativa complessiva 2019 si concluderà nel mese di gennaio 2019. In allegato al presente piano sono pubblicati gli obiettivi assegnati alle strutture organizzative (Allegato 2).

Nel corso del processo di valutazione 2018, sono stati consolidati gli interventi di miglioramento realizzati negli anni precedenti che hanno portato ad una revisione del sistema sulla base dei seguenti criteri:



Piano Integrato della Performance 2019-2021

- continuità con il passato in termini di macro categorie di profili professionali, ma in un'ottica di semplificazione;
- aggiornamento e riduzione degli item al fine di una maggior aderenza alla realtà Scuola tenendo conto anche delle indicazioni fornite dal personale;
- partecipazione sempre più consapevole al processo valutativo (valutazione bottom-up);
- rafforzamento (anche a seguito delle recenti modifiche normative) del principio di partecipazione degli utenti, per ora interni ma in seguito più in generale dei cittadini, al processo di misurazione della performance organizzativa.

Notevole l'impatto in termini di trasparenza, con il coinvolgimento di tutto il personale attraverso comunicazioni mirate fin dall'avvio dei processi di pianificazione e valutazione, nonché con la possibilità per ciascun valutato di visualizzare le proprie schede (pianificazione anno x+1 e valutazione anno x-1) attraverso il portale o di ricorrere eventualmente a procedure di conciliazione.



## Conclusioni

La Scuola è un'università di eccellenza caratterizzata da una struttura amministrativa contenuta in termini di unità di personale tecnico-amministrativo (194 unità a tempo indeterminato e determinato al 31/12/2018) a supporto di un'istituzione con risultati di altissimo livello negli ambiti della propria *mission*, testimoniati dal posizionamento nei ranking internazionali e nella VQR nazionale. Vari indicatori attestano che la struttura amministrativa supporta l'attività della Scuola secondo criteri di efficienza:

- spesa complessiva per il personale molto bassa sul totale entrate (46,33 il terzo miglior valore assoluto del sistema accademico<sup>5</sup>);
- l'incidenza della spesa su FFO per personale tecnico-amministrativo a tempo indeterminato rispetto ai proventi per attività di ricerca (esclusione delle quote partner) e formazione che per il 2018 è pari al 17,70%.

In questo quadro e in un'ottica di miglioramento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, la Scuola si è anche impegnata in una revisione del Piano Integrato delle Performance, in ottemperanza alle Linee Guida dell'ANVUR e alle delibere ANAC, inteso come documento programmatico capace di mettere in luce i diversi obiettivi a cui seguono adempimenti che possono divenire opportunità di ulteriore miglioramento, accrescendo così l'efficacia del ciclo di programmazione su tutta l'organizzazione dell'Ateneo. Forte è l'impegno a favorire la crescita culturale dell'organizzazione verso una corretta percezione del processo di valutazione quale strumento di valorizzazione del personale, attraverso momenti di confronto e crescita responsabile sia per i valutati sia per i valutatori.

In questa direzione, sono stati previsti proprio per la pianificazione 2019 uno sforzo sempre maggiore di allineamento del ciclo di gestione della performance con la programmazione economico-finanziaria. L'utilizzo di una logica di budget annuale e pluriennale, congiuntamente al passaggio alla gestione del bilancio unico, ha permesso di avviare una lettura del budget per azione strategica. All'interno dell'applicativo per la pianificazione degli obiettivi di struttura è stata individuata una specifica coordinata di analisi per esplicitare le quote di budget da destinare agli interventi operativi, creando uno stretto legame fra risorse e obiettivi che, finora, non era stato esplicitato in modo così analitico.

---

<sup>5</sup> DM 873/2018 DM dei criteri e del contingente assunzionale delle Università statali per l'anno 2018



## Piano Integrato della Performance 2019-2021

### Indice tabelle

Tabella 1 Dati di sintesi sulla Scuola .....	3
Tabella 2 I pesi del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance .....	22
Tabella 3 Livelli di raggiungimento degli obiettivi .....	22
Tabella 4 I soggetti della valutazione .....	23
Tabella 5 Fasi del ciclo di gestione della performance .....	23

### Indice figure

Figura 1 Organigramma 2019 .....	4
Figura 2 Missione e obiettivi strategici .....	9
Figura 3 Tabella di raccordo Obiettivi Direttore Generale – Obiettivi Piano Strategico .....	10
Figura 4 Integrazione ciclo budget – ciclo performance .....	12
Figura 5 Elenco processi e responsabili delle Aree di rischio comuni .....	15
Figura 6 Livelli di valutazione del rischio .....	15
Figura 7 Risultati valutazione rischio .....	16



Piano Integrato della Performance 2019-2021

**Allegato 1 Obiettivi del Direttore Generale per l'anno 2019**

**Allegato 2 Obiettivi delle strutture 2019**

**Allegato 3 Sintesi attività prevenzione corruzione e trasparenza pianificate nel triennio 2019-2021**