



# Sant'Anna

Scuola Universitaria Superiore Pisa

**2020-2022**

## Piano Integrato della Performance



Presentato al Nucleo  
di valutazione il  
21/01/2020

Approvato dal  
Consiglio di  
Amministrazione il  
24/01/2020



Piano Integrato della Performance 2019-2021



## Sommario

Introduzione .....	1
1. Presentazione della Scuola .....	1
I risultati conseguiti dalla Scuola ed il suo assetto organizzativo .....	2
La ricerca scientifica e la formazione avanzata .....	3
Formazione universitaria .....	6
Lo sviluppo della Scuola nell'ultimo decennio .....	8
La Federazione .....	9
La missione di oggi e di domani .....	10
L'Organizzazione .....	12
2. Inquadramento strategico dell'Ateneo .....	13
Ricerca .....	13
Obiettivo Ricerca 1 .....	13
Obiettivo Ricerca 2 .....	14
Obiettivo Ricerca 3 .....	15
La Formazione .....	15
Obiettivo Formazione 1 .....	18
Obiettivo Formazione 2 .....	19
Obiettivo Formazione 3 .....	19
Obiettivo Formazione 4 .....	20
Obiettivo Formazione 5 .....	21
Obiettivo Formazione 6 .....	21
Obiettivo Formazione 7 .....	22
Obiettivo Formazione 8 .....	23
La Terza Missione .....	24
Dagli obiettivi strategici alle azioni: l'organizzazione e i meccanismi operativi .....	28
Il processo di reclutamento .....	28
Il clima organizzativo e i processi di gestione e di comunicazione interna .....	28
L'assetto organizzativo .....	29
L'assetto logistico .....	30
3. La performance organizzativa: gli obiettivi del DG e delle Strutture .....	31
Il clima organizzativo e i processi di gestione e di comunicazione interna .....	32
Promuovere il merito e valorizzare l'impegno delle diverse componenti della Scuola .....	32



Piano Integrato della Performance 2019-2021

Potenziare le azioni di comunicazione interna ed esterna.....	32
Struttura di Staff al Rettore (comunicazione).L'assetto organizzativo.....	33
Potenziare le competenze e la dotazione organica del personale tecnico amministrativo.....	33
Attivare il progetto di <i>lean management</i> per la revisione organizzativa dei processi e la loro semplificazione. Riorganizzazione dei servizi amministrativi.....	33
Potenziare l'azione del controllo di gestione, includendo in un sistema il supporto a tutti gli organi della scuola delle informazioni necessarie a supportare i processi decisionali e di gestione degli organi e degli istituti ivi inclusa le azioni nell'ambito della terza missione - sviluppo della piattaforma "Knowledge Data Bank" (KDB) .....	34
Attuazione del Piano Strategico dell'ICT della Scuola: incrementare e aggiornare allo stato dell'arte tecnologico la dotazione strumentale e informatica per tutte le componenti della Scuola e migliorare il sistema informativo e le relative applicazioni.....	35
L'assetto logistico .....	36
Riqualificazione della biblioteca .....	36
Riqualificazione e sviluppo ambito esterno adiacente la biblioteca e l'aula magna storica .....	36
"Progetto San Giuliano" .....	36
Acquisizione in disponibilità di altri spazi per la residenzialità in partnership con altre istituzioni cittadine e/o con soggetti privati .....	37
Altri obiettivi.....	38
Accreditamento .....	38
Individuazione delle priorità di revisione della normativa interna .....	38
Chiusura della Fondazione Inphotec e riattivazione del centro interno (entro 2020).....	38
Attivazione <i>Seasonal School</i> .....	38
Attivazione Consorzio con Fondazione Monasterio.....	39
Revisione convenzione con UNIPI – AOUP – Fondazione Monasterio.....	39
Monitoraggio Piano anticorruzione a attuazione del Piano Nazionale 2019-2021.....	39
4. Coerenza del Ciclo della Performance col ciclo della programmazione finanziaria.....	39
5. Prevenzione della corruzione e trasparenza .....	41
Trasparenza .....	46
6. La performance individuale e il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance .....	49
Conclusioni .....	50
Indice tabelle .....	51
Indice figure.....	51



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.

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 Scuola, per "costituzione", deve "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.

### I risultati conseguiti dalla Scuola ed il suo assetto organizzativo<sup>3</sup>



Figura 1 THE World University Rankings

Pur trattandosi di un'istituzione universitaria giovane, formalmente fondata nel 1987, la Scuola gode oggi di un posizionamento e riconoscimento nazionale ed internazionale molto buono, sia nel contesto accademico e della ricerca che in quello più ampio delle istituzioni e del mondo delle imprese. Una recentissima conferma di ciò è giunta da THE (*Times Higher Education*) *World University Rankings*.

La Scuola Superiore Sant'Anna è una delle sei istituzioni universitarie pubbliche a statuto speciale, dette Scuole Universitarie Superiori, operanti in Italia. Essa svolge attività di ricerca e formazione nel campo delle scienze applicate.

<sup>3</sup> Estratto rielaborato dal "Documento programmatico sulle politiche della Scuola" approvato dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione nelle sedute, rispettivamente, del 10 e del 13 dicembre 2020.

Le informazioni sulla Scuola Sant'Anna sono reperibili al link <https://www.santannapisa.it/it/ateneo/la-scuola>



Piano Integrato della Performance 2019-2021

## La ricerca scientifica e la formazione avanzata

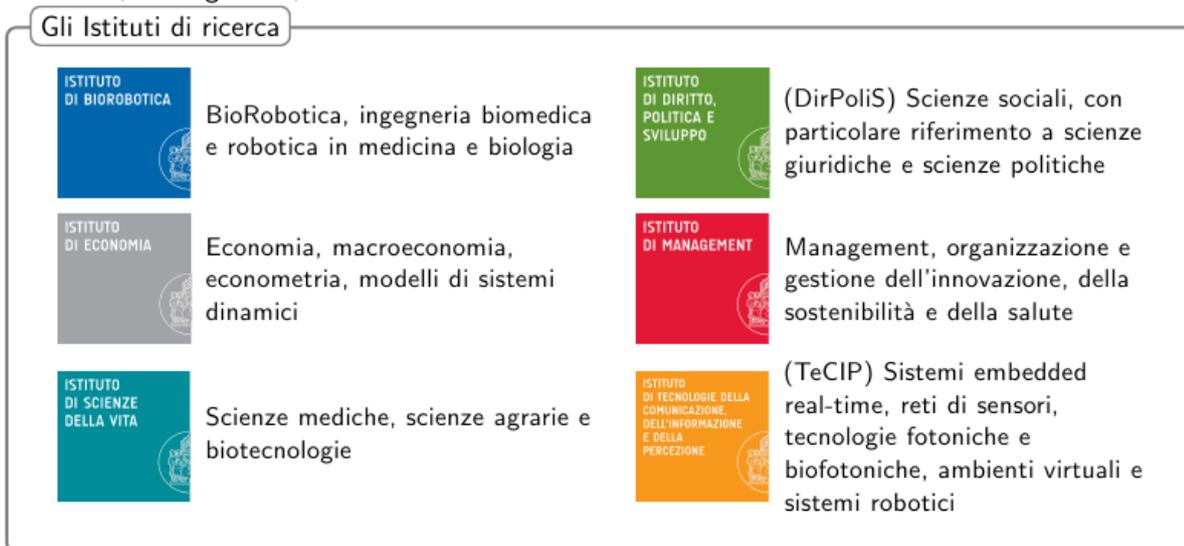


Figura 2 Istituti di Ricerca

La ricerca scientifica e la formazione avanzata (PhD program, lauree magistrali e master universitari di primo e secondo livello, corsi di alta formazione) sono svolte nell'ambito dei suoi sei Istituti di ricerca: BioRobotica, TeCIP, Scienze della Vita, Management, Economia e DirPoliS.

Accanto ai sei istituti, nel 2018 sono stati istituiti due dipartimenti di eccellenza, EMbeDS (Economics and Management in the era of Data Science) e Robotics and Artificial Intelligence (AI). I dipartimenti di eccellenza previsti dalla legge 232 del 2016 (legge di bilancio 2017) sono stati selezionati all'interno delle università statali da una Commissione appositamente nominata dal MIUR, sulla base della qualità della ricerca prodotta (risultati della VQR 2011--2014) e dei progetti di sviluppo presentati al Ministero.



Figura 3 Dipartimenti di Eccellenza

Il Dipartimento di Eccellenza EMbeDS utilizza le opportunità offerte da Data Sciences nelle discipline di Economia e Management. Il Dipartimento di Eccellenza Robotics & AI nasce dalla collaborazione tra l'Istituto di BioRobotica e l'Istituto TeCIP (Tecnologie della Comunicazione, Informazione e Percezione).



Piano Integrato della Performance 2019-2021

La ricerca viene condotta all'interno degli Istituti, strutture equipollenti ai Dipartimenti Universitari che dal 2010 ne programmano e gestiscono le attività, valorizzando il rapporto tra formazione e ricerca, l'interdisciplinarietà e l'interazione con il mondo culturale, sociale ed economico. Gli istituti a loro volta sono organizzati in aree di ricerca/laboratori focalizzati in ambiti specifici di attività. Come emerge dall'indagine di clima organizzativo svolta nell'estate del 2019, queste aree di ricerca rappresentano il riferimento organizzativo di maggiore efficacia per i docenti, i ricercatori e gli assegnisti per lo sviluppo delle proprie attività di ricerca.

Nella banca dati bibliometrica Scopus, la Scuola vanta un portafoglio di oltre 8.800 pubblicazioni con un valore di h-index di 136. Anche nella banca dati ISI-WoS, la Scuola è presente con 7.307 prodotti scientifici, con un valore di h-index di 118 ed una media di 14,11 citazioni per pubblicazione. Rilevante è anche la percentuale di articoli su riviste (appartenenti al primo quartile dello Scimago Journal Ranking -SJR)<sup>4</sup>, l'impatto citazionale ponderato (che fornisce una misura rispetto numero di citazioni normalizzate per area disciplinare, dove il valore unitario indica la media mondiale) e le pubblicazioni in Fascia A ANVUR (Figura 1).

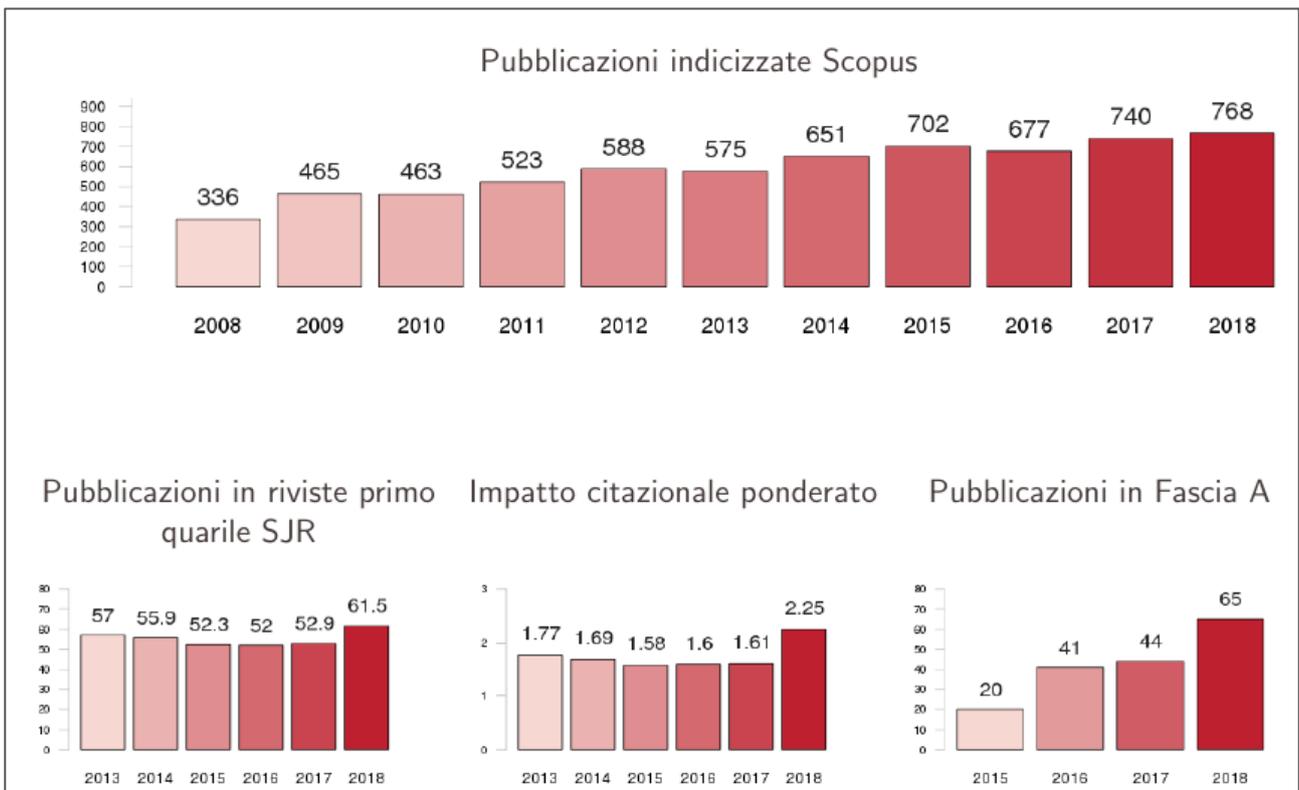


Figura 4 Dati sulle Pubblicazioni Scientifiche della Scuola

<sup>4</sup> <https://www.scimagojr.com/journalrank.php>



Piano Integrato della Performance 2019-2021

L'alto numero di progetti di ricerca, di cui la maggior parte internazionali, ha consentito alla Scuola di contribuire al finanziamento delle proprie attività di ricerca (Tabella 1) e di sviluppare idee imprenditoriali e tecnologie innovative in grado di stimolare la creazione di nuove imprese spin-off e la valorizzazione dei risultati. Da sottolineare l'altissimo numero di finanziamenti di ricerca internazionali ottenuti in modo competitivo dalla Scuola. Nel 2019, la performance della Scuola sul programma Horizon2020 annovera 55 progetti approvati, 9 progetti assegnati come coordinatore, e un totale di euro 19.785.033 di finanziamenti<sup>5</sup>, al primo posto in Italia normalizzando il finanziamento per la dimensione del corpo docenti.

	anno		
	2016	2017	2018
Commissionate (conto terzi)	4.698.643	4.742.209	4.669.796
Finanziamenti competitivi da MIUR	3.915.085	675.221	673.385
Finanziamenti competitivi da altri Ministeri	587.204	485.253	438.003
Finanziamenti competitivi da UE e organismi internazionali	5.926.316	5.027.730	4.220.941
Finanziamenti competitivi da altri enti pubblici	3.259.954	6.634.817	7.340.872
Finanziamenti competitivi da enti privati	567.270	680.651	819.734
Totale	18.956.488	18.247.898	18.164.749

Tabella 1 Finanziamenti progetti

Il grafico successivo (Figura 2) mostra l'andamento storico dei ricavi della ricerca<sup>6</sup>.

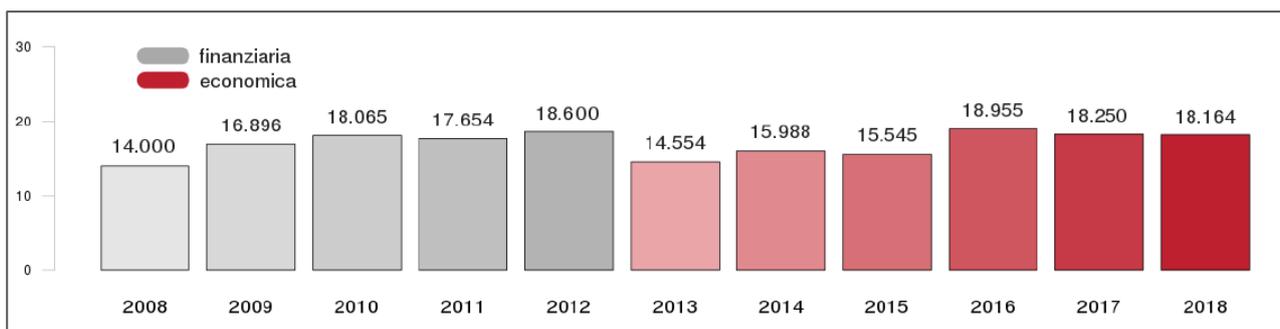


Figura 5 Ricavi della Ricerca

<sup>5</sup> Valore progetti, quota Scuola.

<sup>6</sup> Nel 2012 la Scuola ha cambiato sistema di contabilità passando dalla contabilità finanziaria a quella economica. Per questo motivo i dati fino al 2012 non sono confrontabili con quelli degli anni successivi



Piano Integrato della Performance 2019-2021

## Formazione universitaria

La formazione universitaria di primo e secondo livello è riservata agli studenti (allievi/e ordinari), ammessi dopo il superamento di un concorso a livello nazionale. Le attività didattiche sono svolte all'interno di due Classi Accademiche, ognuna comprendente tre Settori Scientifici:

### Le Classi Accademiche

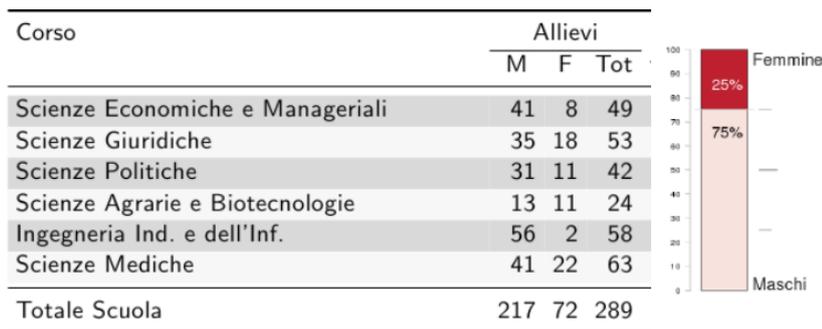
#### Classe Accademica di Scienze Sociali

- Scienze Economiche e Manageriali
- Scienze Giuridiche
- Scienze Politiche

#### Classe Accademica di Scienze Sperimentali

- Scienze Agrarie e Biotecnologie Vegetali
- Ingegneria Industriale e dell'Informazione
- Scienze Mediche

Figura 6 Classi Accademiche della Scuola



Dati al 31 dicembre 2018

Tabella 2 Allievi Ordinari

Oltre alla formazione degli allievi ordinari (Tabella 2), la Scuola è coinvolta in 7 percorsi di Laurea Magistrale in collaborazione con altri atenei che svolgono il ruolo di sede amministrativa tra cui l'Università di Pisa, l'Università di Trento e l'Università di Firenze (tabella 3).



Piano Integrato della Performance 2019-2021

Corso	Allievi			di cui stranieri
	M	F	Tot	
LM Bionics Engineering	35	24	59	17
LM Biotecnologie Molecolari	16	14	30	1
LM Computer Science and Networking	38	4	42	13
LM Economics	ND	ND	ND	ND
LM Embedded Computing Systems	41	7	48	5
LM Innovation Management	36	24	60	10
LM International Security Studies	21	27	48	9
<b>Totale Scuola</b>	<b>187</b>	<b>100</b>	<b>287</b>	<b>55</b>

Dati al 31 dicembre 2018

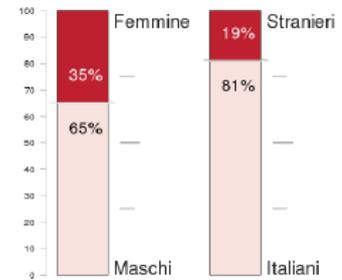


Tabella 3 Studenti dei corsi di Laurea Magistrale<sup>7</sup>

La formazione di terzo livello (Allievi PhD) è gestita all'interno degli Istituti ed è articolata su 10 corsi (Tabella 4).

Corso	Allievi			di cui stranieri
	M	F	Tot	
Agrobiodiversity	14	11	25	19
Agrobiosciences	13	12	25	3
Biorobotics	50	36	86	26
Economics	16	10	26	5
Emerging Digital Technologies	37	6	43	10
Law	15	8	23	8
Management	13	14	27	7
Political Science, European Politics and I. R.	19	9	28	8
Human Rights and Global Politics	10	15	25	12
Translational Medicine	16	21	37	7
<b>Totale Scuola</b>	<b>203</b>	<b>142</b>	<b>345</b>	<b>105</b>

Dati al 31 dicembre 2018

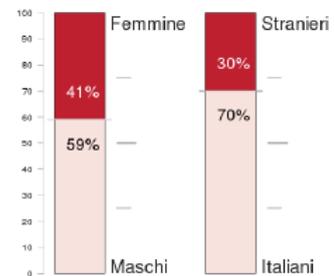


Tabella 4 Allievi PhD

Sono erogati anche 10 corsi Master, che fanno capo alla U.O. Alta Formazione (Tabella 5).

<sup>7</sup> "N.D." indica "non disponibile al momento" in questa e in tutte le altre tabelle del documento.



Piano Integrato della Performance 2019-2021

Corso	Allievi			di cui stranieri
	M	F	Tot	
Gestione e Controllo dell'Ambiente	7	8	15	–
Innovation in Cardiac Surgery	7	1	8	6
La teoria e la pratica dell'accesso vascolare nel paziente in EmoDialisi	7	9	16	–
Electoral Policy and Administration	6	3	9	9
Management, Innovazione e Ingegneria dei Servizi	6	4	10	–
Medicina Subacquea ed Iperbarica	4	7	11	–
Human Rights and Conflict Management	8	14	22	6
Ecografia Clinica ed applicazioni in Nefrologia	5	8	13	–
Vini italiani e mercati mondiali	9	9	18	2
Photonic Integrated Circuits, Sensors and Net-works	19	7	26	25
<b>Totale Scuola</b>	<b>78</b>	<b>70</b>	<b>148</b>	<b>48</b>

Dati al 31 dicembre 2018

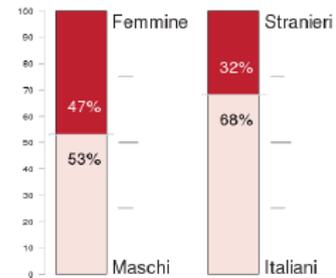


Tabella 5 Allievi Master

La Scuola Superiore Sant'Anna aderisce al Consorzio Almalaurea<sup>8</sup> per monitorare gli sbocchi occupazionali degli allievi ordinari e dei corsi di PhD. Queste indagini forniscono un ulteriore elemento sulla qualità dell'azione formativa della Scuola: nel caso degli allievi Ordinari il tasso occupazionale ad un anno dalla laurea è dell'82,1% (media nazionale 55,1%) e a tre anni è del 91,9%, mentre nel caso degli allievi PhD il tasso di occupazione ad un anno dal diploma è del 85,9% contro una media nazionale dell'84%.

### Lo sviluppo della Scuola nell'ultimo decennio

La Scuola Superiore Sant'Anna ha vissuto una fase di grande crescita nell'ultimo decennio. Terminata sulla fine degli anni '90 la fase dello start-up di una nuova università, i primi vent'anni di vita della Scuola sono stati critici per definirne la missione e la struttura organizzativa ed accademica.

Il periodo dal 2009 al 2019, invece, ha rappresentato la svolta nella definizione della Scuola come vera **Research University**. Il numero di pubblicazioni scientifiche recensite da Scopus è raddoppiato nel periodo 2008-2018, e sono state realizzate importanti infrastrutture di ricerca. La Scuola si è anche collocata al primo posto in Italia tra tutte le Scuole a Statuto speciale e non solo, essendo al primo posto in Italia tra tutti gli atenei (Ranking THE).

Il corpo docente della Scuola ha visto una crescita sostanziale negli ultimi dieci anni con un raddoppio complessivo del numero dei docenti, in particolare dei professori associati e ricercatori di tipo B, così come è sostanzialmente aumentato il numero del personale tecnico amministrativo e dei

<sup>8</sup> <http://www.almalaurea.it>



Piano Integrato della Performance 2019-2021

ricercatori a tempo determinato di tipo A. Oggi il Sant'Anna è la più grande Scuola a statuto speciale d'Italia.

Classe	Settore	Istituto	organico al 31/12/2009				Stima organico al 31/12/2019					Ingressi al netto passaggi				Cessazioni				Crescita
			PO	PA	RU	Tot	PO	PA	RU	RT <sub>B</sub>	Tot	PO	PA	RT <sub>B</sub>	RU	PO	PA	RT <sub>B</sub>	RU	
SOC	GIU	DRP	5	4	1	10	5	4	2	2	13	1	2	2	3	3	1	-	1	3
	SCP	DRP	4	3	-	7	6	2	2	2	12	1	1	3	2	1	-	1	-	5
	ECO	ECO	2	4	-	6	6	5	-	3	14	1	3	4	1	1	-	-	-	13
		MNG	8	3	-	11	9	4	-	3	16	-	3	4	1	2	-	-	-	
SPE	ING	BRB	2	3	-	5	8	5	-	2	15	1	4	4	1	-	-	-	-	19
		TCP	5	5	-	10	9	6	1	3	19	1	4	4	4	2	1	-	1	
	AGR	LSC	5	4	3	12	6	3	4	1	14	1	1	2	3	2	1	1	1	2
	MED	LSC	3	2	1	6	2	2	2	1	7	-	3	1	1	3	1	-	-	1

Tabella 6 crescita del personale docente e ricercatore

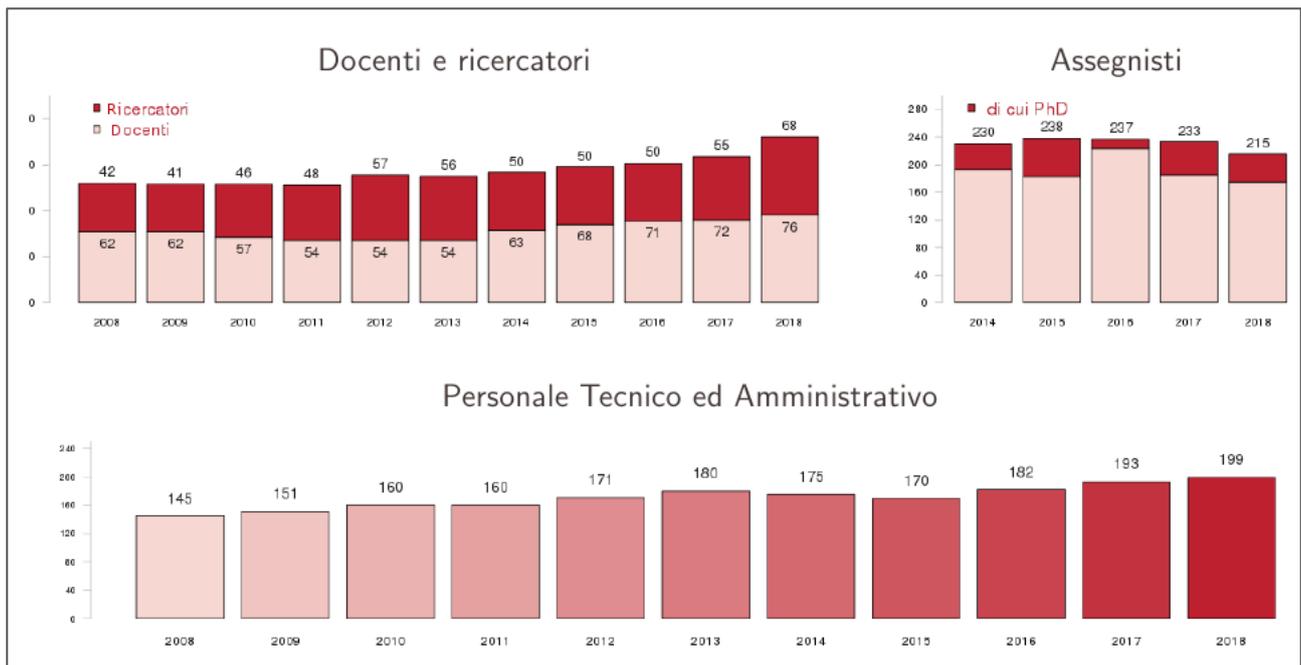


Figura 7 - Crescita del personale docente e di ricerca

## La Federazione

Nel Programma triennale 2016-2018 è stata prevista l'istituzione di una Federazione con lo IUSS di Pavia e con la Scuola Normale Superiore di Pisa. La Federazione costituita nel 2018 è in via di sperimentazione. Oggi conta su un Consiglio di Amministrazione congiunto e un unico Nucleo



Piano Integrato della Performance 2019-2021

di Valutazione. Al termine del 2021 i senati dei tre atenei dovranno esprimersi sulla validità di questa formula organizzativa che si è posta i seguenti obiettivi generali:

- sul piano nazionale: rafforzare la collaborazione tra le tre istituzioni per puntare, ad una maggiore collaborazione sul piano della ricerca e della formazione;
- sul piano internazionale: la costituzione di una massa critica in grado di proporre, strutturare, fronteggiare iniziative complesse, aumentare la visibilità e la capacità attrattiva del sistema delle Scuole, oltre i confini italiani.

Le iniziative realizzate ad oggi e programmate per il prossimo triennio nell'ambito della Federazione sono riportate in un documento denominato "Piano Strategico della Federazione" che è stato approvato dal Senato Accademico e dal Consiglio di Amministrazione<sup>9</sup>.

### La missione di oggi e di domani

Lo Statuto definisce la Scuola Superiore Sant'Anna un istituto pubblico di istruzione universitaria a ordinamento speciale che si propone di promuovere, a livello nazionale e internazionale, lo sviluppo della cultura e della ricerca scientifica e tecnologica. Fin dalla sua costituzione, la Scuola si è distinta per essere una **learning community** caratterizzata da una forte condivisione valoriale.

Il rapporto anche numericamente privilegiato tra il corpo docente e gli/le allievi/e, il forte orientamento alla ricerca, l'interdisciplinarietà, il sistema di relazioni nazionali e internazionali, la competenza e la capacità di supporto del personale tecnico e amministrativo sono fattori distintivi che hanno permesso alla Scuola di crescere in termini di dimensione e di risultati.

Pur avendo la Scuola conseguito una rilevanza non solo nazionale ma anche internazionale nel panorama accademico e scientifico, essa intende oggi riflettere sulla propria missione e sulla sua evoluzione nel tempo, in linea con le sfide del contesto culturale, sociale, tecnologico e scientifico.

In coerenza con quanto previsto dallo Statuto e nell'ottica di mettere questo patrimonio a disposizione della collettività per rispondere a problematiche sempre più impegnative, **la missione della Scuola è 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.**

---

<sup>9</sup> Nelle sedute, rispettivamente, del 10 e del 13 dicembre 2019.



Piano Integrato della Performance 2019-2021

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

sarà il motto per i prossimi anni, consapevoli che il **merito basato su competenze di qualità e impegno** rappresenti il vero **motore di sviluppo**, il meccanismo principe della mobilità sociale, la risorsa 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 sei 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.*

Problemi complessi richiederanno sempre più spesso risposte globali identificate lavorando con i migliori *partner* italiani e stranieri. In questo senso l'internazionalizzazione non sarà un'attività da perseguire come fine a sé stessa, ma come strumento utile e indispensabile per il pieno sviluppo della Scuola nel suo contesto locale e globale. La Scuola si propone 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.

Pisa può offrire il contesto ideale per attuare questa strategia e la Scuola può assumere il ruolo di promotore. La Scuola Sant'Anna ha sempre beneficiato dello spirito di intraprendenza dei suoi **docenti, ricercatori, allievi e personale tecnico amministrativo che hanno sempre interpretato proattivamente le loro attività. Anche per il futuro, la Scuola vuole incoraggiare atteggiamenti di forte intraprendenza e innovatività incoraggiando la sperimentazione e offrendo le condizioni ambientali per sostenerla.**

L'implementazione della nostra missione sarà svolta rafforzando ulteriormente la collaborazione con l'Università di Pisa, *partner* fondamentale con cui la Scuola già condivide la formazione degli/delle allievi/e ordinari, e con la Fondazione Gabriele Monasterio per la formazione clinica, ma agirà anche in forte sinergia con gli altri atenei toscani, con l'Istituto Universitario Europeo di Firenze e con tutti i soggetti che contribuiscono alla ricerca e alla formazione a Pisa e in Toscana, quali il CNR, l'Azienda Ospedaliero Universitaria Pisana, l'IMT di Lucca e la Regione Toscana.



## L'Organizzazione

Nel corso del 2016 la Scuola ha attuato un processo di riassetto delle strutture amministrative. 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; l'organizzazione amministrativa al 31/12/2019 è stata sostanzialmente prorogata con PDG del 19 dicembre 2019 n. 410, in attesa di una rivisitazione della stessa in virtù del nuovo Piano strategico conseguente alla nuova gestione rettorale, nonché dell'incarico al nuovo Direttore Generale che entrerà in servizio a marzo 2020.

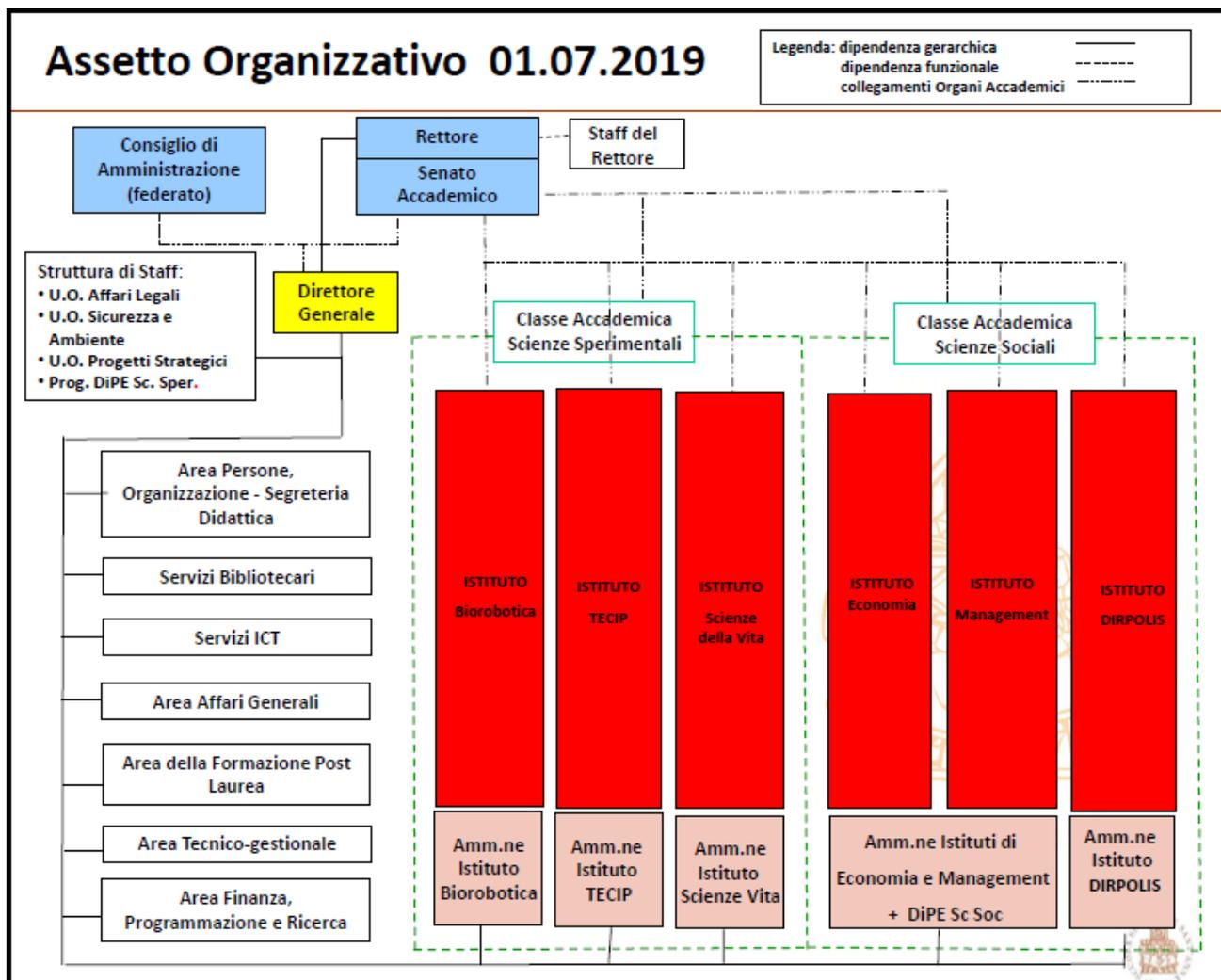


Figura 8 Organigramma 2019



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 approvato nel mese di dicembre il Documento programmatico sulle sue politiche di Sviluppo ai fini dell'accREDITamento. A tale documento si rinvia per un'analisi dettagliata degli obiettivi della Scuola. In sintesi, nel documento si riportano sostanzialmente le declinazioni triennali degli obiettivi strategici.

### Ricerca

La ricerca è stata, in particolare nell'ultimo decennio, il cavallo di battaglia della Scuola: *“siamo e vogliamo continuare a essere una **research university** perché pensiamo che è su questo che si basano l'innovazione ed il cambiamento di cui il mondo ha bisogno”*. La ricerca, sia nell'ambito delle scienze sociali che in quelle sperimentali, è infatti la palestra in cui possiamo svolgere la nostra azione formativa rivolta ad allievi/e di alto merito ed è il volano della terza missione con cui possiamo fare la differenza nel contesto in cui operiamo.

Gli obiettivi dei prossimi anni nell'ambito della ricerca sono quelli di seguito indicati.

Nel Documento Ufficiale approvato dagli Organi sono indicati anche quelli relativi agli Istituti.

#### Obiettivo Ricerca 1

**Mantenere alti volumi di produzione scientifica, ma soprattutto incrementare la qualità della produzione, verificabile - considerando i criteri specifici della tipologia di settore disciplinare - in base alle riviste, al numero di citazioni ricevute dalle pubblicazioni e all'impatto in termini di terza missione, sia per le scienze sociali che sperimentali.**

#### *Declinazione degli obiettivi per il prossimo triennio*

- Docenti responsabili: Prorettrice Arianna Menciassi e Direttori di Istituto
- Uffici coinvolti: UO Programmazione, Controllo e Ricerca



Piano Integrato della Performance 2019-2021

### Descrizione obiettivi e relative azioni

In merito alla capacità di attrazione di finanziamenti per progetti a bando e conto terzi, a livello centrale sarà istituito un ufficio “Grant” che possa essere punto di riferimento nello scambio di informazioni e nella predisposizione della modulistica, soprattutto per i progetti finanziati dalla Commissione Europea.

I ricavi della ricerca risultanti dai bilanci negli ultimi tre anni hanno superato i 18 milioni di euro e la Scuola si pone l’obiettivo di mantenere e/o migliorare la media del triennio 2016-2018, già molto significativa.

### Risorse per l'attuazione

L’Ufficio “Grant” verrà costituito attraverso una riorganizzazione e/o attraverso il potenziamento del personale tecnico amministrativo.

### Obiettivo Ricerca 2

**Facilitare l’interdisciplinarietà e la possibilità di collaborazione tra istituti ed aree di ricerca.**

Già oggi la Scuola ha individuato macro tematiche trasversali dove più Istituti stanno lavorando e dove si intende intensificare e stimolare la ricerca, ossia:

- il cambiamento climatico e la sostenibilità ambientale delle politiche, includendo le ripercussioni in ambito sociale, economico, agricolo, industriale;
- lo studio delle politiche e delle azioni da intraprendere per rispondere all’evoluzione del contesto sociale in cui viviamo, caratterizzato da una popolazione più anziana e con maggiori problematiche di inclusione e di equità, dove l’innovazione tecnologica e la ricerca in campo clinico, giuridico, sociale e organizzativo possono svolgere un ruolo cruciale per garantire salute e qualità di vita delle persone;
- lo sviluppo tecnologico e l’implementazione di metodologie per l’utilizzo di Big Data nel contesto sociale ed industriale.

La progettazione congiunta e l’acquisizione di progetti interdisciplinari potrà essere oggetto di premialità specifica, in linea con la disponibilità di fondi a questo dedicati e in seguito all’approvazione del CdA.

La rilevante crescita nel numero di docenti e ricercatori degli ultimi anni non permetterà grandi possibilità di ulteriori incrementi nel breve periodo senza un sostanziale incremento dei fondi ministeriali e neanche la costituzione di aree di ricerca completamente nuove. D’altra parte, riteniamo che i temi e gli ambiti segnalati siano ineludibili rispetto alle esigenze e alle domande aperte che il mondo in cui viviamo affronta, e che siano inoltre già in parte nel DNA della Scuola,



Piano Integrato della Performance 2019-2021

nonché oggetto di sviluppo interdisciplinare sia all'interno della Scuola, sia in *partnership* nell'ambito della Federazione con SNS e IUSS, sia con altre istituzioni italiane e straniere.

### Obiettivo Ricerca 3

**Assicurare l'eccellenza nel processo di reclutamento di nuovi docenti e ricercatori.**

Nel Piano, inoltre, sono indicati, relativamente agli obiettivi sopraindicati, quelli dei singoli Istituti.

#### *Declinazione degli obiettivi per il prossimo triennio*

Uffici coinvolti: UO Programmazione, Controllo e Ricerca.

#### Descrizione obiettivi e relative azioni

Mantenere un bilanciamento tra il reclutamento di risorse umane cresciute internamente ed acquisizioni di alta qualità dall'esterno. Mantenere elevatissima la qualità del processo di reclutamento di nuovo personale docente e tecnico amministrativo.

#### Risorse per l'attuazione

Le risorse sono quelle previste all'interno del budget per la funzione, eventualmente attraverso una ridefinizione della spesa. Sarà inoltre potenziata la ricerca di soggetti privati finanziatori interessati all'attivazione di posizioni accademiche specifiche.

### La Formazione

La Scuola Sant'Anna intende valorizzare, nell'ambito della formazione, i capisaldi della propria missione statutaria e della propria natura di istituzione universitaria pubblica a ordinamento speciale, prevedendo nei prossimi sei anni una revisione formativa ed un suo ampliamento.

Le premesse su cui si basa il piano di riorganizzazione delle attività formative sono le seguenti:

- la sfida per la Scuola è sempre stata l'eccellenza, ossia una Scuola capace di valorizzare il merito come motore di sviluppo, puntando ad essere una realtà avanzata nella ricerca e nello sviluppo culturale, in grado di attrarre il talento, di facilitare la mobilità sociale e, quale istituzione pubblica, di svolgere il suo ruolo a favore della collettività;
- partendo dal proprio posizionamento di punta nei *ranking* internazionali relativi in particolare alla qualità della ricerca, **la Scuola si propone quale centro nazionale di riferimento per la formazione di eccellenza** capace di valorizzare e attrarre i



Piano Integrato della Performance 2019-2021

migliori allievi/e a livello nazionale ed internazionale, anche offrendo opportunità di scambio con realtà internazionali di eccellenza;

- **la palestra di apprendimento per gli/le allievi/e è la ricerca** svolta alla Scuola. Su questo campo i docenti della Scuola si impegnano a formare i giovani a vari livelli sulle tematiche alla frontiera della conoscenza, con un approccio rigoroso in termini di metodo e di livello di approfondimento per sviluppare le capacità e costruire le competenze degli/delle allievi/e;
- data la specificità espressa nel punto precedente, la Scuola **privilegia la formazione integrativa e non in competizione con le università generaliste**. Con queste, ed in particolare con l'Università di Pisa, si propone come *partner* privilegiato per la valorizzazione degli studenti di talento, offrendo percorsi formativi di rafforzamento delle competenze e delle conoscenze interdisciplinari nei temi di ricerca applicata delle scienze sociali e sperimentali.

Con queste premesse strategiche, il piano di revisione dell'offerta formativa prevede una riformulazione ed ampliamento del perimetro delle azioni formative che concorrono alla missione della Scuola. L'indagine di clima organizzativo evidenzia diverse opinioni nel corpo docente su come potrebbe essere migliorato l'assetto organizzativo della Scuola relativamente all'attuale suddivisione della gestione della didattica tra Classi ed Istituti. La Scuola si propone nel prossimo anno di svolgere una approfondita riflessione su questo tema al fine di individuare soluzioni migliorative che garantiscano il coordinamento didattico tra le diverse attività formative svolte mantenendo al tempo stesso sinergia e coerenza con le attività di ricerca.

Alla luce di queste premesse, si ritiene fondamentale considerare ***l'azione formativa come un continuum***, ossia un insieme di interventi che si rivolgono a studenti lungo tutto il percorso formativo che prende avvio già nella fase finale del percorso scolastico delle scuole superiori con le iniziative di orientamento. Si propone una formazione universitaria integrativa con i percorsi dedicati agli/alle allievi/e ordinari e *visiting* e/o con percorsi Master e di Laurea Magistrale; si prosegue poi nella formazione post universitaria con i percorsi di Dottorato di ricerca e di Alta Formazione.

Nello schema seguente, si presenta una mappa di riferimento dell'offerta formativa che la Scuola si propone di attivare e potenziare.



## Piano Integrato della Performance 2019-2021

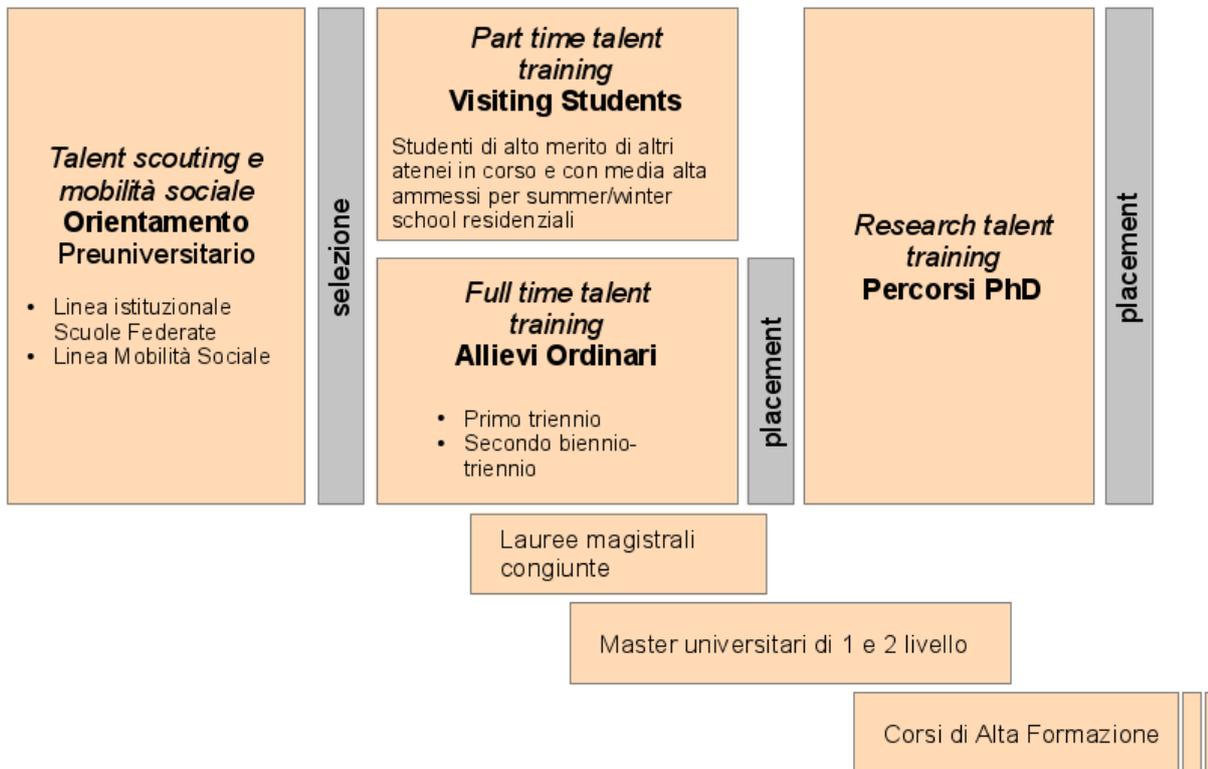


Figura 9 - Mappa dell'offerta formativa della Scuola

Per rispondere ai fabbisogni formativi di tutte le tipologie di utenti, riteniamo fondamentale un investimento significativo per **l'innovazione delle metodologie didattiche**, soprattutto per facilitare la formazione a distanza in alcune tipologie di iniziative dedicate ai *visiting student*. Un esempio di successo, che potrebbe essere di ispirazione per altre iniziative analoghe, è il centro Simulabo per la formazione dei futuri medici e dei professionisti sanitari.

Gli interventi di miglioramento delle metodologie didattiche e di diffusione delle *best practice* saranno oggetto di attenzione della Scuola nei prossimi anni. Saranno previsti interventi formativi destinati a giovani ricercatori per migliorare le capacità didattiche e saranno previsti finanziamenti per l'innovazione tecnologica soprattutto per la formazione a distanza. La fonte di tali finanziamenti potranno essere le iniziative part time di *talent training* di cui al punto 4 del presente paragrafo.

**La Scuola ritiene la qualità della didattica un obiettivo prioritario e includerà in modo sistematico la sua valutazione nel sistema di programmazione e controllo dell'Ateneo.**

Le azioni che ci proponiamo di intraprendere per ciascuna fase sono descritte nei paragrafi seguenti.



Piano Integrato della Performance 2019-2021

## Obiettivo Formazione 1

### **Talent scouting e mobilità sociale: l'orientamento preuniversitario**

#### *Declinazione degli obiettivi per il prossimo triennio: l'orientamento preuniversitario*

- Docenti responsabili: Gaetana Morgante
- Uffici coinvolti: UO Progetti Strategici

#### **Descrizione obiettivi e relative azioni**

Gli obiettivi che la Scuola si pone per il prossimo triennio, attraverso le iniziative prima descritte, sono i seguenti:

- potenziare la centralità dell'orientamento nella missione formativa della Scuola mediante un programma strutturato di interventi; tale programma sarà parte integrante dell'attività formativa dei docenti e potrà contribuire, nei limiti decisi dalle Classi Accademiche, all'assolvimento degli obblighi didattici degli stessi;
- aumentare il numero degli studenti orientati di 50 unità ogni anno.

#### **Risorse per l'attuazione**

Le attività istituzionali sono sostenute con le risorse messe a budget per l'orientamento equivalenti a € 134.500 per ciascuno degli anni dal 2020 al 2022. Inoltre, la Scuola si impegna a raccogliere nuovi finanziamenti mediante campagne di *fund raising*.

#### *Declinazione degli obiettivi per il prossimo triennio: Progetto MEMO*

- Docenti responsabili: Gaetana Morgante
- Uffici coinvolti: UO Progetti Strategici

#### **Descrizione obiettivi e relative azioni**

Il "Progetto ME.MO. per la valorizzazione del merito e della mobilità sociale" è un'ulteriore linea di intervento dedicata a contrastare le difficoltà di accesso agli studi universitari da parte di giovani di talento provenienti da contesti socio-economici svantaggiati.

La prima edizione del Progetto ME.MO. ha preso avvio con l'a.a. 2019/20. Il percorso, di durata annuale, accompagnerà 120 studenti del IV anno delle scuole superiori, selezionati per merito e *background* socioeconomico fragile, alla scelta universitaria.

#### **Risorse per l'attuazione**

La prima edizione del Progetto ME.MO. è stata finanziata dal MIUR con le risorse del fondo per interventi straordinari relativi all'FFO 2017. È in fase di elaborazione un protocollo di intesa da sottoscrivere con la Direzione Generale per lo Studente del MIUR per l'attuazione di programmi di orientamento volti a promuovere il merito e la mobilità sociale in aree ad elevata povertà educativa.



Piano Integrato della Performance 2019-2021

Contemporaneamente ci impegniamo a raccogliere nuovi finanziamenti mediante la campagna di *fundraising* “Adotta il talento” che prevede una linea specifica dedicata ad iniziative di orientamento per la valorizzazione del merito e della mobilità sociale.

## Obiettivo Formazione 2

### **La selezione degli/delle allievi/e: la revisione del concorso**

#### *Declinazione degli obiettivi per il prossimo triennio*

- Docenti responsabili: Presidi delle due classi
- Uffici coinvolti: Area Persone e Organizzazione - Segreteria Didattica.

#### *Descrizione obiettivi e relative azioni*

La Scuola si pone l'obiettivo di incrementare la media delle domande per posto di allievo ordinario nel triennio 2020-2022 rispetto a quello 2016-2018.

#### *Risorse per l'attuazione*

L'adesione al Consorzio Cisia prevede una modifica sostanziale alla fase di preselezione, prevedendo di basare la preselezione sui *test on line* svolti presso i 50 atenei che partecipano al consorzio, e fissando una soglia selettiva di ammissione. Accanto a questa iniziativa, la Scuola ha attivato, in collaborazione con la Scuola Normale e con l'Università di Pisa, il progetto “Pisa accoglie il talento” per mettere a disposizione di tutti i partecipanti al concorso servizi e opportunità offerte da tutti i soggetti della città. Infine, saranno definite le condizioni per il rimborso delle spese del viaggio sostenuto per partecipare alle prove, differenziato sulla base della classe ISEE.

## Obiettivo Formazione 3

### **Full time Talent training: gli/le Allievi/e Ordinari**

#### *Declinazione degli obiettivi per il prossimo triennio*

- Docenti responsabili: Presidi delle due classi
- Uffici coinvolti: Area Persone e Organizzazione - Segreteria Didattica; Area Tecnico-gestionale

#### *Descrizione obiettivi e relative azioni*

La Scuola si propone di avviare nel triennio il processo di revisione del percorso formativo e degli obiettivi formativi secondo le linee strategiche sopra descritte e di migliorare la qualità delle attività di tutoraggio da parte dei docenti attraverso l'organizzazione di iniziative formative a loro favore curate dai Presidi, in particolare con riferimento ai docenti di nuova nomina.



#### Piano Integrato della Performance 2019-2021

Rispetto all'obiettivo del potenziamento del collegio sono state sperimentate, fin dall'anno accademico 2019-2020, per gli/le allievi/e dell'ultimo anno, soluzioni abitative esterne, ossia piccoli appartamenti per gruppi di 4 o 5 unità in cui gli/le allievi/e possano sperimentare l'autonomia e l'organizzazione della propria vita in tutti i suoi aspetti, anche logistici.

Incremento del numero di posizioni di allievo/a ordinario.

I primi tre obiettivi verranno monitorati con un apposito questionario di valutazione annuale del percorso formativo da progettare nel 2020.

#### Risorse per l'attuazione

Per la copertura economica del potenziamento del collegio si adotterà un combinato di utilizzo di fondi FFO ad esso dedicato e campagne di *fundraising*.

#### Obiettivo Formazione 4

##### **Part time Talent training: i *visiting student***

La Scuola intende avviare nuovi percorsi di eccellenza, in primis con l'Università di Pisa ma anche con altre università italiane, destinati a studenti con curriculum universitario paragonabile a quello degli allievi/e ordinari. Gli studenti con queste caratteristiche, potranno partecipare ai bandi per la frequenza dei nostri percorsi "***seasonal schools***", ossia percorsi formativi focalizzati sulle tematiche di ricerca qualificanti per la Scuola e per i suoi Istituti, con una offerta in parte on line in parte in presenza della durata variabile da una a tre settimane residenziali.

#### *Declinazione degli obiettivi per il prossimo triennio*

- Docenti responsabili: Rettrice, presidi delle classi, delegato Alta Formazione
- Uffici coinvolti: UO Progetti Strategici

#### Descrizione obiettivi e relative azioni

L'obiettivo che la Scuola si pone è quello di avviare l'iniziativa descritta già nel 2020, proponendo un programma biennale.

#### Risorse per l'attuazione

Le fonti di finanziamento per sostenere questa linea di azione, aperta anche a studenti stranieri, saranno le quote di partecipazione stesse degli allievi, calibrate in base all'ISEE della famiglia di origine e possibili contributi di enti pubblici e *sponsor* privati che potranno finanziare la fase di progettazione e borse di studio per la partecipazione. Sono già in essere contatti con atenei italiani di piccole dimensioni per costituire dei *network*. Queste attività non graveranno su FFO ma su finanziamenti esterni e/o margini della Scuola. Sono previsti anche finanziamenti da aziende private interessate a sponsorizzare queste "*Seasonal Schools*".



Piano Integrato della Performance 2019-2021

## Obiettivo Formazione 5<sup>10</sup>

### **Focus *talent training*: Lauree Magistrali in convenzione**

#### *Declinazione degli obiettivi per il prossimo triennio*

- Docenti responsabili: Direttori di Istituto e coordinatori LM
- Uffici coinvolti: Area formazione post-laurea; Istituti

#### *Descrizione obiettivi e relative azioni*

La Scuola, nel prossimo triennio, si pone l'obiettivo di mantenere l'offerta formativa esistente, migliorandone la qualità in collaborazione con gli Atenei convenzionati.

#### *Risorse per l'attuazione*

La Scuola assegna annualmente per il prossimo triennio Euro 105.000 alle Lauree Magistrali. Altre risorse funzionali alle LM possono essere reperite all'interno degli Istituti.

## Obiettivo Formazione 6<sup>11</sup>

### **Research *talent training*: percorsi PhD**

#### *Declinazione degli obiettivi per il prossimo triennio*

- Docenti responsabili: coordinatori PhD
- Uffici coinvolti: Area Formazione Post-Laurea - Istituti, Collegio dei docenti dei Corsi PhD, Coordinatori/trici Corsi PhD.

#### *Descrizione obiettivi e relative azioni*

La Scuola intende migliorare ulteriormente la propria attrattività sui candidati, perseguendo le seguenti azioni strategiche:

- miglioramento continuo della qualità del reclutamento, soprattutto dei candidati internazionali, misurato ex ante ed ex post mantenendo nel triennio prossimo la media di quello 2016-2018;
- incremento del numero di borse, irrobustendo il rapporto con le aziende e con altri enti finanziatori (fino a 20 a regime, in funzione dei finanziamenti esterni);
- apertura di corsi PhD in nuovi settori, quali quello dei cambiamenti climatici, in linea con l'evoluzione delle aree di ricerca;

---

<sup>10</sup> Rispetto a questo obiettivo, nel Documento approvato dagli organi sono individuati anche quelli relativi ai singoli corsi di Laurea Magistrale

<sup>11</sup> Rispetto a questo obiettivo, nel Documento approvato dagli Organi sono individuati anche quelli relativi ai singoli corsi di PhD



#### Piano Integrato della Performance 2019-2021

- potenziare significativamente il livello di servizio di accoglienza di studenti e personale internazionale, in modo da aumentare l'attrattività della Scuola come destinazione.

#### Risorse per l'attuazione

In merito all'incremento del numero di borse, le risorse che dovranno essere messe a disposizione per l'incremento dei posti dovranno essere reperite presso aziende/enti esterni disposti a finanziare borse di studio/assegni di ricerca (L. 240/2010 e D.M. 45/2013), O, se si verificherà la possibilità, all'interno della Scuola (FFO) o presso il MIUR.

Si riporta di seguito il costo di una borsa comprensivo di soggiorno estero, budget per ricerca e mensa e costo complessivo di una posizione PhD:

- durata del corso 3 anni - borsa annuale da € 16.000 (lordo beneficiario) e un costo complessivo di € 67.713,66;
- durata del corso 3 anni - borsa annuale da € 15.343,28 (lordo beneficiario) e un costo complessivo di € 64.313,66;
- durata del corso 4 anni - borsa annuale da € 15.343,28 (lordo beneficiario) e un costo complessivo di € 91.892,60.

Per la logistica allievi PhD stranieri è in corso di verifica la possibilità di utilizzare una struttura messa a disposizione da un Ente pubblico e da sostenere con il supporto della Fondazione filantropica "Talento all'opera" in via di costituzione.

Il budget 2020-2022 prevede costi di €5.354.879 nel 2020, €4.386.972 nel 2021 e 3.871.599 nel 2022; la riduzione nel tempo è spiegabile sostanzialmente dal fatto che le convenzioni in essere ad oggi con soggetti esterni che avranno efficacia nel 2021 e nel 2022 sono soltanto parzialmente definite e, quindi, i relativi valori rispetto al 2020 tendono a diminuire, rappresentando nel 2020 il 19% del totale, nel 2021 il 14% e nel 2022 soltanto il 6%. L'obiettivo fissato dovrà essere valutato sulla base delle convenzioni che verranno effettivamente stipulate.

#### Obiettivo Formazione 7

##### **Long-term talent training: l'Alta Formazione (AF)**

#### Declinazione degli obiettivi per il prossimo triennio

- Docenti responsabili: Delegato Alta Formazione Prof. Andrea de Guttry
- Uffici coinvolti: Area Formazione Post-Laurea; Istituti - Referente Qualità

#### Descrizione obiettivi e relative azioni

L'obiettivo è di consolidare il trend degli ultimi anni mantenendo la *leadership* e la capacità innovativa del settore del AF e di rafforzare il legame tra attività di AF e attività di ricerca condotta



#### Piano Integrato della Performance 2019-2021

alla Scuola, in stretta sinergia con gli Istituti cui compete il design e la realizzazione delle attività di AF. Saranno incrementate ulteriormente le attività in lingua inglese (per renderle accessibili anche a non italiani) e particolare attenzione sarà dedicata all'esigenza di innovare le metodologie didattiche, per renderle sempre più appropriate agli obiettivi formativi. In questo contesto, si cercherà di incrementare anche la formazione a distanza, quale parte che precede o segue le attività in presenza, per ottimizzare la presenza dei partecipanti ai corsi e ridurre i loro costi. In questo contesto sarà valutata la possibilità che la Scuola acquisisca una propria piattaforma di e-learning per incentivare i docenti ad erogare un numero maggiore di attività formativa in modalità *blended* (che prevedono, quindi, almeno una parte di formazione a distanza, oltre che a quella in aula).

Per aggiornare i docenti della Scuola e quelli che collaborano con una certa regolarità con le attività di AF erogate dalla Scuola, saranno organizzati alcuni Corsi di formazione Train-of Trainers e attività formative mirate ad accrescere le conoscenze e competenze dei docenti relativamente all'utilizzo delle nuove metodologie didattiche. In questo contesto saranno utilizzati e valorizzati anche i risultati di alcune ricerche condotte sul tema dalla Scuola, in virtù di alcuni finanziamenti europei.

Sarà inoltre mantenuto e dove possibile incrementato il livello di qualità complessiva dei corsi, anche attraverso il mantenimento delle Certificazioni di qualità ed il conseguimento di nuovi accreditamenti nazionali ed internazionali.

#### Risorse per l'attuazione

Le risorse necessarie al conseguimento degli obiettivi dell'AF saranno reperite con le quote di iscrizione, i contributi di soggetti esterni pubblici e privati. Gli utili prodotti saranno utilizzati per finanziare le attività erogate dalla Scuola per migliorare le competenze e le conoscenze dei propri docenti.

#### Obiettivo Formazione 8

##### ***Il Placement e la valorizzazione degli/delle allievi/e nel mondo***

#### *Declinazione degli obiettivi per il prossimo triennio*

- Docenti responsabili: Prof. Roberto Barontini
- Uffici coinvolti: UO Progetti Strategici

#### Descrizione obiettivi e relative azioni

Nel primo triennio si vogliono avviare le seguenti attività strategiche:

- inclusione nella programmazione didattica di Allievi/e Ordinari e PhD di moduli specifici per acquisire le competenze richieste dal mondo del lavoro anche mediante



#### Piano Integrato della Performance 2019-2021

- interventi di soggetti aziendali e attivazioni di tirocini curriculari e *stage* in aziende correlate agli sbocchi professionali offerti dai vari settori della Scuola;
- incremento delle relazioni con il mondo delle imprese, in particolare per il tramite della rete degli ex Allievi e dell'Associazione e valorizzando i contatti industriali del personale docente e ricercatore. Potenziamento degli eventi di *job meeting (JobFair)* in cui Allievi/e e imprese possono incontrarsi e presentarsi reciprocamente;
  - costante monitoraggio degli esiti occupazionali di tutte le figure formate alla Scuola con particolare riguardo all'efficacia delle nuove iniziative di formazione proposte nel piano strategico.

#### Risorse per l'attuazione

Le attività di *Placement* sono finanziate con risorse stanziare a budget annualmente (€ 37.000,00) destinate principalmente ai contributi per *stage* degli Allievi ordinari, ma si prevede che nel tempo si riducano e si possa contare sempre più su risorse messe a disposizione dalle aziende che partecipano alla *JobFair*. A questi si aggiungono i finanziamenti derivanti dal programma Erasmus+ *Mobility Consortium* (circa 94 k€ nel 2020 e 55 k€ nei due anni successivi) destinato a periodi di mobilità a fini di *placement* per allievi ordinari, PhD e master. Per il 2020 il finanziamento ammonta a € 38.947,85.

La *JobFair* viene realizzata senza oneri a carico della Scuola grazie alle quote delle aziende partecipanti.

Per l'anno 2020 è stato presentato un progetto alla Regione Toscana nell'ambito del Programma POR FSE 2014 - 2020 destinato alla realizzazione di un programma di interventi formativi a sostegno del percorso di orientamento in uscita degli allievi. Il finanziamento complessivamente richiesto è pari a € 78.484,00.

#### La Terza Missione

Fermo restando che non si può prescindere dalla definizione che di terza missione viene fatta dal MIUR e dall'ANVUR<sup>12</sup>, la traduzione in obiettivi strategici del concetto di Terza Missione è la seguente:

---

<sup>12</sup> Il Bando di partecipazione alla VQR 2004--2011, definisce la terza missione come «propensione delle strutture all'apertura verso il contesto socio-economico, esercitata mediante la valorizzazione e il trasferimento delle conoscenze», includendo oltre all'attività brevettuale e alle imprese *spin-off*, l'attività di ricerca/consulenza conto terzi, la partecipazione a incubatori di imprese e a consorzi di trasferimento tecnologico, gli scavi archeologici, i poli museali e le altre attività di terza missione non riconducibili ad attività conto terzi (comma 3 dell'Appendice 2).



Piano Integrato della Performance 2019-2021

*La Scuola Superiore Sant'Anna si impegna a rafforzare la propria capacità di produrre valore per la collettività, agendo come volano di sviluppo socio-economico, culturale e tecnologico, mediante e oltre la ricerca e la formazione.*

Ciò significa andare aldilà della componente di valorizzazione e trasferimento della conoscenza, includendo non solo le iniziative di *public engagement* e di formazione permanente, ma anche le altre attività (*partnership, placement*, supporto alle istituzioni, comunicazione, etc.) che possono produrre valore per la collettività, perseguendo una stretta sinergia con la ricerca e la formazione.

In tutte queste attività lo spirito è quello di valorizzare i contributi bidirezionali: dalla Scuola verso gli *stakeholder* (istituzioni, imprese, terzo settore, allievi/e, ricercatori, cittadini) e viceversa. La capacità di creare valore è infatti strettamente legata alle risorse (economiche, culturali, tecnologiche) che da e verso la Scuola vengono messe a disposizione.

Il riferimento strategico di carattere generale per la Scuola è l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite<sup>13</sup>, con i suoi 17 obiettivi, 169 *target* e 240 indicatori.

All'interno dell'Agenda, che può costituire un riferimento comune di impegno pluriennale con i diversi *stakeholder*, la Scuola può scegliere nei prossimi sei anni i principali focus che caratterizzeranno la sua azione e su cui intende misurare il proprio impatto. Questa scelta sarebbe tra l'altro funzionale a fornire efficacemente le informazioni periodiche sull'impegno della Scuola, che *ranking* come THE ci richiedono dall'anno scorso.

Un altro riferimento di natura più progettuale riguarda *HEInnovate*<sup>14</sup>, un'iniziativa dell'OCSE, della Commissione Europea e del MIUR, in cui siamo già coinvolti per l'Italia insieme ad altre dieci università prestigiose. In questo ambito ci si propone come istituzioni orientate all'innovazione, alla creatività e all'imprenditorialità che contribuiscono efficacemente al miglioramento della conoscenza dedicandosi *"alla creazione di valore pubblico attraverso un processo di impegno aperto, apprendimento reciproco, scoperta e scambio con tutte le parti interessate nella società locale, nazionale e internazionale"* (Gibb, 2013). La prosecuzione di questa esperienza ci consentirà di affinare il nostro posizionamento nell'ambito della Terza Missione, e in particolare nell'ambito del *"knowledge transfer and collaboration"*, insieme agli altri *partner*.

Anche in questa prospettiva il modello di trasferimento tecnologico della Scuola, pur essendo solamente una parte della nostra Terza Missione che peraltro ha fornito alla Scuola ampia e positiva visibilità, deve essere rivisitata. È questo il primo punto di un piano di azione sulla terza missione.

---

<sup>13</sup> <https://www.unric.org/it/agenda-2030>

<sup>14</sup> <https://heinnovate.eu/en>



#### Piano Integrato della Performance 2019-2021

Gli orientamenti chiave di tale ripensamento riguardano la definizione del perimetro stesso in cui vogliamo collocare la terza missione per prevedere:

- una definizione più ampia ed inclusiva degli ambiti in cui la Scuola è chiamata a svolgere il suo ruolo nella terza missione, in particolare per quanto riguarda la classe di scienze sociali; nei prossimi anni la Scuola si propone di mappare e monitorare tutte le attività svolte che possano avere impatto sulle politiche adottate dai *policy maker*, sulla promozione di tematiche ad elevato impatto sociale e di promozione culturale e per la diffusione dei valori costituzionali;
- una maggiore rispondenza della politica delle *spin-off* e dei brevetti all'orientamento strategico della Scuola, di modo che siano considerabili come una fonte di impatto positivo, valutando forme di accompagnamento differenziale per le *spin-off* e per le attività di valorizzazione brevettuale;
- la definizione e l'applicazione di regole (molte già presenti) per indirizzare la nascita, lo sviluppo e la valorizzazione delle diverse forme di trasferimento tecnologico, al fine di ottimizzarne l'assetto, la dinamica e la complementarità positiva con l'attività di ricerca della Scuola.

Nella visione strategica e nel piano di lavoro sulla terza missione vi sono alcuni ambiti di attività da potenziare nei prossimi anni. Quali, ad esempio:

- infrastrutture informatiche e piattaforme digitali, essenziali nell'ambito della formazione continua, ma anche dell'integrazione tra le diverse componenti della terza missione;
- *network* che la Scuola ha creato negli anni, a partire dall'Associazione allievi/e, per proseguire con il club degli *spin-off*, per giungere al recente Centro di Competenza ARTES 4.0, che devono configurarsi come snodi sistemici dell'attività di Terza Missione;
- la messa a sistema dei rapporti con i *partner* esterni, a partire dalle imprese con cui sono stati mappati complessivamente più di 700 rapporti, che possono essere maggiormente valorizzati fornendo loro un quadro delle diverse modalità di collaborazione con la Scuola (ricerca, formazione continua, *placement*, *stage*). Ovviamente discorso analogo può essere fatto con le istituzioni, con le università *partner* e con gli altri *stakeholder*;
- la mappatura delle relazioni con soggetti pubblici a livello nazionale e internazionale per potenziare la nostra capacità di impatto, grazie alle attività di ricerca e formazione, nella definizione delle politiche di medio periodo del sistema paese. In questa prospettiva fondamentali saranno anche i rapporti con la comunità degli ex-allievi/e della Scuola.

Al momento della stesura di questo piano è opportuno inoltre ricordare che è stata approvata dal Consiglio Regionale della Toscana un finanziamento per 2,5 milioni di euro per la predisposizione



#### Piano Integrato della Performance 2019-2021

nell'ambito del parco scientifico e tecnologico di San Giuliano della Scuola di spazi dedicati alla terza missione e al trasferimento tecnologico.

La Scuola Superiore Sant'Anna intende misurare sistematicamente i risultati della propria Terza Missione, valutando così l'impatto che è capace di generare. A tal fine gli indicatori della Terza Missione saranno integrati nel rinnovato controllo di gestione e verranno utilizzati per misurare le *performance* delle diverse componenti della Scuola, insieme con quelle della prima e seconda missione. La selezione degli indicatori verrà effettuata sia tenendo conto di quelli già esistenti di cui alcuni già in uso nella valutazione del MIUR, sia di quelli che sono stati proposti da diversi organismi internazionali negli ultimi anni.

Infine, la Scuola intende declinare per prima il suo impegno per la sostenibilità ambientale. A tal fine un gruppo di lavoro ha definito le linee guida strategiche perché la Scuola si colori di verde e sappia diventare un contesto dove con coerenza, tutte le componenti della Scuola sappiano condividere e seguire comportamenti rispettosi del nostro ambiente.

Dovranno infine essere inclusi nella valutazione dei docenti e dei ricercatori, anche al fine della premialità, i risultati conseguiti in termini di terza missione.



## Dagli obiettivi strategici alle azioni: l'organizzazione e i meccanismi operativi

### Il processo di reclutamento

Per quanto concerne il processo di reclutamento dei docenti e ricercatori, per garantire sempre un circuito virtuoso dove il docente sia fiero di lavorare alla Scuola e questa sia fiera di poter contare su un valido ed eccellente corpo docente, prevediamo che ogni richiesta di posizioni di ricercatore e docente da parte degli Istituti o per iniziativa del Rettore/Rettrice sia adeguatamente sostenuta sul piano delle motivazioni che inducono a richiedere una nuova posizione in un determinato SSD. A tale fine, la Scuola potrà dotarsi di strumenti atti ad individuare il livello di interesse e di qualificazione di eventuali candidati nella comunità scientifica, interna, nazionale ed internazionale. L'obiettivo è far conoscere le opportunità della Scuola e garantire la massima trasparenza che è sempre garanzia del merito. Nella valutazione strategica delle proposte di reclutamento il Senato potrà avvalersi del parere di un gruppo di esperti, specificamente individuati ed eventualmente integrati dai membri dello IAB.

Inoltre la Scuola può ambire a diventare una destinazione di primo piano per potenziali *visiting researcher* provenienti dalle migliori università del mondo e che potrebbero costituire ponti di collegamento fondamentali per progetti futuri, pubblicazioni congiunte, trasferimento di conoscenza e contatti essenziali per studenti e giovani ricercatori in uscita e in entrata. La Scuola dovrà dotarsi di risorse sufficienti per attrarre e ospitare un numero crescente di ricercatori e professori *visiting*. Il potenziamento della capacità di accoglienza (cioè, spazi per uffici, alloggi dedicati, etc.) aumenterebbe l'attrattività della Scuola per *visiting researcher* interessati a venire in Italia per brevi periodi di ricerca e offrirebbe alla Scuola ottimi rendimenti potenziali in termini di prestigio e internazionalizzazione della ricerca. In questa prospettiva la Scuola valuterà l'opportunità di partecipare a *network* di atenei a livello europeo e mondiale per facilitare lo scambio di docenti, ricercatori e studenti.

### Il clima organizzativo e i processi di gestione e di comunicazione interna

#### *Declinazione degli obiettivi per il prossimo triennio*

- Responsabili: Direttore Generale e Rettrice
- Uffici coinvolti: Area Finanza, Programmazione e Ricerca; Staff della Rettrice (Ceccarelli); UO Personale; UO PhD



## Piano Integrato della Performance 2019-2021

### Descrizione obiettivi e relative azioni

Alla luce degli obiettivi del piano strategico e dei risultati dell'indagine di benessere organizzativo (che verrà replicata ogni due anni e quindi nel 2021), le azioni previste per rendere la nostra organizzazione in grado di perseguire gli obiettivi strategici nella ricerca, formazione e terza missione sono di:

- ridurre progressivamente il *gender gap* nel corpo docente e negli organi di governo della Scuola;
- promuovere il merito e valorizzare l'impegno delle diverse componenti della Scuola;
- potenziare le azioni di comunicazione interna ed esterna.

### Risorse per l'attuazione

Le risorse sono quelle comprese nei budget dei diversi settori.

### L'assetto organizzativo

#### *Declinazione degli obiettivi per il prossimo triennio*

Responsabile: Direttore Generale

### Descrizione obiettivi e relative azioni

Le linee strategiche che si ritiene siano da perseguire dovranno:

- potenziare le competenze e la dotazione organica del personale tecnico amministrativo;
- attivare il progetto di *lean management* per la revisione organizzativa dei processi e la loro semplificazione;
- potenziare l'azione del controllo di gestione, includendo in un'unica struttura il supporto a tutti gli organi della scuola delle informazioni necessarie a supportare i processi decisionali e di gestione degli organi e degli istituti ivi inclusa le azioni nell'ambito della terza missione;
- sviluppare la piattaforma "*Knowledge Data Bank*" (KDB);
- istituire un ufficio *Grant* a livello centrale, che possa svolgere la funzione di punto di riferimento e snodo tra gli Istituti e i servizi centrali al fine di agevolare la presentazione di progetti a bandi internazionali, potenziare le competenze, semplificare i processi;
- potenziare e centralizzare i servizi a supporto delle strategie di internazionalizzazione;



#### Piano Integrato della Performance 2019-2021

- riorganizzare i servizi a supporto della didattica, soprattutto in considerazione dell'avvio delle iniziative per i *visiting student*, che richiederanno un notevole sforzo organizzativo;
- potenziare la funzione centrale della comunicazione;
- incrementare e aggiornare allo stato dell'arte tecnologico la dotazione strumentale e informatica per tutte le componenti della Scuola e migliorare il sistema informativo e le relative applicazioni. In merito è stato attivato un progetto specifico per definire il piano strategico dell'ICT alla Scuola.

#### Risorse per l'attuazione

Le risorse sono quelle comprese nei budget dei diversi settori.

Per quanto riguarda il potenziamento del PTA l'obiettivo verrà realizzato attraverso la ricerca di nuove fonti di finanziamento e la rimodulazione delle diverse componenti della spesa all'interno del budget.

In merito all'obiettivo "*Incrementare e aggiornare allo stato dell'arte tecnologico la dotazione strumentale e informatica*" le risorse per i costi di funzionamento sono previste all'interno della proposta di budget 2020 -2022 come anche i costi degli investimenti nei limiti della sostenibilità finanziaria ed economica.

#### L'assetto logistico

##### *Declinazione degli obiettivi per il prossimo triennio*

Uffici coinvolti: Servizi ICT, Area Tecnico Gestionale

##### Descrizione obiettivi e relative azioni

- Riqualficazione della biblioteca
- Riqualficazione e sviluppo ambito esterno adiacente la biblioteca e l'aula magna storica
- "Progetto San Giuliano"
- Acquisizione in disponibilità di altri spazi per la residenzialità in *partnership* con altre istituzioni cittadine e/o con soggetti privati

#### Risorse per l'attuazione

In merito all'obiettivo "*Incrementare e aggiornare allo stato dell'arte tecnologico la dotazione strumentale e informatica*" le risorse per i costi di funzionamento sono previste all'interno della proposta di budget 2020 - 2022 come anche i costi degli investimenti nei limiti della sostenibilità finanziaria ed economica. Gli investimenti in generale sono coperti dal budget 2020 – 2022 e da riserve appositamente vincolate.



### 3. La performance organizzativa: gli obiettivi del DG e delle Strutture

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.

Gli attori coinvolti sono il Senato Accademico che delibera sul Piano di orientamento strategico e il Consiglio di Amministrazione che delibera sul Programma Triennale. In linea generale, sulla base degli obiettivi strategici 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>15</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 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.

\*\*\*

---

<sup>15</sup> In ambito universitario, svolge le funzioni di Organismo Interno di Vigilanza (OIV).



#### Piano Integrato della Performance 2019-2021

Gli obiettivi di lungo periodo della Scuola, esplicitati nel Documento programmatico sulle politiche di sviluppo ai fini dell'accreditamento costituiscono il punto di partenza per la definizione degli obiettivi organizzativi.

Gli obiettivi assegnati al Direttore Generale per l'anno 2020 possono avere orizzonte di realizzazione annuale o pluriennale. Di seguito si riportano gli obiettivi del DG e delle strutture.

Si evidenzia che la Scuola è in un momento di transizione: la Nuova Direttrice Generale assumerà il servizio a marzo 2020 e, quindi, gli obiettivi potranno essere rivisti e meglio dettagliati nei mesi prossimi, anche al di là degli effetti derivanti dalla semplice attività di monitoraggio. Nei mesi successivi, inoltre, verranno meglio condivisi con le Strutture e declinati sulle U.O.

Di seguito si indicano gli obiettivi strategici e i relativi obiettivi gestionali. Nel seguito, gli obiettivi del Direttore Generale sono evidenziati inserendo tra le "strutture coinvolte" il Direttore Generale, fermo restando il suo ruolo di coordinamento e supervisione per gli altri.

## **Il clima organizzativo e i processi di gestione e di comunicazione interna**

Promuovere il merito e valorizzare l'impegno delle diverse componenti della Scuola

### *Obiettivo 2020*

Revisione regolamento prelievi e premialità

### *Strutture coinvolte*

- Area Persone e Organizzazione
- Area Finanza, Programmazione e Ricerca
- UO Affari Legali

Potenziare le azioni di comunicazione interna ed esterna

### *Obiettivo 2020*

- Newsletter semestrale recapitata via email a tutto il personale, contenente una sintesi estrema e puntuale dei principali fatti ed eventi che hanno animato la vita della Scuola nel periodo di riferimento;
- incontro annuale con la Rettrice e il Direttore Generale, dedicato alla condivisione di strategie, processi, obiettivi e risultati: ogni anno si prevede di replicare a settembre un incontro simile a quella realizzata nel 2019, con il coinvolgimento di tutte le componenti della Scuola, e definita "stati generali" per monitorare lo stato di avanzamento del piano strategico e permettere modifiche e integrazioni e, nel mese di aprile, una presentazione a tutte le componenti della scuola dei risultati ottenuti l'anno precedente;

-



Piano Integrato della Performance 2019-2021

- revisione del sito web

*Strutture coinvolte*

- DG
- Area Affari generali
- Area Finanza, Programmazione e Ricerca

## Struttura di Staff al Rettore (comunicazione).L'assetto organizzativo

Potenziare le competenze e la dotazione organica del personale tecnico amministrativo

*Obiettivo 2020*

- Avviare un censimento delle competenze ai fini della programmazione triennale delle assunzioni
- Definire un Piano di formazione triennale

*Strutture coinvolte*

- DG
- Area Persone e Organizzazione

Attivare il progetto di *lean management* per la revisione organizzativa dei processi e la loro semplificazione. Riorganizzazione dei servizi amministrativi

*Scansione obiettivo triennale*

Indicatore	Dati storici				Obiettivi		
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Istituire un ufficio Grant a livello centrale					30%	100%	
Potenziare e centralizzare i servizi a supporto delle strategie di internazionalizzazione					50%	100%	
Riorganizzare i servizi a supporto della didattica					100%		
Potenziare la funzione centrale della comunicazione					50%	100%	

*Obiettivo 2020*

- Impostazione e realizzazione progetto *lean management*
- Individuare le criticità prioritarie grazie anche a quanto rilevato dalla formazione specifica sul *lean management* che ha coinvolto il personale nel 2019 e alle analisi relative alla soddisfazione dei componenti interni alla Scuola relativamente ai servizi svolte nello stesso anno;
- impostare il lavoro di analisi dei processi ritenuti prioritari al fine di superare le criticità;



Piano Integrato della Performance 2019-2021

- prima proposta di riorganizzazione conseguente alle azioni di cui ai punti precedenti e al censimento delle competenze; all'interno della proposta di riorganizzazione, individuazione delle modalità di:
  - o rivisitazione del sistema organizzativo degli acquisti;
  - o costituzione di un ufficio Grant a livello centrale, da implementare nel 2021, che possa svolgere la funzione di punto di riferimento e snodo tra gli Istituti e i servizi centrali al fine di agevolare la presentazione di progetti a bandi internazionali, potenziare le competenze, semplificare i processi;
  - o potenziamento dei servizi a supporto delle strategie di internazionalizzazione e della funzione di comunicazione, da implementare pienamente nel 2021;
  - o la rivisitazione dei servizi a supporto della didattica già dal 2020, soprattutto in considerazione dell'avvio delle iniziative per i *visiting student*, che richiederanno un notevole sforzo organizzativo;
  - o un progetto pluriennale di digitalizzazione dei documenti e di efficientamento del sistema di archiviazione.
- revisione pesatura posizioni organizzative

*Strutture coinvolte*

- DG
- Area Persone e Organizzazione
- Area Finanze, Programmazione e Ricerca
- Area Affari generali
- Istituti
- Servizi ICT
- tutte le altre Aree e UO in Staff al DG

Potenziare l'azione del controllo di gestione, includendo in un sistema il supporto a tutti gli organi della scuola delle informazioni necessarie a supportare i processi decisionali e di gestione degli organi e degli istituti ivi inclusa le azioni nell'ambito della terza missione - sviluppo della piattaforma "Knowledge Data Bank" (KDB)

*Scansione obiettivo triennale*

Indicatore	Dati storici				Obiettivi		
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Attivare piattaforma KDB					50%	80%	100%

*Obiettivo 2020*

- Sviluppare la piattaforma con i dati già raccolti nei flussi della Scuola;



Piano Integrato della Performance 2019-2021

- progettare e implementare all'interno della piattaforma il sistema di monitoraggio degli indicatori del documento strategico per l'accreditamento;
- attivare nuovi flussi per raccolta dati area terza missione e formazione.

*Strutture coinvolte*

- DG
- Area Finanza, Programmazione e Ricerca
- Servizi ICT
- tutte le altre Aree e UO in Staff al DG

Attuazione del Piano Strategico dell'ICT della Scuola: incrementare e aggiornare allo stato dell'arte tecnologico la dotazione strumentale e informatica per tutte le componenti della Scuola e migliorare il sistema informativo e le relative applicazioni

*Scansione obiettivo triennale*

Indicatore	Dati storici				Obiettivi		
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Incrementare e aggiornare allo stato dell'arte tecnologico la dotazione strumentale e informatica					30%	80%	100%

*Obiettivo 2020*

Dare attuazione alla prima annualità del piano Strategico secondo le risorse finanziarie previste nel budget 2020-2022

*Strutture coinvolte*

- Servizi ICT
- tutte le altre Aree e UO in Staff al DG



## L'assetto logistico

### Riqualificazione della biblioteca

#### Scansione obiettivo triennale

Indicatore	Obiettivi			Note
	2020	2021	2022	
Riqualificazione della biblioteca	60%	80%	100%	Entro 2020: iter gara appalto e stipula contratto. Entro 2021: inizio lavori (dopo ultimazione lavori di cui al punto successivo). Entro 2022 ultimazione lavori. Obiettivo/i strategico/i collegati: formazione

#### Obiettivo 2020

Conclusione procedura di appalto e stipula contratto

#### Strutture coinvolte

- DG
- Area Tecnico Gestionale

### Riqualificazione e sviluppo ambito esterno adiacente la biblioteca e l'aula magna storica

#### Scansione obiettivo triennale

Indicatore	Obiettivi			Note
	2020	2021	2022	
Riqualificazione e sviluppo ambito esterno adiacente la biblioteca e l'aula magna storica	80%	100%		Entro 2020: iter gara appalto, stipula contratto e inizio lavori. Entro 2021 ultimazione lavori. Obiettivo/i strategico/i collegati: formazione

#### Obiettivo 2020

Conclusione procedura di appalto, stipula contratto e inizio lavori

#### Strutture coinvolte

Area Tecnico Gestionale

### "Progetto San Giuliano"

#### Scansione obiettivo triennale

Indicatore	Obiettivi			Note
	2020	2021	2022	



Piano Integrato della Performance 2019-2021

"Progetto Giuliano"	San	40% 50% 70%			Entro 2020: completamento progettazione esecutiva, validazione progetto e gara appalto. Entro 2021: contratto, avvio lavori. Entro 2022: sviluppo lavori (ultimazione prevista inizio 2024) Obiettivo/i strategico/i collegati: ricerca, formazione, terza missione

*Obiettivo 2020*

- Stipula accordo con la Regione per il finanziamento di 2,5 milioni di euro per spazi per il trasferimento tecnologico (entro febbraio/marzo);
- completamento progettazione esecutiva, validazione progetto e indizione gara di appalto (entro luglio 2020).

*Strutture coinvolte*

- DG
- Area Tecnico Gestionale

Acquisizione in disponibilità di altri spazi per la residenzialità in partnership con altre istituzioni cittadine e/o con soggetti privati

*Scansione obiettivo triennale*

Indicatore	Obiettivi			Note
	2020	2021	2022	
Acquisizione in disponibilità di altri spazi per la residenzialità in partnership con altre istituzioni cittadine e/o con soggetti privati	20%	50%	80%	

*Obiettivo 2020*

Individuazione, di concerto con gli soggetti coinvolti, di altri spazi per la residenzialità e definizione delle procedure relative alla acquisizione in disponibilità, oltre che del relativo piano economico finanziario.

*Strutture coinvolte*

- DG
- Area Tecnico Gestionale
- UO Affari Legali



Piano Integrato della Performance 2019-2021

- UO Progetti Strategici

## Altri obiettivi

### Accreditamento

#### *Obiettivo 2020*

Coordinare l'attività della Scuola in sede di verifica per l'accreditamento.

#### *Strutture coinvolte*

- DG
- Tutte le strutture, in particolare, per quanto riguarda il coordinamento, l'Area Finanza, Programmazione e Ricerca

### Individuazione delle priorità di revisione della normativa interna

#### *Obiettivo 2020*

- Revisione di almeno due dei regolamenti in linea con le decisioni strategiche del piano strategico;
- SMART WORKING: passaggio dalla fase sperimentale alla regolamentazione.

#### *Strutture coinvolte*

- UO Affari Legali
- Altre Aree da definire

### Chiusura della Fondazione Inphotec e riattivazione del centro interno (entro 2020)

#### *Obiettivo 2020*

- Attivazione processo di liquidazione
- Reinternalizzazione del Centro entro l'anno

#### *Strutture coinvolte*

- DG
- UO Affari Legali, Area Finanza e Programmazione
- Altre Aree da definire

### Attivazione *Seasonal School*

#### *Obiettivo 2020*

Attivazione delle convenzioni con gli altri atenei per partire con le *seasonal school* e organizzazione della logistica per accoglienza allievi e revisione utilizzo spazi del collegio. Predisposizione del catalogo.



## Piano Integrato della Performance 2019-2021

### *Strutture coinvolte*

- UO Affari Legali, Area Formazione Post Laurea, Area Persone e Organizzazione, Area Tecnico Gestionale
- Altre Aree da definire
- Area Affari Generali e Staff del Rettore (comunicazione)

### Attivazione Consorzio con Fondazione Monasterio

#### *Obiettivo 2020*

Revisione consorzio con l'apertura dello stesso alle Aziende Sanitarie Locali Toscane e in funzione di una rivisitazione dell'attività

#### *Strutture coinvolte*

- DG
- UO Affari Legali
- Istituto di Management (area sanità) e Istituto di Scienze della Vita (area medicina)

### Revisione convenzione con UNIPI – AOUP – Fondazione Monasterio

#### *Obiettivo 2020*

Revisione convenzione

#### *Strutture coinvolte*

- DG
- UO Affari Legali

### Monitoraggio Piano anticorruzione a attuazione del Piano Nazionale 2019-2021

#### *Obiettivo 2020*

Approfondimento del lavoro sperimentale svolto nel 2019 sulla base del PNA 2019 con il coinvolgimento delle Strutture; consolidamento delle informazioni rilevate e individuazione delle misure sostitutive e/o integrative.

#### *Strutture coinvolte*

- DG
- Tutte le Strutture

## 4. Coerenza del Ciclo della Performance col ciclo della programmazione finanziaria

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



Piano Integrato della Performance 2019-2021

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.

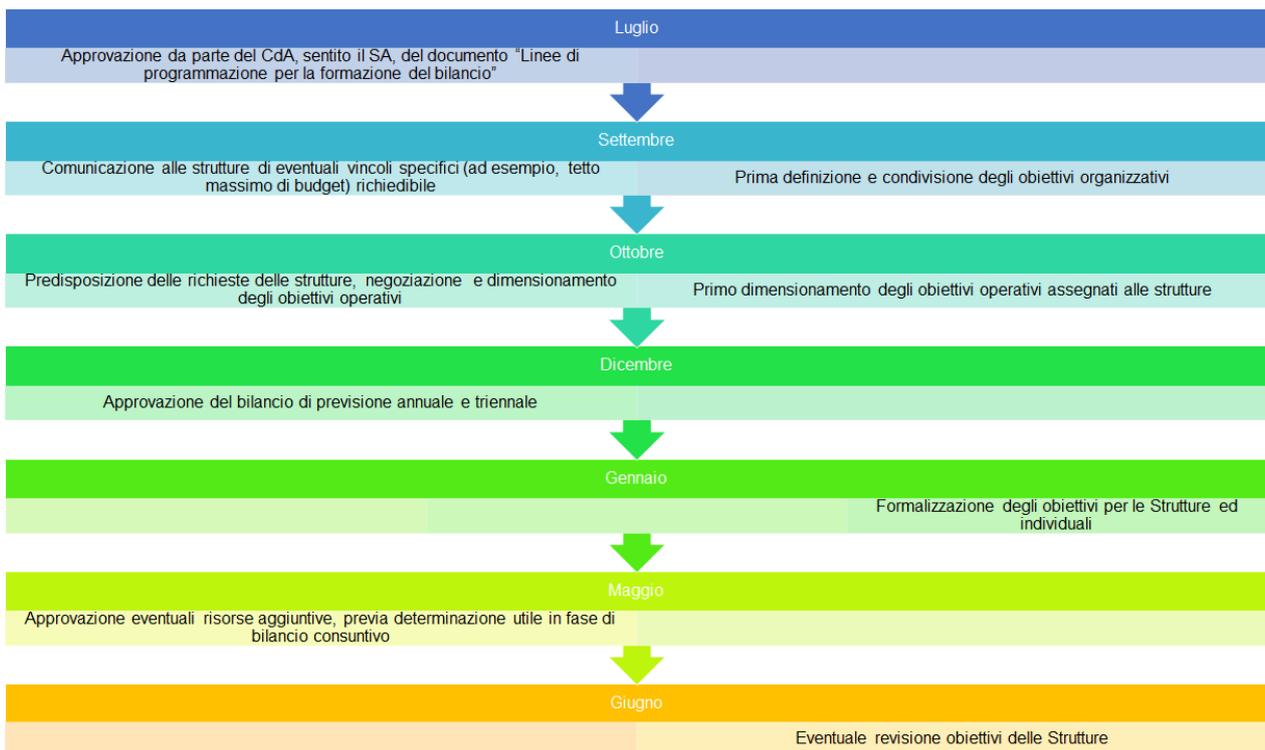


Figura 10 Integrazione ciclo budget – ciclo performance



Piano Integrato della Performance 2019-2021

## 5. Prevenzione della corruzione e trasparenza

In una logica sistemica, il Piano della Performance e il Piano Triennale di Prevenzione e della Corruzione e Trasparenza (PTPCT) si integrano prevedendo obiettivi ed indicatori di prevenzione della corruzione e trasparenza tra gli obiettivi di performance organizzativa ed individuale, come previsto dal PNA 2019, dalle Linee Guida ANVUR del 2015 e come indicato dalla L. 190/2012 e dal D.lgs. 33/2013 in cui si richiamano sia il coordinamento del PTPCT con gli altri strumenti di programmazione dell'amministrazione sia la verifica della coerenza tra gli obiettivi previsti nel PTPCT e nel Piano della Performance da parte dell'Organismo interno di valutazione (OIV).

Dopo aver definito gli obiettivi di performance organizzativa, in questa sezione si riporta una sintesi degli elementi essenziali del PTPCT 2020-2022<sup>16</sup>, tra cui l'individuazione delle aree di rischio e dei criteri di valutazione e trattamento del rischio corruttivo insito nei processi dell'organizzazione.

La Scuola ha recepito integralmente le aree di rischio obbligatorie previste dalla L. 190/2012 e le aree di rischio indicate nei PNA a partire dal 2013, oltre alle misure e alla metodologia per la valutazione del rischio. Al fine di determinare il livello di rischio dei processi/attività individuati ed associati alle aree di rischio generali e specifiche, nel 2015 è stata effettuata una prima revisione integrale della valutazione del rischio, adottando procedure standard, secondo le indicazioni contenute nell'aggiornamento del PNA 2015 di ANAC. Al fine di determinare il livello di rischio dei processi/attività individuati ed associati alle aree di rischio, erano stati seguiti i criteri indicati nell'allegato 5 del PNA 2013. Il livello di rischio di un processo era stato determinato come prodotto tra l'indice di probabilità che l'evento si verifici e l'indice di gravità delle conseguenze del rischio (impatto). Inoltre, nel 2017 era stata effettuata la mappatura dei processi considerati a rischio, affidata ad un professionista esterno, dal quale era emerso un grado elevato di standardizzazione e proceduralizzazione/regolamentazione dei processi stessi.

Nel 2019, sulla base delle indicazioni contenute nel PNA 2019, è stata avviata una sperimentazione nell'attività di prevenzione e gestione del rischio corruttivo che ha portato ad impostare un metodo di valutazione del rischio associato ai processi, basato, più che in passato, su elementi di valutazione di tipo qualitativo. Per avviare il lavoro, è stata fatta una selezione di processi da cui iniziare, a partire dall'elenco dei procedimenti e dei servizi della Scuola, rispetto alla quale è stato chiesto ai responsabili delle strutture di esprimersi.

Di seguito le aree di rischio e i processi individuati fino al PTPCT 2019-2021 e le aree di rischio e i processi (procedimenti/servizi) utilizzati sperimentalmente per il PTPCT 2020-2022.

---

<sup>16</sup> <https://www.santannapisa.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente/prevenzione-corruzione>



Piano Integrato della Performance 2019-2021

Aree di Rischio (All. 2 PNA)	Processi/attività	Strutture amministrative competenti
<b>Area A: acquisizione e progressione del personale</b>		
	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
<b>Area B: affidamento di lavori, servizi e forniture</b>		
	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
<b>Area C: provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario</b>		
	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>
<b>Area D: Allievi</b>		
	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

Tabella 7 Aree di rischio PTPCT 2019-2021

Responsabilità	Area di rischio	Processo (procedimento/servizio)
Area Persone e organizzazione	Provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari con effetto economico diretto ed immediato per il destinatario	Erogazione contributi e sussidi al personale della Scuola
Area Persone e organizzazione		Erogazione contributi allievi ordinari
Area Tecnico-gestionale, Istituti, Servizi Bibliotecari, Area Formazione Post Laurea	Contratti Pubblici (ex affidamento di lavori, servizi e forniture)	Acquisti sotto soglia
Area Tecnico-gestionale		Espletamento gare oltre soglia
Area Persone e organizzazione	Acquisizione e gestione del personale (ex acquisizione e alla progressione del personale)	Selezioni conferimento di Assegni di ricerca
Area Persone e organizzazione		Selezioni per personale TA
Area Persone e organizzazione		Selezioni per personale tecnologo
Area Persone e organizzazione		Gestione carriera del personale
Istituti		Selezioni borse di studio
Area Persone e organizzazione		Autorizzazione incarichi esterni PTA
Area Affari generali		Controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni



Piano Integrato della Performance 2019-2021

DG, Area Persone e Organizzazione, Responsabili delle aree		Valutazioni comparative per il conferimento di incarichi di lavoro autonomo
U.O. Segreteria Didattica Allievi Ordinari	Incarichi e nomine	Selezioni affidamento incarichi didattici corsi interni AO
Area della Formazione Post-Laurea		Selezioni affidamento incarichi didattici corsi interni Mu e AF
Istituti		Selezioni affidamento incarichi didattici corsi interni PhD
UO Affari legali	Affari legali e contenzioso	Contenzioso e pre-contenzioso Contrattualistica, atti pubblici e atti a firma del Rettore
Isituti, Area Finanza, Programmazione e Ricerca	Gestione delle attività di ricerca	Gestione risorse per la ricerca su progetti nazionali e altri progetti
Isituti		Consulenza ricerca conto terzi
U.O. Segreteria Didattica Allievi Ordinari	Gestione della didattica	Gestione carriera AO
Area della Formazione Post-Laurea		Gestione carriera_PhD * Dal punto di vista organizzativo la gestione della carriera degli Allievi PhD è un ambito di competenza della UO PhD e Lauree Magistrali mentre la gestione della didattica è un ambito di competenza degli Istituti
Area Persone e Organizzazione	Reclutamento dei docenti	Selezioni per personale docente e ricercatori
Area Persone e Organizzazione	Gestione delle autorizzazioni dei professori e ricercatori/Personale tecnico amministrativo allo svolgimento di attività esterne	Autorizzazione incarichi esterni docenti ricercatori/Personale tecnico amministrativo
Area Finanza, Programmazione e Ricerca	Gestione degli enti e delle attività esternalizzate dalle università	Gestione spin off: Consulenza spin off
		Gestione spin off: Consulenza brevetti
		Gestione partecipazioni
Area Persone e Organizzazione (U.O. Segreteria Didattica Allievi Ordinari)	Selezione Allievi ordinari	Selezione Allievi ordinari
Area Formazione post Laurea	Selezione PhD	Selezione PhD

Tabella 8 Aree di rischio PTPCT 2020-2022

L'individuazione delle aree di rischio e dei processi rientra nella prima fase di gestione del rischio corruttivo relativa all'analisi del contesto esterno ed interno. In merito al contesto interno, nel PTPCT 2020-2022 vi è uno specifico approfondimento sulla struttura organizzativa, sui soggetti coinvolti nella prevenzione del rischio corruttivo e sulla ricognizione e mappatura dei processi.

La successiva fase, relativa alla valutazione, ha incluso:

- la valutazione dell'efficacia delle misure già operanti e la rilevazione delle criticità eventualmente emerse nell'implementazione;



Piano Integrato della Performance 2019-2021

- l'identificazione degli eventi rischiosi per ogni processo individuato nell'ambito delle aree di rischio comuni, delle aree specifiche del settore universitario e delle aree scelte autonomamente dalla Scuola, sulla base dello schema sotto riportato.

Responsabilità	Area di rischio	Eventi rischiosi associati all'area di rischio (esempi da PNA e Piani di altre istituzioni pubbliche)	Processo (procedimento/servizio)	Eventi rischiosi associati al processo (SCEGLIERE TRA QUELLI RIFERITI ALL'AREA DI RISCHIO O AGGIUNGERE)
Struttura x	Area di rischio y	- Evento rischioso 1 - Evento rischioso 2 ...	- Processo z	- Evento rischioso 1 ...

Tabella 9 Esempio di tabella per la creazione di un registro degli eventi rischiosi

- la misurazione del livello di esposizione al rischio per ogni processo, basata sui criteri esposti in tabella e la formulazione di un giudizio sintetico, considerando gli eventi rischiosi potenziali e le misure già operanti alla Scuola.

CRITERI	Processo/ procedimento x	Processo/ procedimento y	Processo/ procedimento z	Processo/ procedimento ....
- Discrezionalità - Il processo è discrezionale? - es. p. 29 all'1 PNA 2019				
- Rilevanza esterna - Il processo produce effetti diretti all'esterno dell'amministrazione di riferimento? - es. p. 29 all'1 PNA 2019				
- Complessità del processo - Si tratta di un processo complesso che comporta il coinvolgimento di più amministrazioni (esclusi i controlli) in fasi successive per il conseguimento del risultato?				
- Valore economico - Qual è l'impatto economico del processo?				
- Impatto reputazionale per la Scuola				

Giudizio sintetico di rischio				
-------------------------------	--	--	--	--

Tabella 10 Tabella per la valutazione del rischio

In merito al trattamento del rischio, tramite l'adozione di misure di prevenzione, nel caso in cui ad un processo non fossero state associate misure o il rischio residuo potesse essere ulteriormente ridotto, sono state previste misure integrative o sostitutive delle esistenti sulla base dei criteri indicati nel PNA 2019.

Per l'individuazione delle nuove misure, è stato utilizzato il modello proposto nel PNA 2019.

Tabella 8 Esempi di indicatori di monitoraggio per tipologia di misura	
Tipologia di misura	Esempi di indicatori



Piano Integrato della Performance 2019-2021

misure di controllo	numero di controlli effettuati su numero di pratiche/provvedimenti/etc
misure di trasparenza	presenza o meno di un determinato atto/dato/informazione oggetto di pubblicazione
misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	numero di incontri o comunicazioni effettuate
misure di regolamentazione	verifica adozione di un determinato regolamento/procedura
misure di semplificazione	presenza o meno di documentazione o disposizioni che sistematizzino e semplifichino i processi
misure di formazione	numero di partecipanti a un determinato corso su numero soggetti interessati;
	risultanze sulle verifiche di apprendimento (risultato dei test su risultato atteso)
misure di sensibilizzazione e partecipazione	numero di iniziative svolte ed evidenza dei contributi raccolti
misure di rotazione	numero di incarichi/pratiche ruotate sul totale
misure di segnalazione e protezione	presenza o meno di azioni particolari per agevolare, sensibilizzare, garantire i segnalanti
misure di disciplina del conflitto di interessi	specifiche previsioni su casi particolari di conflitto di interesse tipiche dell'attività dell'amministrazione o ente
misure di regolazione dei rapporti con i "rappresentanti di interessi particolari" ( <i>lobbies</i> ).	presenza o meno di discipline volte a regolare il confronto con le <i>lobbies</i> e strumenti di controllo

Tabella 11 Esempio di tipologie di misure ed indicatori di monitoraggio

Tabella 7 Schema di programmazione delle misure			
MISURA x	Descrizione misura	.....	
Fasi per l'attuazione	Tempi di realizzazione	Ufficio Responsabile	Indicatori di monitoraggio
Fase 1	Entro il __/__/____	Ufficio x	Es. nr. __/____

Tabella 12 Esempio di schema di programmazione delle misure

In seguito ai risultati emersi dal monitoraggio delle misure e della valutazione del rischio da parte dei responsabili delle strutture coinvolte, è stato previsto un obiettivo organizzativo, declinato sulle strutture, relativo all'approfondimento della sperimentazione avviata nel 2019 sulla valutazione del rischio corruttivo e sulla mappatura dei processi. Inoltre, viene mantenuto l'obiettivo individuale sulla partecipazione alla formazione obbligatoria in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza.



Piano Integrato della Performance 2019-2021

In questa sede, inoltre, si riporta la tabella con la sintesi delle attività e degli obiettivi pianificati per il prossimo triennio 2020-2022 che costituiscono un riferimento per l'obiettivo del Direttore Generale e per le strutture dell'amministrazione.

<b>Attività</b>	<b>Obiettivi 2020</b>	<b>Obiettivi 2021</b>	<b>Obiettivi 2022</b>
Consultazione preliminare alla revisione del PTPCT con i responsabili di tutte le strutture	Entro il 20 gennaio 2020	Entro dicembre 2021	Entro dicembre 2022
Presentazione del PTPCT al Nucleo	Entro il 31 gennaio 2019 (prima della presentazione al CdA)	Entro il 31 gennaio 2020 (prima della presentazione al CdA)	Entro il 31 gennaio 2021 (prima della presentazione al CdA)
Approvazione del PTPCT	Previsto entro il 31 gennaio 2019	Entro il 31 gennaio 2020	Entro il 31 gennaio 2021
Approfondimento del lavoro sperimentale svolto nel 2019 sulla base del PNA 2019 con il coinvolgimento delle Strutture	Consolidamento delle informazioni rilevate e individuazione delle misure sostitutive e/o integrative	Aggiornamento	Aggiornamento
Monitoraggio e verifica implementazione delle misure		Giugno	Giugno
Codice di Comportamento (Richiesta dichiarazioni ex artt. 5 e 6 del Codice di comportamento; relativa verifica)	Ripetizione della verifica con richieste		Ripetizione della verifica con richieste
Misure in materia di inconfiribilità e incompatibilità incarichi	Verifica casellario giudiziale	Monitoraggio ed eventuale adeguamento	Monitoraggio ed eventuale adeguamento
Relazione risultati attività di prevenzione	Entro il 15 dicembre 2019 o altra data indicata sul sito di ANAC	Entro il 15 dicembre 2020 o altra data indicata sul sito di ANAC	Entro il 15 dicembre 2021 o altra data indicata sul sito di ANAC

Tabella 13 Attività anticorruzione 2020-2022

## 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 e viene gestita nel rispetto della normativa di legge e delle indicazioni, delibere e orientamenti dettati dall'ANAC, in particolare le delibere ANAC 1309 e 1310 del 2016.

Il PTPCT 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;



#### Piano Integrato della Performance 2019-2021

- 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 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. In merito alla compatibilità della nuova disciplina sulla *privacy* con gli obblighi di pubblicazione previsti dal d.lgs. 33/2013, la Scuola si impegna a pubblicare i dati sui siti web per finalità di trasparenza, nel rispetto di tutti i principi applicabili al trattamento dei dati personali contenuti nell'art. 5 del Regolamento UE 216/79 (liceità, correttezza e trasparenza, minimizzazione, esattezza, limitazione della conservazione, integrità e riservatezza e responsabilizzazione del titolare del trattamento).

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 (art. 1) deve essere garantita l'accessibilità totale dei dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni (art. 2);
- 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" 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, alcune già operanti, altre introdotte nel 2019.

Misure in materia di accesso civico:

- adeguamenti organizzativi necessari a garantire l'accesso generalizzato attraverso l'individuazione e relativa esplicitazione in un provvedimento di 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);



Piano Integrato della Performance 2019-2021

- 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;
- dal 2019, inoltre, tenuto conto della disponibilità delle risorse umane, è stato impostato un programma di monitoraggio che prevede un'attività di controllo distribuita in tre periodi dell'anno e orientata alla verifica, alla fine dei tre periodi, di tutte le sezioni di Amministrazione Trasparente. Il programma è stato proposto dall'ufficio competente e concordato con il Direttore Generale.



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 all'Allegato n. 1.

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

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.



#### Piano Integrato della Performance 2019-2021

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/>).

## Conclusioni

La Scuola è un'università di eccellenza caratterizzata da una struttura amministrativa contenuta in termini di unità di personale tecnico-amministrativo (213 unità a tempo indeterminato e determinato al 31/12/2019) 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. A conferma di questo può essere citato l'indicatore sulla spesa complessiva per il personale molto bassa sul totale delle entrate (45,90% il secondo miglior risultato del sistema accademico<sup>17</sup>).

Il Piano è stato elaborato in un momento di transizione per la Scuola, in attesa dell'assunzione di servizio della nuova Direttrice Generale a marzo 2020 con la conseguente possibile revisione degli obiettivi organizzativi e delle strutture stabiliti in questa fase. In seguito all'elezione della Rettrice Prof.ssa Sabina Nuti, sono stati adottati il nuovo piano strategico di mandato della Scuola, con un orizzonte temporale di sei anni e il documento programmatico elaborato ai fini dell'accreditamento delle Scuole Superiori. A partire da tali documenti, sono stati declinati, in un orizzonte temporale triennale, gli obiettivi di performance dell'organizzazione, prevedendo un collegamento tra obiettivi, responsabilità e risorse da impiegare, nell'ottica di un'indispensabile sinergia fra le attività dell'amministrazione ed il miglioramento degli obiettivi di formazione, ricerca e Terza Missione.

---

<sup>17</sup> DM 740/2019 Contingente assunzionale delle Università - Punti Organico 2019



## Piano Integrato della Performance 2019-2021

### Indice tabelle

Tabella 1 Finanziamenti progetti .....	5
Tabella 2 Allievi Ordinari.....	6
Tabella 3 Studenti dei corsi di Laurea Magistrale.....	7
Tabella 4 Allievi PhD .....	7
Tabella 5 Allievi Master.....	8
Tabella 6 crescita del personale docente e ricercatore .....	9
Tabella 7 Aree di rischio PTPCT 2019-2021 .....	42
Tabella 8 Aree di rischio PTPCT 2020-2022.....	43
Tabella 9 Esempio di tabella per la creazione di un registro degli eventi rischiosi.....	44
Tabella 10 Tabella per la valutazione del rischio.....	44
Tabella 11 Esempio di tipologie si misure ed indicatori di monitoraggio.....	45
Tabella 12 Esempio di schema di programmazione delle misure.....	45
Tabella 13 Attività anticorruzione 2020-2022 .....	46

### Indice figure

Figura 1 THE World University Rankings .....	2
Figura 2 Istituti di Ricerca .....	3
Figura 3 Dipartimenti di Eccellenza .....	3
Figura 4 Dati sulle Pubblicazioni Scientifiche della Scuola.....	4
Figura 5 Ricavi della Ricerca .....	5
Figura 6 Classi Accademiche della Scuola.....	6
Figura 7 - Crescita del personale docente e di ricerca .....	9
Figura 8 Organigramma 2019.....	12
Figura 9 - Mappa dell'offerta formativa della Scuola.....	17
Figura 10 Integrazione ciclo budget – ciclo performance.....	40