



Sant'Anna
Scuola Universitaria Superiore Pisa

2021-2023

Piano Integrato della Performance



**Presentato al Nucleo
di valutazione il
21/01/2021**

**Approvato dal
Consiglio di
Amministrazione il
29/01/2021**



Piano Integrato della Performance 2021-2023



Piano Integrato della Performance 2021-2023



Sommario

Introduzione	1
1. Presentazione della Scuola	2
L'assetto organizzativo e i risultati conseguiti	3
Docenti e ricercatori	5
Personale tecnico-amministrativo.....	6
Alloggi	7
Biblioteca	7
2. Inquadramento strategico dell'Ateneo	8
3. L'Organizzazione amministrativa.....	10
4. La performance organizzativa: gli obiettivi del DG e delle Strutture	13
5. Coerenza del Ciclo della Performance col ciclo della programmazione finanziaria	17
6. Piano azioni positive	18
7. Prevenzione della corruzione e trasparenza	19
Trasparenza	22
8. Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	23
Indice tabelle	26
Indice figure.....	26



Piano Integrato della Performance 2021-2023

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

Uno specifico capitolo del documento è relativo all'analisi delle aree a rischio di corruzione e, in sintesi, al lavoro svolto nel 2020, rinviando la trattazione completa al Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza (PTPCT) per il quale la scadenza è stata rinviata, insieme a quella per la Relazione sull'attività dell'anno 2020, alla fine di marzo.

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, oltre che i criteri per la pesatura delle posizioni. Particolare attenzione è dedicata alla descrizione dei soggetti e dei ruoli coinvolti, degli elementi utilizzati per la valutazione e all'articolazione temporale del processo. Il Sistema proposto quest'anno è significativamente diverso da quello degli scorsi anni, per tener conto della diversa organizzazione e avendo come obiettivo una sua semplificazione. 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 2021-2023

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 (Statuto¹). 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](#))² 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.

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

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



Piano Integrato della Performance 2021-2023

Infine, è da segnalare che ai 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.

L'assetto organizzativo e i risultati conseguiti³

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 è giunta da THE (Times Higher Education) World University Rankings.

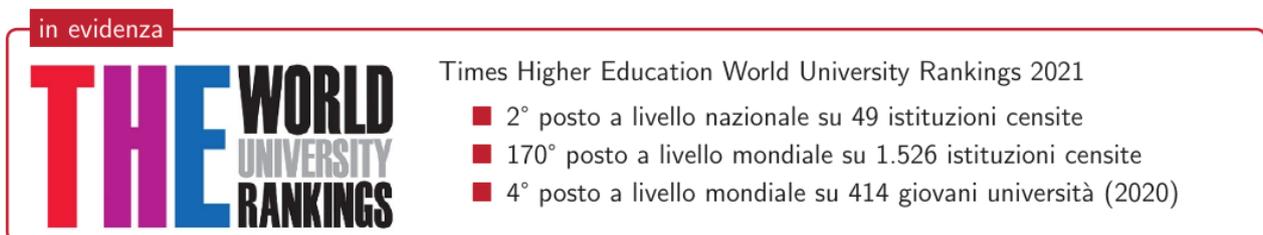


Figura 1 The Higher Education World University Rankings 2020

La ricerca scientifica, come già detto, è svolta nell'ambito degli Istituti: BioRobotica, Tecnologie della Comunicazione, Informazione e Percezione (TeCIP), Scienze della Vita, Management, Economia e Diritto Politica Sviluppo (DirPoliS).

³ Le informazioni sulla Scuola Sant'Anna sono reperibili al link <https://www.santannapisa.it/it/ateneo/la-scuola>



Piano Integrato della Performance 2021-2023

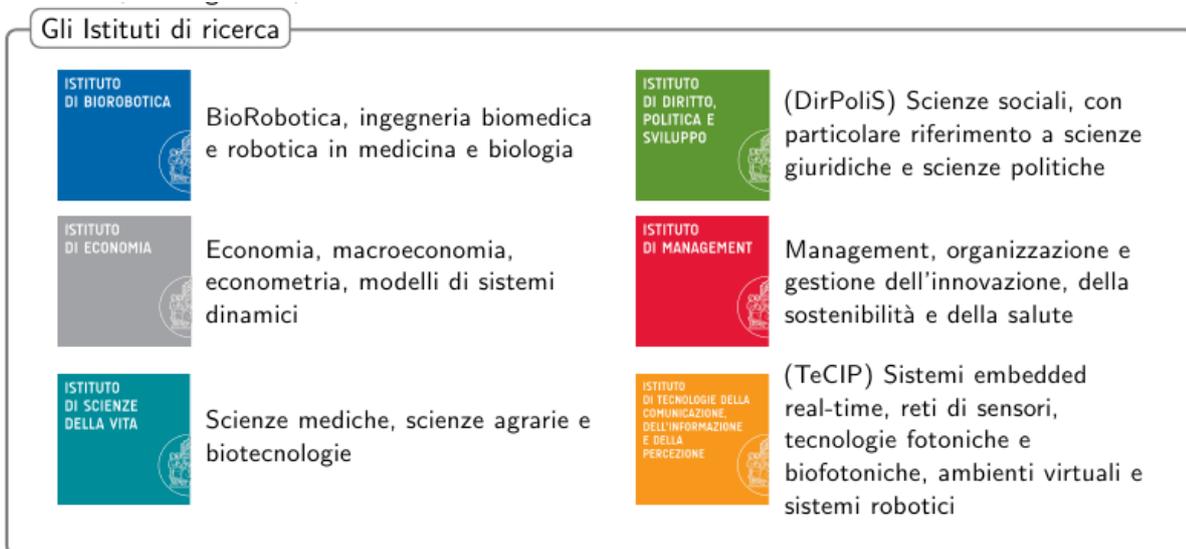


Figura 2 Istituti della Scuola Superiore Sant'Anna

Accanto ai sei istituti, nel 2018 sono stati istituiti due dipartimenti di eccellenza, Economics and Management in the era of Data Science (EMbeDS) 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.

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.



Piano Integrato della Performance 2021-2023

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 4 Classi Accademiche della Scuola

La Scuola ha avviato con successo nuovi percorsi di eccellenza anche con la collaborazione di altre università italiane generaliste, con alcune delle quali ha firmato convenzioni; tali percorsi sono destinati a studenti con curriculum universitario paragonabile a quello degli/delle allievi/e ordinari, ossia studenti che sono in pari con il loro percorso universitario e che abbiano una media non inferiore ai 27/30. Gli studenti con queste caratteristiche frequentano dei percorsi formativi, chiamati "Seasonal Schools", focalizzati sulle tematiche di ricerca qualificanti per la Scuola e per i suoi Istituti. Le iniziative attivate e previste a partire dall'anno accademico 2020-2021 sono 14, di cui 5 svolte da ottobre a dicembre 2020 (per 6 settimane complessive) e 9 previste da febbraio a settembre 2021 (per un totale di 9 settimane).

La Scuola, inoltre, attribuisce notevole importanza alle attività inquadrabili nella Terza Missione, non solo impegnandosi nel trasferimento dei risultati della ricerca nel settore industriale, ma considerando il ruolo di promozione e creazione del valore per la collettività.

La Scuola si avvale di un International Advisory Board (IAB), organo consultivo nominato dal Senato Accademico.

Docenti e ricercatori

Nelle tabelle seguenti sono riportati i dati relativi alla dotazione di personale docente e ricercatore della Scuola al 31 dicembre 2020, suddivisi per Istituto di ricerca.

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



Piano Integrato della Performance 2021-2023

Istituto	Professori		Ricercatori		Totale
	I fascia	II fascia	tempo indeterminato	tempo determinato	
BioRobotica	8	5	–	10	23
DirPoliS	12	7	2	6	27
Economia	6	6	–	5	17
Management	9	4	–	14	27
Scienze della Vita	8	5	6	7	26
TeCIP	9	8	–	18	35
Totale	52	35	8	60	155

Dati al 31 dicembre 2020

Tabella 1 Personale Docente e Ricercatori per Istituto

Personale	Anno									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Professori I fascia	24	28	35	36	37	43	46	51	52	
Professori II fascia	30	26	28	32	31	29	30	31	35	
Ricercatori di ruolo	20	20	16	15	14	13	12	11	8	
Ricercatori a tempo det.	36	36	34	35	37	42	55	61	60	
Totale	110	110	113	118	119	127	144	154	155	

Dati al 31 dicembre

Tabella 2 Trend personale Docente e Ricercatori

Personale tecnico-amministrativo

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

Personale	Anno									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Tempo Indeterminato	137	139	141	146	149	161	161	176	180	
di cui Tecnici	35	37	36	37	38	41	42	48	49	
Tempo Determinato ^a	30	41	34	24	33	32	38	39	40	
di cui Tecnici	12	14	10	7	9	11	4	1	7	
di cui Tecnologi	–	–	2	2	6	8	13	15	17	
Totale	167	180	175	170	182	193	199	215	220	

Dati al 31 dicembre, incluso il Direttore Generale

Tabella 3 Personale tecnico amministrativo



Alloggi

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

Nel 2020, la dotazione ammontava a 259 posti letto, dislocati nei tre edifici elencati:

- Sede Centrale della Scuola Superiore Sant'Anna: 94 posti;
- Collegio Faedo (gestito con la Scuola Normale Superiore): 83 posti;
- Collegio Terzani: 79 posti;
- Appartamento Fondazione Cavallini: 3 posti.

L'emergenza COVID ha messo in evidenza alcuni limiti della dotazione immobiliare che la Scuola ha prontamente affrontato ricorrendo all'affitto di una struttura ricettiva (Casa San Tommaso) al fine di rendere le camere singole e all'affitto di aule presso un'altra struttura (pensionato Toniolo) per aumentare il numero di aule utilizzabili in presenza. Ovviamente si tratta di soluzioni di breve periodo e pertanto sono in programma nuovi investimenti immobiliari per supportare necessità attuali e sviluppi futuri.

Biblioteca

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



Piano Integrato della Performance 2021-2023

	Anno						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Patrimonio Librario	76.285	76.725	77.202	77.562	77.862	78.461	79.111
Banche dati on-line	47	33	33	31	33	37	44
Periodici print	158	156	157	92	92	93	83
Periodici on-line	55.392	68.000	68.000	67.960	67.971	68.100	73.701
e-Books	2.708	6.300	6.320	6.320	4.000	4.893	4.500
Circolazione	11.803	10.400	12.596	7.420	8.094	5.477	4.982
Ore di apertura settimanale	118	121	121	121	121	121	121
Media presenze giornaliere	82	90	92	96	99	98	99

Tabella 4 Risorse biblioteca

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.

Il 2019 si è caratterizzato per la predisposizione del Piano di Orientamento Strategico 2019-2025 e del conseguente documento programmatico triennale alla base del processo di accreditamento. Il processo di predisposizione dei due documenti ha comportato momenti di riflessione sugli obiettivi futuri, sulle azioni da intraprendere per raggiungerli e, più in generale, sugli strumenti utili a migliorare il posizionamento nazionale ed internazionale e contribuire alla competitività del sistema Paese.

Dopo l'iniziativa del 2019, a settembre 2020 sono stati ripetuti gli Stati Generali, ovvero l'assemblea a cui tutte le componenti della Scuola sono state invitate a partecipare per avviare un percorso di monitoraggio dei documenti strategici citati, che si concluderà entro il mese di aprile 2021.

A novembre 2020, inoltre, la Scuola, nell'ambito del processo di accreditamento iniziale, ha avuto la visita della Commissione di Esperti della Valutazione.

L'anno è stato fortemente condizionato dalla pandemia e ha comunque visto un impegno straordinario di tutte le componenti e un rafforzamento della collaborazione con la Scuola Normale Superiore nell'affrontare la situazione di crisi.



Piano Integrato della Performance 2021-2023

Oggi, a maggior ragione, la Scuola riafferma il motto definito nella pianificazione strategica per i prossimi anni:

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

Il merito basato su competenze di qualità e impegno rappresenta il vero motore di sviluppo, il meccanismo principe della mobilità sociale, la risorsa da mettere in campo per risolvere le sfide di sostenibilità e di equità che il mondo sta affrontando. Tematiche strategiche per il futuro del mondo sono ambiti in cui la Scuola vuole/deve investire nei prossimi sei anni il suo talento, a tutti i livelli e con 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 Superiore Sant'Anna, infatti, 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.

Pertanto, la Scuola non può che confermare la sostanza del contesto strategico approvato lo scorso anno⁴, sia pure con quei cambiamenti che la crisi innescata dalla pandemia ha richiesto, mettendo in atto adeguate misure volte a superare le criticità, anche organizzative, che in una situazione ordinaria non sarebbero emerse.

Il processo di monitoraggio degli obiettivi strategici, iniziato con gli Stati Generali del 16 settembre 2020, restituirà un documento strategico aggiornato, anche grazie alla realizzazione del

⁴ Per una sintesi del Piano strategico si rinvia alla Relazione della Performance 2019:
<https://www.santannapisa.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente/relazione-sulla-performance>



Piano Integrato della Performance 2021-2023

sistema Knowledge Data Bank (KDB) implementato proprio a partire dalla nuova programmazione strategica.

3. L'Organizzazione amministrativa

Nel corso del 2020 la Scuola ha attuato un profondo processo di riassetto delle strutture amministrative.

A seguito della Pianificazione strategica è stato avviato un processo di riorganizzazione della struttura amministrativa che ha preso sostanzialmente avvio con l'arrivo della nuova Direttrice Generale alla fine di aprile. Di seguito gli obiettivi perseguiti:

- Obiettivo 1: organizzazione coerente con il piano strategico; di seguito sono riportati alcuni riferimenti al documento programmatico sulle politiche della Scuola presentato anche in sede di accreditamento:
 - *Istituzione universitaria pubblica chiamata a creare valore per la collettività, con la RICERCA, la FORMAZIONE e le attività della TERZA MISSIONE*
 - *Vogliamo essere una Research University nei prossimi anni è importante mantenere e se possibile incrementare la capacità di attrazione di finanziamenti, soprattutto supportando i docenti e i ricercatori nella fase di progettazione.....a tal fine a livello centrale sarà istituito un ufficio Grant*
 - *La Scuola intende valorizzare nell'ambito della formazione i capisaldi della propria missione statutaria e della sua natura di istituzione universitaria pubblica, prevedendo una revisione formativa ed un suo ampliamento.....Si ritiene fondamentale considerare l'azione formativa 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 percorsi dedicati agli allievi ordinari e visiting e/o con percorsi master e di laurea magistrale....*
 - *Si prosegue poi nella formazione post universitaria per i percorsi di dottorato e di Alta Formazione*
 - *Nel corso del prossimo mandato intendiamo potenziare la centralità dell'orientamento nella missione formativa della Scuola*
 - *La Terza Missione...la Scuola si impegna a rafforzare la propria capacità di produrre valore per la collettività, agendo come volano di sviluppo socio-*



Piano Integrato della Performance 2021-2023

economico, culturale e tecnologico, mediante e oltre la ricerca e la formazione.....perseguire una stretta sinergia con la ricerca e la formazione

- *...in questa prospettiva il modello di trasferimento tecnologico della Scuola, pur essendo solo una parte della nostra Terza Missione, deve essere rivisitata*
- *...si ritiene necessaria una riorganizzazione soprattutto nella definizione delle funzioni tra gli Istituti e l'Area Centrale*
- Obiettivo 2: (in conseguenza degli orientamenti strategici richiamati) valorizzare i tre pilastri della Scuola: Ricerca, Formazione e Terza Missione
- Obiettivo 3: organizzazione chiara, snella, che ponga al centro la Community; di seguito sono riportati alcuni riferimenti al documento programmatico sulle politiche della Scuola presentato anche in sede di accreditamento:
 - *Coinvolgimento del personale i risultati dell'indagine di benessere organizzativo segnalano possibili margini di miglioramento nella modalità di coinvolgimento del personale tecnico-amministrativo all'interno dei processi di cambiamento dell'organizzazione del lavoro*
 - *Potenziare l'azione formativa...percorso di formazione-laboratorio aperto a tutto il personale tecnico-amministrativo volta a familiarizzare i partecipanti con i principi, i metodi e gli strumenti del miglioramento organizzativo continuo....Diffondere la cultura LEAN*

A luglio è iniziato un percorso formativo sulla LEAN organization che anche dopo il periodo estivo è continuato con la creazione di sei gruppi di lavoro per ripensare altrettanti processi, avviando un lavoro organizzativo che continuerà nel tempo e verrà ulteriormente rafforzato con il coinvolgimento di un maggior numero di persone.

A ottobre, dopo gli Stati Generali di settembre, è stata rivista formalmente l'organizzazione di cui si riporta l'Organigramma⁵.

⁵ PDG 299/2020 - definizione delle strutture amministrative di I livello (Aree) e PDG 310/2020 - definizione delle strutture di secondo livello (UO e assegnazione personale).



Piano Integrato della Performance 2021-2023

Ottobre 2020
Area Risorse Umane - Area Staff

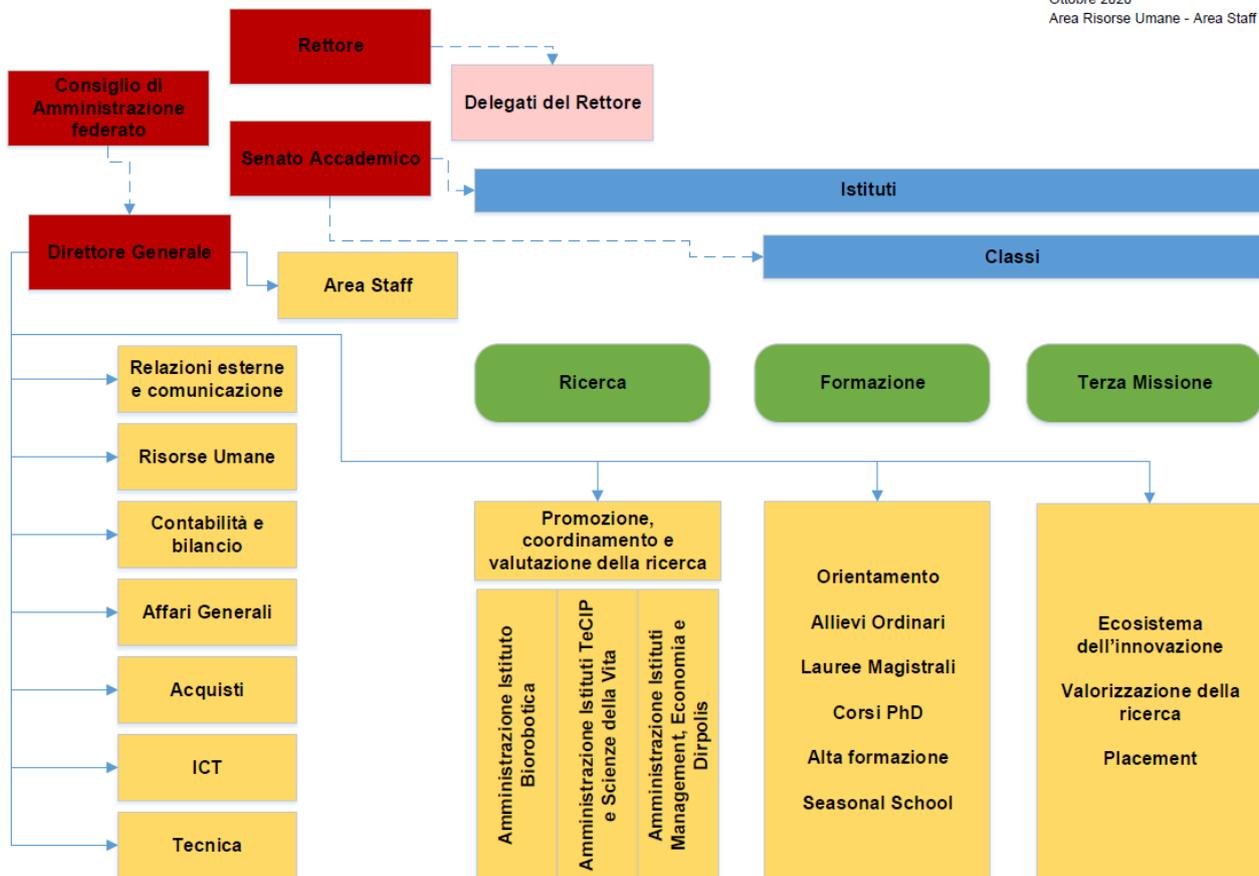


Figura 5 Rappresentazione organizzazione

La riorganizzazione, come anticipato, oltre che essere coerente e attuativa della pianificazione strategica, è stata decisa dopo un percorso di partecipazione di tutte le componenti della Scuola e ha tenuto conto delle passate esperienze, al fine di migliorare il funzionamento del supporto amministrativo e tecnico alle attività core della Scuola.

La riorganizzazione prevede anche nuove assunzioni e progressioni di personale interno già ritenuto idoneo per selezioni precedenti.

È importante sottolineare che di recente gli Organi Direttivi hanno approvato un nuovo documento: "Regolamento per disciplinare le trattenute per le attività della Scuola Superiore Sant'Anna e per l'istituzione e l'utilizzo del fondo premio" e che il fondo per l'incentivazione salariale di tutto il personale tecnico-amministrativo è incrementato dei prelievi che si effettuano sui contratti per conto terzi nei limiti complessivi del 15% del monte salariale.

Recentemente sono state riviste anche le regole per le progressioni orizzontali, semplificandole.



Piano Integrato della Performance 2021-2023

Infine, è stato rivisto il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, così come è, contestualmente al presente documento, all'attenzione del NdV.

4. 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 NdV⁶ con riferimento agli obiettivi assegnati dal CdA l'anno precedente e ai comportamenti del Direttore. 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 e dei comportamenti, 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.

⁶ In ambito universitario, svolge le funzioni di Organismo Interno di Vigilanza (OIV).



Piano Integrato della Performance 2021-2023

Come scritto anche nei precedenti capitoli, il 2020 è stato un anno caratterizzato dall'emergenza sanitaria legata al COVID, con il ricorso diffuso alla modalità di lavoro smart working, dall'arrivo della nuova Direttrice Generale il 20 aprile, dalla conclusione del percorso di accreditamento della Scuola a novembre, da una prima profonda revisione della struttura organizzativa e dall'avvio del progetto Lean management; con il Lean è stata avviata l'analisi di sei processi rilevanti, arrivando per ciascuno di essi a un primo piano di miglioramento. Nel 2021 verranno presi in considerazione ulteriori processi. Per il ciclo di gestione della performance 2021, gli obiettivi della Direttrice Generale, calati sulle strutture di primo livello (Aree), sono stati individuati avendo come punto di partenza il documento programmatico per le politiche della Scuola (triennale) e i risultati conseguiti nel 2020; si è tenuto conto perciò, anche del rinvio al 2021 di alcuni obiettivi 2020. Inoltre, la definizione degli obiettivi ha fatto riferimento anche ad altri strumenti di programmazione, tra cui il Piano delle azioni positive e quello per la prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Per la definizione degli obiettivi è stata utilizzata l'impostazione già adottata nel 2020. Sono stati infatti individuati obiettivi trasversali, tali per cui tutte le strutture devono concorrere al loro raggiungimento, obiettivi assegnati a più aree e obiettivi specifici assegnati a singole aree.

Di seguito, nella Tabella 5, si riportano gli obiettivi della Direttrice Generale.

In allegato, per avere un quadro completo, si riportano gli obiettivi delle aree, la cui definizione e valutazione sono di competenza della Direttrice Generale.

Nel mese di giugno verrà svolto il monitoraggio sull'andamento degli obiettivi. I risultati del monitoraggio verranno portati all'attenzione del Nucleo di Valutazione.

Le eventuali modifiche agli obiettivi del Direttore Generale che dovessero intervenire prima del monitoraggio o successivamente allo stesso verranno portati all'attenzione del Nucleo di Valutazione in tempi utili. Inoltre, eventuali variazioni degli obiettivi delle aree di cui all'allegato 1 in momenti diversi da quello del monitoraggio saranno comunicati al Nucleo dal Direttore Generale.



Piano Integrato della Performance 2021-2023

Obiettivo	Target	Indicatore	Riferimento strumenti di programmazione	DG	Aree coinvolte
Monitoraggio delle misure di anticorruzione	Relazione di monitoraggio con il contributo di tutte le Aree e predisposizione della bozza del Piano 2022-2024 entro dicembre 2021, per l'approvazione entro gennaio 2022	Rispetto dei tempi	Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza 2021-2023	5	tutte
Revisione del sito web	1) Mappatura e revisione dei contenuti (verifica eventuali errori o informazioni non aggiornate) del sito web entro il 30/06/2021 2) aggiudicazione gara del nuovo sito web entro il 30/06/2021	Realizzazione azione 1: 51% Realizzazione azioni 1 e 2: 100%	Documento programmatico sulle politiche della Scuola	8	tutte
Azione di miglioramento da piano Lean management	Definizione di dettaglio dell'implementazione dei Piani di miglioramento dei processi definiti dai gruppi di lavoro Lean Management 2020	Livello di implementazione valutato dal DG (<u>per DG: valutato dalla Rettrice</u>)	Documento programmatico sulle politiche della Scuola	5	tutte
Elaborazione del Bilancio di Sostenibilità della Scuola 2020	Entro settembre 2021	Approvazione	Documento programmatico sulle politiche della Scuola	6	tutte
Attuazione del piano ferie presentato a luglio 2020 e progressiva ulteriore riduzione	Attuazione del Piano ferie presentato nel 2020 ed ulteriore decurtazione per chi abbia un numero di giornate di ferie arretrati superiore a 20 gg	Riduzione dei giorni di ferie arretrati del 60 % nel caso allo 01/01/2021 siano superiori a 20		3	tutte
Interventi di sicurezza e riqualificazione Pontedera	Realizzazione complesso interventi di razionalizzazione e sicurezza al Polo Valdera - secondo tempistica proposta dall'Area e approvata dalla Direttrice Generale	Rispetto dei tempi	Bilancio unico di previsione (budget degli investimenti)/ Programma triennale dei lavori pubblici	5	Area Tecnica, Area Acquisti, Area ICT
Progetto San Giuliano	Rispetto programma di intervento come proposto dall'ufficio e approvato dalla Direttrice Generale (<u>per DG: il programma deve essere condiviso con la Rettrice</u>)	Rispetto dei tempi	Documento programmatico sulle politiche della Scuola/Bilancio unico di previsione (budget degli investimenti)/Programma triennale dei lavori pubblici	10	Area Tecnica, Area Acquisti



Piano Integrato della Performance 2021-2023

Obiettivo	Target	Indicatore	Riferimento strumenti di programmazione	DG	Aree coinvolte
Sistema di monitoraggio attuazione decisioni Organi	Predisposizione, al termine di ogni riunione degli Organi di Governo (CdA, Senato e CdC) di apposita reportistica da aggiornare in modo costante per tracciare gli esiti dei processi decisionali e i conseguenti adempimenti rientranti nelle competenze della U.O. Gestione Organi e Procedure Elettorali. Tale reportistica comprenderà anche un'informativa alle strutture proponenti gli argomenti (ed eventuali ulteriori destinatari), ad integrazione di quanto comunicato tramite i resoconti informali delle riunioni. Predisposizione sistema di monitoraggio.	Attuazione a partire dalle riunioni di febbraio 2021	Documento programmatico sulle politiche della Scuola (miglioramento processi)	6	Area Affari Generali
Implementazione ESSE3	1) Piena funzionalità del gestionale ESSE 3 2) Entrata a regime invii ANS tramite ESSE 3	Realizzazione azione 1: 60%; realizzazione azioni 1 e 2: 100%	Documento programmatico sulle politiche della Scuola (miglioramento processi)	5	Area della Formazione, Area ICT
Definizione Piano della Comunicazione Annuale	Entro febbraio 2021	Approvazione	Documento programmatico sulle politiche della Scuola	4	Area Relazioni Esterne e Comunicazione
Revisione Sistema Valutazione e Misurazione Performance e pesatura posizioni organizzative	1) Predisposizione del Sistema relativamente alla misurazione della performance entro la seduta del NdV di gennaio 2021 2) Definizione criteri per le pesature entro febbraio 2021	Realizzazione azione 1: 70% Realizzazione azioni 1 e 2: 100%		5	Area Risorse Umane e Area Staff
InPhoTech	Definizione e conclusione procedimenti volti alla attivazione della nuova gestione InPhoTec entro marzo 2021	Rispetto dei tempi		4	Area Staff, Area della Terza Missione
Gestione centro innovazione Inphotec	Proposta di organizzazione Ufficio ai fini della nuova gestione del centro innovazione Inphotec e del rispetto degli obblighi regionali derivanti dai finanziamenti entro il 30/03/21	Valutazione DG		4	Area della Terza Missione
				70	

Tabella 5 Obiettivi Direttrice Generale



5. 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 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.

La predisposizione, inoltre, di un budget triennale consente la determinazione delle principali voci di costi e ricavi legati agli strumenti di pianificazione strategica della Scuola. In particolare, si prevede in ottica triennale la programmazione del reclutamento del personale, il piano degli investimenti edilizi, l'andamento delle spese obbligatorie connesse a contratti pluriennali, le principali voci di ricavo con conseguente impatto sul ciclo della performance, in particolare in materia di definizione degli obiettivi, dalla Direzione Generale a cascata sull'intera struttura amministrativa. Per quanto attiene il reclutamento del personale, infatti, in ottemperanza con quanto disposto dall'art. 6 D. Lgs. 165/2001, la Scuola adotta il Piano triennale dei fabbisogni del personale (PTFP) in coerenza con la pianificazione pluriennale delle attività e della performance.

Il lavoro di predisposizione del bilancio di previsione per l'esercizio successivo (budget economico e budget degli investimenti) è così integrato con il processo di definizione degli obiettivi da raggiungere, garantendo la sostenibilità economica delle attività previste.



Piano Integrato della Performance 2021-2023

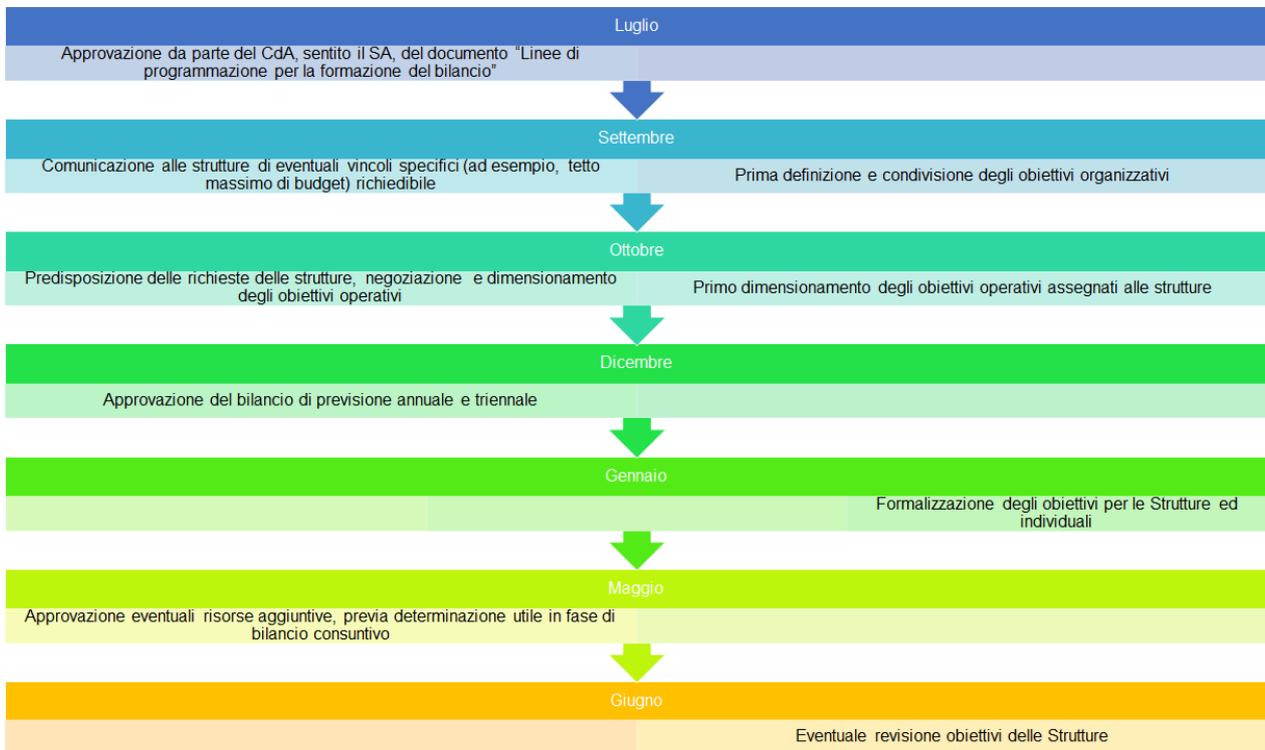


Figura 6 Integrazione ciclo budget – ciclo performance

6. Piano azioni positive

Il CUG, in accordo con la Preside della Classe di Scienze sociali, la Consigliera di Fiducia e la Delegata in materia di disabilità e inclusione, a luglio 2020, ha proposto per il triennio 2020-2022 un Piano delle Azioni Positive che affianca ad elementi di continuità con il precedente Piano alcune novità emerse dall'esperienza maturata dal Comitato negli ultimi due anni. Il Senato ha approvato il Piano nella seduta del 14 luglio 2020.

Il Piano recepisce, altresì, alcuni input provenienti dalle indagini di benessere organizzativo avviate nei confronti delle diverse componenti della Scuola e propone alcuni possibili strumenti di contenimento delle criticità rilevate.

Centrale rimane la previsione di misure volte a favorire la conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro (come i voucher per il rimborso delle spese di cura o le Convenzioni con cooperative di servizio alle persone). Vengono, inoltre, previste ulteriori forme di sostegno alle lavoratrici madri nonché ipotesi di ampliamento dell'accessibilità a programmi di Smart Working in accordo con i responsabili di struttura e garantendo il bilanciamento tra carico lavorativo e di cura del/la richiedente.



Piano Integrato della Performance 2021-2023

Particolare rilievo viene attribuito, infine, allo sviluppo delle attività di formazione sui temi di competenza del CUG, alla cooperazione alle attività di terza missione e alla promozione, attraverso strumenti per l'equità, di valori da condividere con il personale interno e con gli organismi di parità con i quali la collaborazione già avviata nel precedente biennio verrà ulteriormente consolidata e sviluppata.

7. Prevenzione della corruzione e trasparenza

In una logica sistemica, il Piano Integrato della Performance e il Piano Triennale di Prevenzione e della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) si integrano prevenendo 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 2019, dalla L. 190/2012 e dal D.lgs. 33/2013 in cui si richiamano sia il coordinamento del PIP 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 Indipendente di Valutazione (OIV).

Il processo di gestione del rischio corruttivo delineato nel PNA 2019 si articola nelle tre fasi di analisi del contesto interno ed esterno, valutazione del rischio e trattamento del rischio. Nel 2019 la Scuola ha adottato in via sperimentale un modello in coerenza con l'approccio metodologico proposto da ANAC e basato, più che in passato, su elementi di valutazione di tipo qualitativo e sul coinvolgimento dei responsabili delle strutture a cui è stato chiesto di esprimersi sulla valutazione del rischio dei processi. 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, come previsto nell'Allegato 1 al PNA 2019. Nel 2020, il consolidamento dei risultati della valutazione del rischio corruttivo, a partire dal lavoro impostato nel 2019 e il monitoraggio delle misure, sono stati assegnati come obiettivo organizzativo trasversale di performance, ovvero in capo alla Direttrice Generale e ai responsabili delle Aree.

I dati raccolti nella fase sperimentale avviata nel 2019 sono stati quindi oggetto di consolidamento e validazione nel corso del 2020, fino ad arrivare all'attuale proposta di miglioramento del sistema di gestione del rischio corruttivo, al fine di adottare un'efficace strategia di risposta al rischio.

Le informazioni raccolte tra novembre 2019 e gennaio 2020 attraverso la compilazione, da parte dei responsabili delle Aree, Servizi, Istituti e UO di Staff, di una tabella predisposta dalla UO Programmazione, Controllo e Ricerca, sono state raccolte in un unico documento grazie al quale è



Piano Integrato della Performance 2021-2023

stato possibile redigere il Piano di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) 2020-2021.

Nei mesi di giugno - agosto vi sono state la revisione e sistemazione delle informazioni raccolte per il Piano 2020-2022, la predisposizione di un calendario di incontri e l'invio di tale materiale ai responsabili delle Aree, Servizi, Istituti e UO di Staff, chiedendo di restituire le proprie osservazioni.

Il passaggio successivo ha visto la realizzazione di riunioni con i referenti dei processi selezionati. In considerazione delle implicazioni organizzative dovute alla situazione di emergenza sanitaria legata al COVID e della riorganizzazione dei servizi amministrativi avvenuta nel mese di ottobre 2020, le riunioni sono state svolte direttamente con i responsabili operativi che hanno seguito i processi fino alla riorganizzazione, prevedendo successivamente la trasmissione del materiale ai nuovi responsabili.

Ogni riunione ha avuto come base di partenza la rilevazione effettuata per il Piano 2020-2022. I temi discussi sono stati:

- validazione degli eventi rischiosi. Nel corso della prima rilevazione era stata fatta una proposta, da parte della UO Programmazione, Controllo e Ricerca, di eventi rischiosi associati alle aree di rischio, rispetto alla quale si chiedeva ai referenti coinvolti di individuare quali eventi rischiosi fossero associati al processo; nel corso della seconda rilevazione (ottobre-dicembre 2020) vi è stata la revisione e validazione di tale elenco, fino ad arrivare alla costruzione di un catalogo degli eventi rischiosi;
- validazione della valutazione del rischio lordo. La valutazione del rischio, rispetto allo scorso anno, è stata impostata in modo da rilevare in due momenti distinti il rischio lordo, ovvero il rischio legato al processo in assenza di misure, e il rischio netto, ovvero ponderato dalla attuazione delle misure; rispetto ai criteri di valutazione previsti, è stato chiesto ai referenti di confermare o meno la valutazione fatta a dicembre 2019, tenendo traccia delle modifiche rispetto al precedente Piano;
- validazione delle misure di prevenzione del rischio. Oltre alla validazione o meno delle misure già operanti ed esplicitate nel Piano 2020-2022, vi è stata anche la formalizzazione delle misure già operanti ma non pubblicate nei precedenti documenti; inoltre, è stata chiesta ai referenti una maggiore precisione nell'associare ad ogni evento rischioso la relativa misura, in modo da identificare eventuali rischi non adeguatamente presidiati;
- monitoraggio delle misure 2020: rispetto a questo tema i referenti dei processi si sono espressi indicando sia quanto è stato fatto nel 2020, sia tenendo in considerazione aspetti



Piano Integrato della Performance 2021-2023

di adeguatezza ed idoneità delle misure al fine di poter effettuare una valutazione del rischio netto ed eventualmente proporre nuove misure;

- indicazione delle eventuali criticità riscontrate nell'applicare le misure;
- validazione del rischio netto: questa fase ha previsto anche l'aggiornamento del giudizio sintetico sulla motivazione del rischio individuato;
- introduzione di nuove misure: qualora per gli eventi rischiosi non fossero state esplicitate misure già operanti o il rischio non fosse ridotto dalle misure in essere, è stato chiesto di proporre nuove misure.

Alla luce dei risultati emersi dalla rilevazione, si formulano le seguenti proposte di miglioramento del sistema di monitoraggio:

- definire con maggiore precisione i criteri di interpretazione dei parametri di valutazione del rischio;
- introdurre un sesto criterio di valutazione: adeguatezza e idoneità delle misure;
- prevedere il coinvolgimento del personale della ricerca, soprattutto per i processi per i quali sono coinvolti gli Istituti;
- rivedere l'elenco dei processi;
- approfondire l'analisi del contesto esterno ed inserire nel Piano ulteriori informazioni in riferimento al contesto interno come le segnalazioni del whistleblower, le sanzioni per mancata comunicazione dei dati, le richieste di accesso agli atti o i contenziosi;
- individuare dei fattori abilitanti degli eventi rischiosi (cause);
- rafforzare il collegamento tra gli obiettivi di performance e le misure anticorruzione;

Le informazioni analitiche raccolte relative a responsabili dei processi, aree di rischio, elenco dei processi, eventi rischiosi associati al processo, valutazione del rischio lordo, elenco delle misure già operanti, eventuali criticità emerse, valutazione del rischio netto, giudizio sintetico sul rischio netto ed eventuali nuove misure proposte, saranno ulteriormente trattate nei primi mesi del 2021 per arrivare ad un livello di sintesi utile alla elaborazione del PTPCT 2021-2023, la cui scadenza per l'approvazione è stata rinviata da ANAC a marzo 2021 al posto di gennaio 2021.

Già da ora si può anticipare che il lavoro svolto nel 2020 ha permesso di condurre un approfondimento sull'efficacia delle misure implementate e di formalizzare misure già operanti ma che non erano state esplicitate nei precedenti Piani anticorruzione. Dall'analisi emerge che le misure adottate consentono di mitigare il rischio associato ai processi. Vi sono comunque processi rispetto ai quali si rende necessario non abbassare il livello di attenzione, quali, ad esempio, il reclutamento del personale amministrativo e del personale della ricerca, gli acquisti di beni e servizi sopra e sotto la soglia di € 40.000 e l'autorizzazione a svolgere incarichi esterni. Nel caso dei processi che



Piano Integrato della Performance 2021-2023

riguardano gli Istituti, le valutazioni di rischio variano in base alla tipologia di attività che viene svolta in funzione delle diverse caratteristiche degli Istituti (essenzialmente, scienze sociali rispetto a quelle sperimentali, maggiore o minore presenza di contratti conto terzi, maggiore o minore ricorso a docenti esterni, ecc), ma, come elemento comune, è emersa l'esigenza di un maggior coordinamento a livello centrale in riferimento a processi quali quello degli acquisti e del supporto amministrativo all'attività di ricerca istituzionale e conto terzi, oltre all'esigenza di un maggiore coinvolgimento del personale della ricerca nel monitoraggio delle misure. Infine, è stata proposta l'introduzione di nuove misure, soprattutto nell'ambito della terza missione, con particolare riferimento all'attività degli spin-off, anche in coerenza con la revisione dei regolamenti interni della Scuola avvenuta nel 2020.

Da segnalare che nel 2020 la Direttrice Generale è stata nominata Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) dal Consiglio di Amministrazione federato e nell'ambito della riorganizzazione dell'ottobre 2020, il supporto alla Responsabile su questi temi è stato assegnato all'area Staff.

Per il 2021 è stato previsto un obiettivo trasversale relativo al monitoraggio delle misure anticorruzione e sono stati, inoltre, programmati moduli di formazione avanzata sui temi della prevenzione della corruzione, rivolti ai responsabili di Area.

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

I dati sono pubblicati in conformità alle disposizioni normative in materia di trasparenza e di riservatezza di dati personali (Regolamento UE 2016-679 e D.lgs. 196/2003 - Codice in materia di



Piano Integrato della Performance 2021-2023

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 sul proprio sito web per finalità di trasparenza, nel rispetto di tutti i principi applicabili al trattamento dei dati personali contenuti nell'art. 5 del Regolamento UE 679/2016 (liceità, correttezza e trasparenza, minimizzazione, esattezza, limitazione della conservazione, integrità e riservatezza e responsabilizzazione del titolare del trattamento).

Nel 2020 è andato a regime il programma di monitoraggio di Amministrazione Trasparente, impostato nel 2019 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 era stato proposto dall'ufficio competente e concordato con il Direttore Generale. Inoltre, in occasione dell'attestazione annuale sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione, da parte del Nucleo di Valutazione, alcune sezioni di Amministrazione Trasparente sono state oggetto di particolari approfondimenti. In seguito alla riorganizzazione dei servizi amministrativi dell'ottobre 2020, è stata anche aggiornata la tabella relativa alle strutture responsabili della pubblicazione dei dati in AT. Tale tabella sarà parte integrante del nuovo PTPCT 2021-2023.

Infine, è stata prevista per il 2021, come obiettivo di performance, la revisione delle procedure di accesso alle informazioni e di tenuta del relativo registro.

8. Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 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. 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. Il documento è disponibile nella sezione Performance di Amministrazione Trasparente. Si espongono di seguito i principali cambiamenti stabiliti per il ciclo di gestione della performance 2021.

Nel SMVP, per completezza di informazione, sono stati riportati anche i criteri generali del nuovo sistema di pesatura delle posizioni/responsabilità organizzative. I criteri di valutazione da utilizzare sono complessivamente quattro:



Piano Integrato della Performance 2021-2023

- **impatto esterno:** valutazione dei rapporti con l'esterno, anche con riferimento ai fornitori esterni, rilevanza dell'attività anche rispetto alla reputazione della Scuola in funzione della rischiosità dei processi di competenza, delle ricadute sull'immagine, sulla reputazione e sulla bontà delle relazioni con altri soggetti pubblici e privati;
- **complessità processi interni:** livello di complessità dell'attività, livello di discrezionalità/autonomia della stessa in funzione della trasversalità dell'attività di competenza, del minore o maggiore livello di standardizzazione della stessa, del livello di consolidamento della normativa di riferimento;
- **strategicità:** in funzione del livello richiesto di innovatività, della rilevanza rispetto agli obiettivi strategici, della strategicità della posizione nell'organizzazione rispetto ai rapporti gestiti;
- **n. persone gestite:** fino a 5, da 6 a 10, da 11 a 15, oltre 15, sulla base delle assegnazioni effettuate con Provvedimenti del Direttore generale – alla data di questo documento sulla base del PDG 310/2020 come integrato dal Piano Triennale di Fabbisogno di personale 2021 – 2023, annualità 2021, approvato dal Senato e dal CdA nel dicembre 2020.

Si riporta sotto la tabella con i pesi associati ai criteri di valutazione.

Criteri	Pesi
A – impatto esterno	30
B – complessità dei processi interni	20
C – strategicità	40
D – n. persone gestite	10

Tabella 6 Pesi associati ai criteri di valutazione delle posizioni organizzative

Si vuole dare maggiore peso alla strategicità della posizione/responsabilità e all'impatto esterno.

La valutazione è del DG in una scala da 1 a 4: basso (25), medio-basso (50), medio-alto (75), alto (100); per ciascuna posizione, le singole valutazioni vengono pesate e si ottiene così un numero che è la media ponderata delle valutazioni.

In merito alla valutazione della performance, gli item di valutazione utilizzati dal 2021 saranno:

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



Piano Integrato della Performance 2021-2023

Tabella 7 Item di valutazione della performance

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

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

Inoltre, non saranno più previsti tre livelli di raggiungimento degli obiettivi (soglia, target ed eccellenza), ma un solo risultato da conseguire, sia nel caso di obiettivi quantitativi che qualitativi.

Si rinvia al documento predisposto sul SMVP e all'attenzione del NdV contestualmente al presente Piano.

Nel mese di giugno di ogni anno viene svolto il monitoraggio sull'andamento degli obiettivi organizzativi ed individuali.



Piano Integrato della Performance 2021-2023

Indice tabelle

Tabella 1 Personale Docente e Ricercatori per Istituto.....	6
Tabella 2 Trend personale Docente e Ricercatori	6
Tabella 3 Personale tecnico amministrativo	6
Tabella 4 Risorse biblioteca	8
Tabella 5 Obiettivi Direttrice Generale.....	16
Tabella 6 Pesì associati ai criteri di valutazione delle posizioni organizzative	24
Tabella 7 Item di valutazione della performance	25

Indice figure

Figura 1 The Higher Education World University Rankings 2020	3
Figura 2 Istituti della Scuola Superiore Sant'Anna	4
Figura 3 Dipartimenti di Eccellenza	4
Figura 4 Classi Accademiche della Scuola.....	5
Figura 5 Rappresentazione organizzazione	12
Figura 6 Integrazione ciclo budget – ciclo performance	18