



Sant'Anna

Scuola Universitaria Superiore Pisa

2019

Relazione sulla Performance



Times Higher Education World University Rankings 2018

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



QS World University Rankings 2018

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

RICERCA

Valutazione della ricerca

Il livello della ricerca raggiunta dalla Scuola è testimoniato dai risultati della Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) 2011-2014, condotta dall'Agente Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), che vede la Scuola al primo posto nazionale nella graduatoria complessiva per le Aree 5, 7 e 8, al secondo e terzo posto per l'Area 11 e il 6 e al 4° e 7° posto rispettivamente per le Aree 14 e 12.

Posizionamento della Scuola VQR 2011-2014

Area	Posizione	Posizione	Posizione
1	2° su 12	2° su 12	Positiva
2	2° su 12	2° su 12	Positiva
3	2° su 12	2° su 12	Positiva
4	2° su 12	2° su 12	Positiva
5	1° su 12	1° su 12	Positiva
6	3° su 12	3° su 12	Positiva
7	1° su 12	1° su 12	Positiva
8	1° su 12	1° su 12	Positiva
9	2° su 12	2° su 12	Positiva
10	2° su 12	2° su 12	Positiva
11	2° su 12	2° su 12	Positiva
12	2° su 12	2° su 12	Positiva
13	2° su 12	2° su 12	Positiva
14	2° su 12	2° su 12	Positiva

Si tratta del più grande esercizio di valutazione della ricerca nel suo genere mai realizzato a livello promozionale. La VQR ha coinvolto la qualità della ricerca di 91 università italiane, 18 enti di ricerca e 21 enti stranieri (12 enti di ricerca e 9 centri internazionali).

I grafici evidenziano il posizionamento della Scuola nel contesto di ricerca nel mondo, anche in relazione alla numerosità degli atenei censiti.

Graduatoria complessiva

Posizionamento degli atenei

Ateneo	Posizione	Posizione
Università della Vita	1° su 121	1° su 121
Università della Vita	2° su 121	2° su 121
Università della Vita	3° su 121	3° su 121
Università della Vita	4° su 121	4° su 121
Università della Vita	5° su 121	5° su 121
Università della Vita	6° su 121	6° su 121
Università della Vita	7° su 121	7° su 121
Università della Vita	8° su 121	8° su 121
Università della Vita	9° su 121	9° su 121
Università della Vita	10° su 121	10° su 121
Università della Vita	11° su 121	11° su 121
Università della Vita	12° su 121	12° su 121

Progetti della ricerca (in euro)

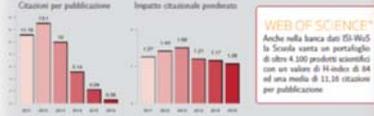
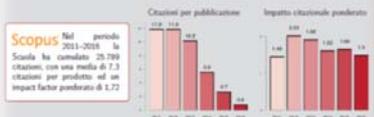
Fonte	2011	2012	2013	2014
Finanziamento complessivo da ANVUR	465.760	1.213.200	2.012.000	2.022.942
Finanziamento complessivo da ANVUR (Migliorata)	420.000	1.010.000	1.800.000	1.800.000
Finanziamento complessivo da ANVUR (Migliorata) (Migliorata)	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Finanziamento complessivo da ANVUR (Migliorata) (Migliorata) (Migliorata)	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Finanziamento complessivo da ANVUR (Migliorata) (Migliorata) (Migliorata) (Migliorata)	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Finanziamento complessivo da ANVUR (Migliorata) (Migliorata) (Migliorata) (Migliorata) (Migliorata)	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Finanziamento complessivo da ANVUR (Migliorata) (Migliorata) (Migliorata) (Migliorata) (Migliorata) (Migliorata)	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Finanziamento complessivo da ANVUR (Migliorata) (Migliorata) (Migliorata) (Migliorata) (Migliorata) (Migliorata) (Migliorata)	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Finanziamento complessivo da ANVUR (Migliorata) (Migliorata) (Migliorata) (Migliorata) (Migliorata) (Migliorata) (Migliorata) (Migliorata)	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Finanziamento complessivo da ANVUR (Migliorata) (Migliorata) (Migliorata) (Migliorata) (Migliorata) (Migliorata) (Migliorata) (Migliorata) (Migliorata)	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000

Andamento storico dei ricavi della ricerca



RICERCA

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



La visualizzazione cloud mostra le parole e le frasi più importanti relative all'attività delle pubblicazioni scientifiche. Quanto più grande è la dimensione del carattere, tanto più importante e significativa è la parola o la frase.

Robotics Photonics

La visualizzazione cloud mostra le parole e le frasi più importanti relative all'attività delle pubblicazioni scientifiche. Quanto più grande è la dimensione del carattere, tanto più importante e significativa è la parola o la frase.

RICERCA

Progetti di ricerca attivi

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

Progetto	UE	Nazionale	Chiesi	Altre	Totale
COFAR	12	12	12	12	52
COFAR	12	12	12	12	52
COFAR	12	12	12	12	52
COFAR	12	12	12	12	52
COFAR	12	12	12	12	52
COFAR	12	12	12	12	52
COFAR	12	12	12	12	52
COFAR	12	12	12	12	52
COFAR	12	12	12	12	52
COFAR	12	12	12	12	52

Progetti della ricerca (in euro)

Fonte	2011	2012	2013	2014
Finanziamento complessivo da ANVUR	465.760	1.213.200	2.012.000	2.022.942
Finanziamento complessivo da ANVUR (Migliorata)	420.000	1.010.000	1.800.000	1.800.000
Finanziamento complessivo da ANVUR (Migliorata) (Migliorata)	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Finanziamento complessivo da ANVUR (Migliorata) (Migliorata) (Migliorata)	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Finanziamento complessivo da ANVUR (Migliorata) (Migliorata) (Migliorata) (Migliorata)	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Finanziamento complessivo da ANVUR (Migliorata) (Migliorata) (Migliorata) (Migliorata) (Migliorata)	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Finanziamento complessivo da ANVUR (Migliorata) (Migliorata) (Migliorata) (Migliorata) (Migliorata) (Migliorata)	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Finanziamento complessivo da ANVUR (Migliorata) (Migliorata) (Migliorata) (Migliorata) (Migliorata) (Migliorata) (Migliorata)	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Finanziamento complessivo da ANVUR (Migliorata) (Migliorata) (Migliorata) (Migliorata) (Migliorata) (Migliorata) (Migliorata) (Migliorata)	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000

Andamento storico dei ricavi della ricerca



Deliberazione Consiglio di Amministrazione n. 171 del 30.06.2020

Validazione del Nucleo di valutazione il 30.06.2020



Sommario

Introduzione	1
1 Presentazione della Scuola	2
1.1 Le risorse umane	5
1.1.1 Docenti e ricercatori	5
1.1.2 Personale tecnico-amministrativo.....	6
1.2 Alloggi	6
1.3 Biblioteca	6
2 I risultati del 2019.....	7
2.1 Le Programmazione pluriennale definita nel 2019	7
2.1.1 La missione di oggi e di domani.....	8
2.2 I risultati delle attività nel 2019.....	10
3 L'Organizzazione.....	10
4 Risultati della performance organizzativa ed individuale	12
4.1 I risultati della Scuola Superiore Sant'Anna.....	13
4.2 Valutazione del Direttore Generale.....	15
4.3 Valutazione delle strutture e della performance individuale.....	16
5 Pari opportunità e piano azioni positive	22
5.1 La conciliazione famiglia/lavoro	22
5.2 Voucher per il rimborso di spese legate alla cura di bambini, anziani, persone non autosufficienti	22
5.3 Misure ad ulteriore sostegno della maternità del personale tecnico amministrativo o tecnologo a tempo determinato "non FFO"	24
5.4 Implementazione delle misure di Smart Working.....	24
5.5 Attività di formazione	25
5.6 Indagine di Benessere Organizzativo.....	26
5.7 Altre iniziative di sensibilizzazione	27
6 Prevenzione della Corruzione e trasparenza.....	29
7 Risorse, efficienza ed economicità	32
8 Il processo di redazione della Relazione sulla Performance	37
8.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	37
8.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance	37
9 Indice delle tabelle	40



10 Indice delle figure 40



Introduzione

La Relazione sulla performance (di seguito Relazione) ha lo scopo di presentare i risultati della performance organizzativa ed individuale della Scuola Superiore Sant'Anna (di seguito Scuola) riferiti all'anno precedente e il loro scostamento rispetto a quanto programmato e comunicato attraverso il Piano Integrato della Performance, oltre all'esposizione dei risultati in materia di pari opportunità, come previsto dal D.lgs. 150/2009 all'art. 10, lettera b. Il documento è redatto anche in ottemperanza alle Linee Guida e alle indicazioni dell'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario (ANVUR) e dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), per gli aspetti di competenza, che prevedono l'integrazione della Relazione con i risultati delle azioni realizzate in materia di anticorruzione e trasparenza.

La Relazione, in un'ottica di massima trasparenza, riporta un'analisi del contesto e dell'inquadramento strategico della Scuola, nei quali si inserisce il ciclo di gestione della performance oltre ad una sintesi dei principali risultati raggiunti con particolare riferimento all'operato del Personale Tecnico Amministrativo (PTA). I principali aspetti trattati nella Relazione riguardano:

- la misurazione e valutazione della performance organizzativa nell'ambito della quale sono esposti i risultati della dell'attività del Direttore Generale;
- la misurazione e valutazione della performance individuale nell'ambito della quale sono riportati i dati medi, a livello di Unità Organizzativa, dei risultati conseguiti individualmente rispetto alle dimensioni del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance in termini di obiettivi, comportamenti organizzativi e customer satisfaction, prevedendo il rimando alla piattaforma online per gli esiti della valutazione delle singole persone;
- una sintesi delle principali attività condotte dal Comitato Unico di Garanzia (CUG) in materia di pari opportunità;
- una sintesi delle azioni in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza;
- una sintesi dell'andamento economico della Scuola.

In questo modo il lettore potrà valutare i risultati ottenuti dalla componente tecnico-amministrativa avendo come riferimento un quadro di analisi complessivo che coinvolge tutta l'organizzazione.



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).

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 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, Tecnologie della Comunicazione, Informazione e Percezione (TeCIP), Scienze della Vita, Management, Economia e DirPoliS.

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

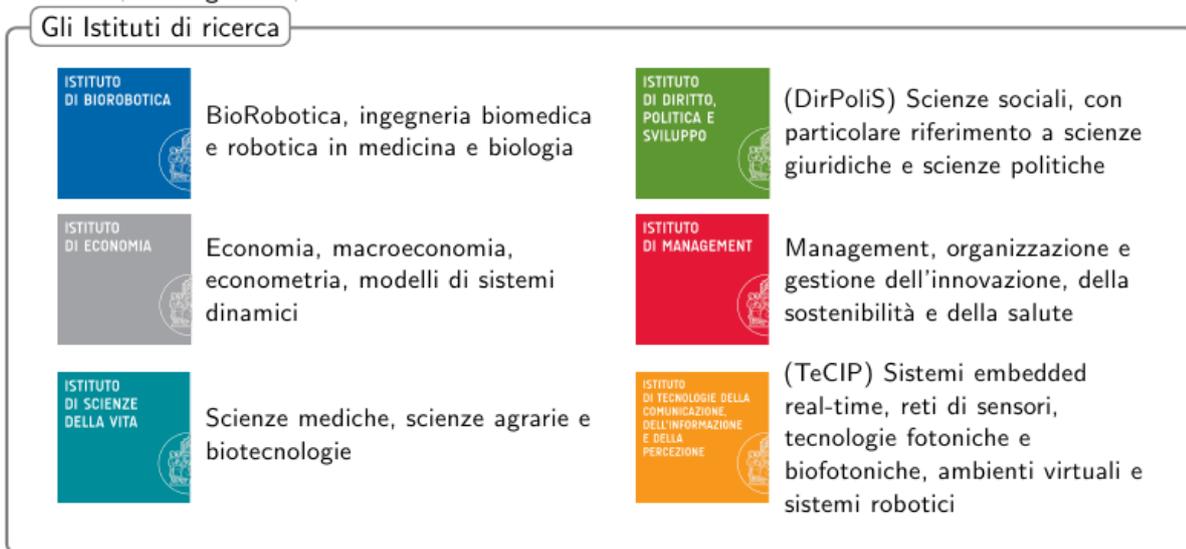


Figura 2 Istituti della Scuola Superiore Sant'Anna

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).

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 4 Classi Accademiche della Scuola

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 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 ai sensi dell'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.

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

- Joseph Halevi Horowitz Weiler, NYU in New York (USA);
- Brigid Laffan, Director of the Robert Schuman Centre for Advanced Studies and Director of the Global Governance Programme - European University Institute (Italia);
- Bart Verspagen, Institute of United Nations University and Maastricht University (Paesi Bassi);
- Bart Van Loy, KU Leuven (Paesi Bassi);
- Dirk Inzé, Science Director of the VIB-UGent Center for Plant Systems Biology (Belgio);
- Barbara Casadei, Oxford University (Regno Unito).



1.1 Le risorse umane

1.1.1 Docenti e ricercatori

Nelle tabelle seguenti sono riportati i dati relativi alla dotazione di Personale docente e ricercatore della Scuola al 31 dicembre 2019, 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.

Istituto	Professori		Ricercatori		Totale
	I fascia	II fascia	tempo indeterminato	tempo determinato	
BioRobotica	8	5	–	13	26
DirPoliS	11	6	4	5	26
Economia	6	5	–	5	16
Management	9	4	–	11	24
Scienze della Vita	8	5	6	7	26
TeCIP	9	6	1	20	36
Totale	51	31	11	61	154

Dati al 31 dicembre 2019

Tabella 1 Personale Docente e Ricercatori per Istituto

Personale	Anno								
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Professori I fascia	26	24	28	35	36	37	43	46	51
Professori II fascia	27	30	26	28	32	31	29	30	31
Ricercatori di ruolo	19	20	20	16	15	14	13	12	11
Ricercatori a tempo det.	29	36	36	34	35	37	42	55	61
Totale	101	110	110	113	118	119	127	143	154

Dati al 31 dicembre

Tabella 2 Trend personale Docente e Ricercatori



1.1.2 Personale tecnico-amministrativo

Personale	Anno								
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Tempo Indeterminato	139	137	139	141	146	149	161	161	176
Tempo Determinato ²	21	30	41	34	24	33	32	39	39
Totale	160	167	180	175	170	182	193	200	215

Dati al 31 dicembre, incluso il Direttore Generale

Tabella 3 Personale Tecnico Amministrativo

1.2 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 2019, la dotazione ammontava a 256 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.

1.3 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. Ha, inoltre, il compito di promuovere l'utilizzo ottimale delle risorse informative e dei servizi connessi e di assicurare la formazione e l'aggiornamento del personale per l'adeguamento delle professionalità ad un contesto in continua evoluzione.



	Anno						
	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 Biblioteca

2 I risultati del 2019

2.1 Le Programmazione pluriennale definita nel 2019

Il 2019, come detto, si è caratterizzato per la predisposizione del Piano di Orientamento Strategico 2019-2025 che ha costituito per la Scuola Superiore Sant'Anna un momento 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.

Per giungere alla predisposizione del Piano di Orientamento Strategico è stato attivato un percorso articolato nel tempo che ha previsto molteplici momenti di confronto e di condivisione. Dal mese di maggio 2019, mese in cui è iniziato il nuovo mandato della Rettore della Scuola, sono stati svolti incontri con tutte le componenti della Scuola, per attivare un processo di confronto ad ogni livello.

Sono stati inoltre attivati quattro gruppi di lavoro composti da docenti e dal personale tecnico amministrativo e dedicati ad approfondire le sfide relative alla Ricerca, alla Formazione, alla Terza Missione e alle strategie per l'Internazionalizzazione. Inoltre, sono stati previsti dei team per strutturare alcuni progetti gestionali di rinnovamento utili per adeguare la capacità di risposta della Scuola alle sfide future. Il materiale predisposto da tutti i gruppi di lavoro è disponibile presso la Scuola.

Nel periodo estivo, inoltre, è stata attivata l'indagine di clima organizzativo che ha visto partecipare con percentuali molto elevate tutte le componenti della Scuola (complessivamente il 63% del personale) e che ha permesso di raccogliere opinioni e spunti utili alla predisposizione del Piano. Sulla base dei risultati emersi dalle azioni di cui sopra, questo documento ha avuto un primo momento di discussione con l'International Advisory Board (IAB) a fine giugno e successivamente,



nei mesi da luglio a settembre, altri momenti di confronto con il Collegio dei Direttori di Istituto, le Giunte ed i Consigli di Istituto, il personale tecnico amministrativo e i rappresentanti degli allievi/e.

Infine, in data 23 settembre 2019 sono stati organizzati gli Stati Generali della Scuola, una assemblea a cui tutte le componenti della Scuola sono state invitate a partecipare e che ha rappresentato il momento di confronto complessivo prima della raccolta dei pareri finali degli Istituti, delle Classi e della Consulta del personale tecnico amministrativo. Tra fine settembre e i primi di ottobre il piano è stato tradotto in inglese e trasmesso ai membri dello IAB, che lo hanno commentato (sia per via telematica che durante una serie di teleconferenze). A seguito di una seconda opera di revisioni, si è passati alla presentazione del Piano Strategico in Senato ed in Consiglio di Amministrazione.

Questo stesso processo per la predisposizione del piano strategico rappresenta per la Scuola una novità e una indicazione di metodo per lo sviluppo sistematico di momenti di ascolto e confronto volti a garantire coesione e condivisione di intenti.

Dal Piano di Orientamento Strategico ha preso avvio la programmazione annuale e triennale che sarà oggetto di monitoraggio. È stato elaborato, quindi, un documento che riassume le azioni previste per il triennio 2020-2022 con particolare attenzione al 2020, identificando i livelli di responsabilità, gli uffici coinvolti, gli obiettivi specifici espressi anche in termini quantitativi, integrati con la programmazione del budget economico-finanziario. Questo documento è stato anche presentato al Ministero nell'ambito del processo di accreditamento.

2.1.1 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.

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.

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 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, 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 anche agendo 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.



2.2 I risultati delle attività nel 2019

Si rinvia ai paragrafi dal 2 al 6 della Relazione sui risultati dell'attività di Ricerca, di Formazione e di Trasferimento Tecnologico ex art. 3 quater D.L. 10 novembre 2008 n. 180 in allegato (Allegato 1).

3 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 da aprile 2020.

Il supporto amministrativo alle attività core della Scuola al 31/12/2019 era fornito da 215 unità di Personale Tecnico Amministrativo (di cui 176 a tempo indeterminato) distribuiti secondo la seguente rappresentazione dell'organizzazione.



Assetto Organizzativo 01.07.2019

Legenda: dipendenza gerarchica ———
 dipendenza funzionale - - - - -
 collegamenti Organi Accademici ·····

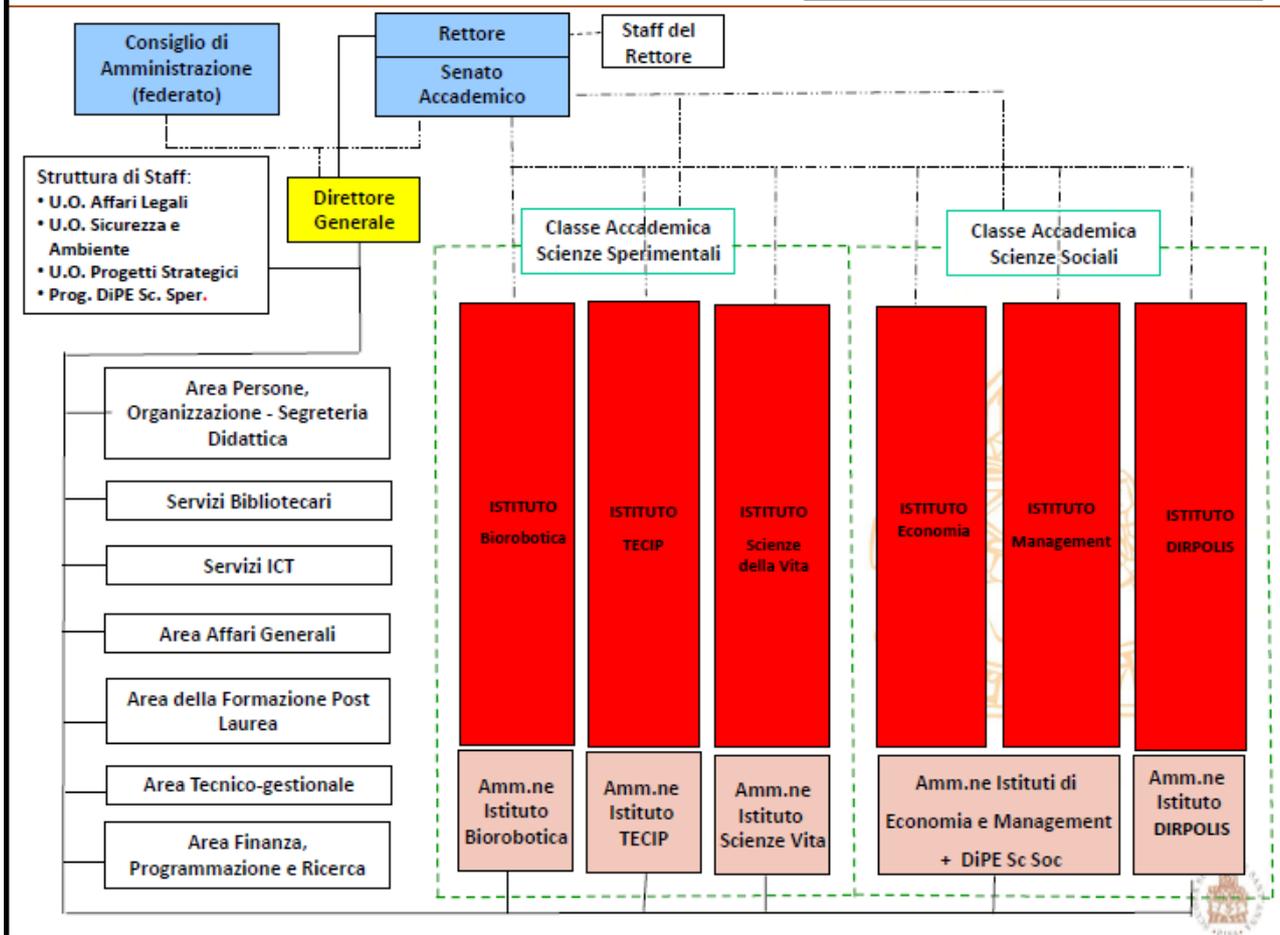


Figura 5 Organigramma 2019



4 Risultati della performance organizzativa ed individuale

L'esposizione dei risultati conseguiti dalla Scuola nel 2019 ed in particolare degli esiti della misurazione della performance organizzativa ed individuale per il 2019 si inserisce in un quadro strategico caratterizzato dal cambiamento. Come anticipato, dal mese di maggio 2019, mese in cui è iniziato il nuovo mandato della Rettrice della Scuola sono stati svolti una serie di incontri con tutte le componenti della Scuola, per attivare un processo di confronto ad ogni livello e giungere alla predisposizione del Piano di Orientamento Strategico e del Documento programmatico sulle politiche della Scuola con obiettivi stabiliti per il triennio 2020-2022 che hanno sostituito il precedente Piano di orientamento strategico 2017-2020 e il precedente Piano Triennale 2016-2018, che includeva gli obiettivi di programmazione previsti dal DM 635 dell'8 agosto 2016².

Per quanto riguarda l'attività svolta dall'amministrazione a supporto dell'attività core della Scuola, l'ente si è dotato dal 2012 di un Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, i cui aggiornamenti sono disponibili nella sezione Amministrazione Trasparente del sito web della Scuola al link [SMVP](#). Con questo strumento la Scuola dispone di un sistema di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione e valutazione della performance del personale tecnico-amministrativo.

La Scuola, inoltre, a partire dal 2014 (edizione GP2013) ha aderito, anche se non continuativamente ma con una periodicità biennale, al Progetto Good Practice del Politecnico di Milano (MIP) che vede il coinvolgimento di numerosi Atenei. Il progetto ha l'obiettivo di individuare, attraverso un metodo comparativo – il benchmarking – le migliori prassi amministrative, ovvero quelle che rappresentano le migliori soluzioni gestionali, organizzative e tecnologiche, utilizzando un modello multidimensionale di misurazione con l'intento di rilevare prestazioni di efficienza e di efficacia percepita. Nella Relazione sui risultati della Scuola relativa all'edizione GP 2018, l'ultima di cui siano disponibili i risultati e la cui rilevazione ed elaborazione dei dati è avvenuta nel 2019, emerge un quadro sostanzialmente positivo sia sul fronte dell'efficienza nell'erogazione dei servizi sia dal punto di vista dell'efficacia percepita. Rispetto alla media delle Scuole che hanno partecipato all'edizione GP 2018³, la Scuola ha registrato risultati migliori rispetto alle due dimensioni di efficienza ed efficacia nei servizi legati ai Sistemi informativi e Contabilità, ha registrato risultati positivi rispetto alla dimensione dell'efficienza nei servizi legati Biblioteca, Personale, Ricerca ed Internazionalizzazione e risultati positivi rispetto alla dimensione dell'efficacia nei servizi relativi a

² Le nuove Linee Generali di indirizzo della programmazione delle università 2019-2021 sono state emanate con il Decreto Ministeriale 25/10/2019 n. 989.

³ Scuola Normale Superiore, IUSS di Pavia, IMT di Lucca



Comunicazione, Approvvigionamento e servizi generali e Personale relativamente al questionario di rilevazione rivolto al Personale Tecnico Amministrativo⁴.

4.1 I risultati della Scuola Superiore Sant'Anna

La Programmazione triennale successiva a quella 2016-2018 è stata definita e approvata dagli Organi nell'autunno 2019; i target di quest'ultima programmazione, quindi, si riferiscono al triennio 2020-2022.

Ai fini della determinazione del raggiungimento degli obiettivi Scuola, che nel Piano erano stati definiti a partire dal Piano Strategico 2017 – 2020 che, però, non aveva indicatori, si sono presi in considerazione gli indicatori della programmazione 2016-2018, comunque coerente a quella strategica citata, valutandone il raggiungimento, per l'anno 2019, con riferimento a due diversi parametri: i target definiti per il triennio 2016-2018 (ipotizzando, cioè, target immutati) e i valori 2018 assunti come target del 2019 (ipotizzando, cioè, come valutazione positiva, un consolidamento o miglioramento rispetto all'anno precedente). Ai risultati ottenuti utilizzando i due parametri si sono attribuiti, rispettivamente, i seguenti pesi differenziati, il 30% e il 70%, allo scopo di valutare maggiormente il confronto con il 2018. Si è calcolata, poi, la media ponderata: il raggiungimento degli obiettivi Scuola così calcolato risulta pari a 97,15.

⁴ Nell'ambito del progetto GP l'efficacia percepita viene misurata tramite la somministrazione di questionari di Customer Satisfaction che alla Scuola hanno permesso di rilevare l'opinione del Personale Tecnico Amministrativo e della categoria Docenti, Dottorandi e Assegnisti. L'efficienza viene invece sostanzialmente rilevata tramite i dati del costo del personale.



	2016				2017				2018				Obiettivi triennali		2019 (obiettivi rispetto al triennio 2017-2018)[peso 50%]				2019 (obiettivi rispetto ai valori 2018)[peso 50%]					
	target	hit	%	score	target	hit	%	score	target	hit	%	score	target	hit	target	hit	%	score	target	hit	%	score		
input	Docenti di ruolo (inclusi ricercatori TI)	73	84	15,07	100	77	84	9,09	100	79	88	11,39	100			79	82	3,80	100	88	82	-6,82	93	
	Ricercatori a TD di tipo B	8	9	12,5	100	8	7	-12,5	87,5	8	14	75,00	100			8	17	112,50	100	14	17	21,43	100	
	Ricercatori a TD di tipo A	26	27	3,85	100	30	35	16,67	100	34	41	20,59	100			34	44	29,41	100	41	44	7,32	100	
	Percentuale cofinanziamento con fondi ricerca per AdR	78,00	100	28,21	100	80,00	87,85	9,8	100	80,00	83,32	4,1	100			80,00	90,75	13,4	100	83,32	90,75	8,9	100	
output	Numero prodotti Scopus (con affiliazione SSSA) di cui nel primo quartile di SJR (%)	670	657	-1,94	98	700	714	2,00	100	730	768	5,21	100			730	799	9,45	100	768	799	4,04	100	
	Posizionamento rispetto al fold	44	58,3	32,5	100	48	61,9	29,0	100	50	61,5	23,0	100			50	55,4	10,8	100	61,5	55,4	-9,9	90	
	Proventi della Ricerca (keuro)	3,25	3,35	3,08	100	3,30	3,01	-8,79	91	3,35	3,85	14,93	100			3,35	4,04	20,60	100	3,85	4,04	4,94	100	
			18.955	18,47	100		18.250	14,1	100		18.163	13,5	100	media di almeno 16M/anno	18.508			19.110	19,4	100	18.163	19.110	5,2	100
	Numero PhD	380	378	-0,53	99	380	372	-2,11	98	380	345	-9,21	91			380	312	-17,89	82	345	312	-9,57	90	
	Ore Alta Formazione (anno solare)	7.000	7.450	6,43	100	7.000	9.264	32,34	100	7.000	8.788	25,54	100			7.000	8.645	23,50	100	8.788	8.645	-1,63	98	
processo	Numero totale di progetti di ricerca attivi su bandi competitivi		211	17,22	100		234	30,00	100		307	70,56	100	media 180 progetti/anno attivi	280			298	65,56	100	307	298	-2,93	97
	Percentuale ore di formazione active learning (valutata da allievi) (%)	33,0	32,10	-2,73	97	33,0	30,03	-9,00	91	33,0	35,21	6,70	100			33,0	32,47	-1,61	98	35,21	32,47	-7,78	92	
	Percentuale ore formazione Master I e II livello in inglese (%)	28,00	21,00	-25,00	75	29,00	34,25	18,1	100	30,00	40,00	33,3	100			30,00	61,86	106,2	100	40,00	61,86	54,7	100	
	Percentuale di domande di Allievi stranieri (%)		64,99	-0,02	100		52,89	-18,63	81		65,77	1,18	100	media del 65% sul triennio	59,4			59,4	-8,58	91	65,77	59,4	-9,65	90
	Domande per posto di allievo PhD		677	-15,38	85		656	-18,00	82		713	-10,88	85	media 800 domande/anno	686			690	-13,75	86	713	690	-3,23	97
	Ricavi Alta Formazione (keuro)		2.330	16,50	100		2.357	17,85	100		2.937	46,85	100	media di almeno 2M/anno	2.780			3.045	52,25	100	2.937	3.045	3,68	100
	Brevetti licenziati o concessi per sfruttamento (% rispetto al totale)	25,00	29,25	17,00	100	25,00	38,20	52,80	100	25,00	45,23	80,92	100			25,00	46,60	86,40	100	45,23	46,60	3,03	100	
	Numero Spin-off della Scuola (attive)	46	48	4,35	100	47	49	4,3	100	48	53	10,4	100			48	51	6,3	100	53	51	-3,8	96	
		valore medio		7,20	97,47	valore medio		9,27	96,17	valore medio		23,51	98,67			valore medio		28,76	97,68	valore medio		3,22	96,93	

Tabella 5 Risultati della Scuola anno 2019



4.2 Valutazione del Direttore Generale

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 stabiliti e risorse da impiegare e perseguendo un'indispensabile sinergia fra le attività dell'infrastruttura tecnico amministrativa ed il miglioramento degli obiettivi di formazione, ricerca e terza missione.

La valutazione del Direttore Generale viene formulata al termine di un processo che prevede una prima autovalutazione da parte del Direttore Generale sottoposta al Rettore, la proposta da parte del Rettore al Nucleo di Valutazione e la valutazione finale da parte del Consiglio di Amministrazione.

Nel 2020, la valutazione del Direttore Generale sull'attività svolta nel 2019, si è basata sia sui risultati raggiunti rispetto agli obiettivi organizzativi contenuti nell'Allegato 1 al Piano Integrato della Performance 2019-2021, con un peso pari a 80%, sia sui risultati ottenuti dall'indagine di Customer Satisfaction condotta dalla Scuola con un peso pari al 20%, rimandando ad una successiva valutazione l'utilizzo dei giudizi Bottom-up, per il momento sospesa in considerazione delle vicende legate all'avvicendamento del Direttore Generale.

La valutazione del Direttore Generale risulta quindi articolata come segue:

- A. valutazione dei risultati rispetto agli obiettivi con peso pari a 80%;
- B. valutazione di *Customer Satisfaction* (CS) utilizzando il risultato di sintesi dell'indagine della Scuola con peso pari a 20%;

Componente A – Valutazione dei risultati rispetto agli obiettivi (80% del totale)

Per quanto riguarda la verifica dei risultati raggiunti dal Direttore Generale rispetto agli obiettivi posti per l'anno 2018, il valore di sintesi che emerge a completamento della autovalutazione da parte del DG stesso, integrata con la valutazione da parte della Rettrice è pari al 74,5%, pari a 59,6 punti su 80. La valutazione in tabella esprime la sintesi dei primi due passaggi.

Obiettivo	Peso	Valutazione	Finale (Peso x valutazione)
1. Avanzamento integrazione relativa alla federazione con IUSS e SNS	5	100%	5
2. Adeguato Presidio alle procedure rilevanti	20	100%	20
3. Miglioramento organizzativo della amministrazione	10	60%	6



4. Smart working	5	100%	5
Elaborazione di un Modello carichi di lavoro per l'intera struttura amministrativa della scuola	5	60%	3
6. Ristrutturazioni, riqualificazioni, nuove sedi	10	50%	5
7. Realizzazione del Piano di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza	5	70%	3,5
8. Miglioramento ed integrazione dei servizi informatizzati	15	70%	10,5
Realizzazione Upgrade necessari alla Compliance con Regolamento Europeo Protezione dati	5	60%	2,5
10. Supporto all'insediamento ed all'avvio del mandato del nuovo rettore	20	70%	14
Totale	100		74,5%

Tabella 6 Obiettivi Direttore Generale

Tale valutazione è stata portata all'attenzione del NdV nella seduta del 25 maggio 2020.

Componente B – Customer Satisfaction (20% del totale)

In merito ai risultati di Customer Satisfaction dei servizi amministrativi, il dato utilizzato ai fini della valutazione del Direttore Generale per il 2019 è calcolato come valore medio delle valutazioni espresse dalle singole persone che hanno partecipato all'indagine, sugli item *Cortesia del personale, Completezza della risposta ricevuta, Capacità di comprendere le esigenze dell'interlocutore e di indirizzarlo, eventualmente, verso le strutture amministrative competenti, Livello di soddisfazione rispetto alla/alle specifica/specifiche esigenza/e manifestata/e Giudizio complessivo sui servizi ricevuti*. I risultati, che sono espressi secondo una scala che prevede quattro modalità di risposta *positivo, più positivo che negativo, più negativo che positivo e negativo*, sono stati riportati ad una scala da 1 a 100. Il risultato raggiunto per il 2019 è pari a 81,7%.

*/**/*

Il risultato pesato delle due componenti è stato di 75,94%.

4.3 Valutazione delle strutture e della performance individuale

Come previsto dal SMVP, la valutazione della performance individuale avviene in relazione ai risultati raggiunti dalla Scuola (Obiettivi Scuola), dalla macro struttura di riferimento (Obiettivi Direttore Generale/Istituti) e dagli obiettivi assegnati a livello di struttura e individuale (Obiettivi gestionali/Progetti innovazione), ai risultati dell'indagine di Customer Satisfaction condotta dalla Scuola rispetto ai servizi offerti dalla struttura di riferimento (Soddisfazione dell'utenza) e ai comportamenti dimostrati (Comportamenti organizzativi). Gli obiettivi assegnati alle strutture, vengono inseriti in un applicativo on-line che consente la gestione della fase di pianificazione e valutazione. L'applicativo è disponibile, solo con accesso autorizzato, all'indirizzo web: <https://araservices.deloitte.it/sssup>



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

Item \ Posizione	Obiettivi Scuola	Obiettivi Dir.Gen/ Istituto	Obiettivi gestionali Progetti di innovazione	Soddisfazione dell'utenza	Comportamenti organizzati-vi	Totale
Resp. Area/Servizio Amm.vo Istituto, Unità Organizzativa	4	4	50	10	32 (24+8) ⁵	100
Funzione/Collaboratori	2	2	50	10	36	100

Tabella 7 Pesi performance individuale

Oltre al raggiungimento degli obiettivi sono valutati i comportamenti organizzativi sulla base di un insieme di indicatori, totalmente aggiornati nel 2015, riconducibili alle seguenti aree:

Area delle capacità logico-analitico-deduttive	Soluzione problemi complessi
Area delle capacità logico-analitico-deduttive	Soluzione problemi operativi
Area delle capacità logico-analitico-deduttive	Innovazione
Area delle capacità realizzative	Realizzazione
Area delle capacità realizzative	Decisione
Area delle capacità realizzative	Organizzazione
Area delle capacità relazionali dirette	Gestione dei collaboratori
Area delle capacità relazionali dirette	Relazioni esterne/Negoziazione
Area delle capacità relazionali dirette	Relazioni interne/Cooperazione

Tabella 8 Valutazione comportamenti organizzativi

Anche per l'anno 2019 sono confermati 4 profili di ruolo:

⁵ L'item "Comportamenti organizzativi", per la valutazione dei Responsabili di Area o Servizio, dei Responsabili Amministrativi di Istituto e dei Responsabili di Unità Organizzativa, prevede un peso pari al 24% relativo alla valutazione da parte del rispettivo superiore gerarchico e un peso pari all'8% relativo alla media delle valutazioni ricevute dai rispettivi collaboratori (bottom-up).



- Responsabile di Struttura (associato alle posizioni di Responsabile di Area, Responsabile di Servizio e Responsabile Amministrativo di Istituto);
- Responsabile di Unità Organizzativa;
- Collaboratore (associato anche ai Responsabili di Funzione);
- Tecnico.

Il processo di valutazione relativo al grado di raggiungimento degli *obiettivi gestionali/progetti di innovazione* e dei *comportamenti organizzativi* è stato completato da parte dei valutatori nel mese di maggio 2020. Nella tabella seguente sono presentati i dati medi di sintesi relativi alle voci “*Obiettivi gestionali e progetti di innovazione*”, “*Comportamenti organizzativi*” e i risultati dell’indagine di *Customer Satisfaction* aggregati per UO. Il dettaglio del livello di raggiungimento dei singoli obiettivi e delle valutazioni dei comportamenti organizzativi individuali di tutto il personale TA è disponibile all’interno dell’applicativo di gestione della pianificazione e valutazione.

AREA/UO/SERVIZIO * ⁶	Obiettivi gestionali e progetti di innovazione	Comportamenti organizzativi	Customer Satisfaction
AREA AFFARI GENERALI *	95,51%	97,63%	7,83
AREA DELLA FORMAZIONE POST LAUREA	99,79%	95,99%	8,13
U.O. PhD-Lauree Magistrali	100,00%	98,74%	8,29
U.O. Alta Formazione	99,85%	94,08%	7,97
AREA FINANZA PROGRAMMAZIONE E RICERCA	99,80%	96,22%	8,53
U.O. Bilancio e Fiscale	100,00%	97,20%	8,37
U.O. Contabilità	100,00%	96,60%	8,83
U.O. Programmazione, Controllo e Ricerca	100,00%	95,83%	7,99
U.O. Valorizzazione Ricerca	99,60%	95,30%	8,79
AREA PERSONE E ORGANIZZAZIONE	96,97%	97,03%	8,09
U.O. Personale	100,00%	97,52%	8,33
U.O. Sviluppo Organizzativo	100,00%	98,81%	8,67
U.O. Segreteria Didattica Allievi Ordinari	88,48%	94,26%	7,48
AREA TECNICO-GESTIONALE	96,27%	95,82%	7,36
U.O. Coordinamento Budget Gestione Contabile	100,00%	100,00%	8,17
U.O. Servizi Tecnici	98,33%	94,49%	6,91
U.O. Servizi Integrati	99,12%	99,25%	6,63
U.O. Provveditorato *	91,60%	93,30%	7,92
U.O. Gare Appalto	99,50%	92,34%	7,92

⁶ I dati delle strutture indicate con asterisco potrebbero non essere definitivi



U.O. Progetto San Giuliano e sviluppo edilizio	92,00%	100,00%	9,85
STAFF DEL RETTORE	97,80%	92,92%	8,66
STAFF DIRETTORE (DIPE)	98,15%	97,94%	8,43 (DIPE 8,86)
U.O. Affari Legali	98,67%	99,48%	8,22
U.O. Sicurezza e Ambiente	100,00%	98,44%	8,49
U.O. Progetti Strategici *	96,72%	96,85%	8,32
SERVIZI BIBLIOTECARI	92,91%	89,41%	7,81
SERVIZI ICT	90,49%	94,87%	7,90
AMMINISTRAZIONE ISTITUTO BIORBOTICA	95,05%	94,46%	8,53
ISTITUTO BIORBOTICA - U.O. Ricerca	100,00%	97,86%	9,32
ISTITUTO BIORBOTICA - Personale Tecnico	96,40%	99,00%	8,19
AMMINISTRAZIONE ISTITUTO DI MANAGEMENT e ECONOMIA	98,52%	95,75%	8,48
ISTITUTO DI MANAGEMENT e ECONOMIA – U.O. Ricerca	100,00%	97,58%	9,18
ISTITUTO DI MANAGEMENT - Personale Tecnico	96,00%	98,52%	9,19
AMMINISTRAZIONE ISTITUTO TECIP	100,00%	93,29%	8,17
ISTITUTO TECIP – U.O. Ricerca	100,00%	94,57%	7,91
ISTITUTO TECIP - Personale Tecnico	100,00%	97,94%	8,66
AMMINISTRAZIONE ISTITUTO SCIENZE DELLA VITA	98,93%	89,69%	8,68
ISTITUTO SCIENZE DELLA VITA – U.O. Ricerca	96,40%	88,36%	9,52
ISTITUTO SCIENZE DELLA VITA - Personale Tecnico	99,35%	100,00%	9,49
AMMINISTRAZIONE ISTITUTO DIRPOLIS	99,71%	93,24%	7,76

Tabella 9 Obiettivi individuali, comportamenti organizzativi e Customer Satisfaction

Per l'anno 2019, sono state valutate 208 persone. Le strutture di cui si riporta la valutazione sono 39 (Aree/Servizi/Istituti/UE)⁷.

La valutazione di Area/Servizio/Istituto include la valutazione delle persone che afferiscono a tutta la struttura. La valutazione delle Aree, in particolare, è calcolata come media delle valutazioni ottenute dalle persone che collaborano nelle rispettive UE, compreso il Responsabile di Area.

Il valore medio per la Scuola, ottenuto come media delle valutazioni delle singole persone relativamente a obiettivi gestionali e comportamenti organizzativi migliora nel 2019 rispetto al 2018 e al 2017. Si evidenzia che il coefficiente di variazione, che misura la dispersione dei valori rispetto alla media, relativamente agli obiettivi gestionali tende a ridursi, mentre rispetto ai comportamenti

⁷A cui si aggiungono la Funzione qualità e gli uffici che hanno seguito il Progetto Dipartimenti di Eccellenza (DIPE), aggregati nello staff del Direttore Generale.



organizzativi il valore 2019, pur essendo superiore al 2018, resta comunque al di sotto del valore 2017.

	2017			2018			2019		
	Obiettivi gestionali e/o progetti di innovazione	Comportamenti organizzativi	Customer Satisfaction	Obiettivi gestionali e/o progetti di innovazione	Comportamenti organizzativi	Customer Satisfaction	Obiettivi gestionali e/o progetti di innovazione	Comportamenti organizzativi	Customer Satisfaction
Media valutazione persone	94,14%	93,84%	7,52	96,41%	95,32%	7,99	97,53%	96,05%	8,17
Coefficiente variazione valutazioni	12,37%	6,28%		8,63%	4,83%		6,29%	5,69%	

Tabella 10 Valori medi valutazione performance

Il valore medio delle valutazioni bottom-up dei responsabili (11 Elevata Professionalità e 20 Responsabili di UO nel 2019) è pari per il 2019 a 94,47 per EP (92,91 nel 2018) e 95,25 per i Responsabili delle UO (92,44 nel 2018).

L'indagine di *Customer Satisfaction* della Scuola, relativa ai servizi amministrativi e tecnici per l'anno 2019, è stata condotta nel corso del mese di maggio 2020. Il questionario è volto a rilevare il livello di soddisfazione da parte delle diverse componenti della Scuola (Allievi Ordinari e PhD, Assegnisti, Docenti/Ricercatori e Personale Tecnico Amministrativo)⁸ sui seguenti aspetti:

- cortesia del personale;
- completezza della risposta ricevuta;
- capacità di comprendere le esigenze dell'interlocutore e di indirizzarlo, eventualmente, verso le strutture amministrative competenti;
- livello di soddisfazione rispetto alla/alle specifica/specifiche esigenza/e manifestata/e;
- giudizio complessivo sui servizi ricevuti.

L'acquisizione di un riscontro specifico sulla qualità percepita dei servizi erogati, inoltre, risponde ad un duplice obiettivo:

- Individuare ambiti di miglioramento di tali servizi;
- Migliorare il processo di valutazione del Personale Tecnico Amministrativo.

Rispetto al 2016, il sistema di rilevazione è stato affinato prevedendo l'esclusione della valutazione della propria area di appartenenza. Per ciascuno dei servizi valutati, inoltre, viene chiesta la frequenza di utilizzo dei servizi stessi. Inoltre, a partire dal 2018 sono state introdotte due ulteriori modifiche. È stato modificato l'elenco degli aspetti su cui esprimersi, sostituendo le domande su tempestività e competenza con la richiesta di esprimere una valutazione sul livello complessivo

⁸Hanno partecipato alla valutazione i docenti, i ricercatori e il PTA che hanno svolto servizio alla Scuola per almeno quattro mesi nel 2018.



di soddisfazione ed è stato introdotto l'obbligo di motivare una eventuale valutazione negativa del servizio chiedendo l'indicazione di almeno una criticità (fino al massimo di tre), al fine di acquisire elementi di valutazione eventualmente utili al miglioramento e di responsabilizzare i compilatori.

Il questionario è stato somministrato, mediante Webpolsurveys, a 1.082 unità di personale della Scuola (rispetto alle 1060 del 2018). Il tasso di risposta è stato pari al 28,9% con una notevole riduzione rispetto al 48,10% del 2017, ma migliore rispetto al 2018; per questo anno può aver inciso anche la particolare situazione legata al COVID -19. La riduzione del tasso di risposta coinvolge tutte le categorie. Sono molto basse le percentuali di partecipazione relative alle categorie differenti dal PTA, con una riduzione rispetto allo scorso anno di quelle relative ai agli allievi ordinari e di dottorato. Per l'anno 2019, il valore complessivo di CS della Scuola è di 8,17 (era 7,99 nel 2018).

Categoria	Q somministrati			Q compilati			tassi di risposta		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
ALLORD	244	246	264	155	47	66	63,5%	19,1%	25,0%
ASS	149	210	216	60	45	37	40,3%	21,4%	17,1%
DOCENTI/RICERCATORI	124	135	152	62	33	37	50,0%	24,4%	24,3%
PHD	279	266	243	71	43	31	25,4%	16,2%	12,8%
PTA	177	203	207	120	124	142	67,8%	61,1%	68,6%
totale	973	1060	1082	468	292	313	48,1%	27,5%	28,9%

Tabella 11 Tassi di risposta 2016, 2017 e 2018



5 Pari opportunità e piano azioni positive

Nell'anno 2019, il Comitato Unico di Garanzia della Scuola Sant'Anna ha confermato il suo impegno nello svolgimento di Attività interne alla Scuola e di Terza Missione di promozione e sensibilizzazione sui temi delle pari opportunità.

Il Piano triennale delle Azioni Positive si caratterizza per una proposta centrale e qualificante nell'ambito dell'area della conciliazione tra vita privata/familiare e vita lavorativa. Altri ambiti di intervento sono quello della formazione e dell'aggiornamento sui temi di interesse del CUG, del monitoraggio sul rispetto della normativa vigente in materia di parità di genere e tutela contro le discriminazioni, nonché della promozione del benessere lavorativo. La prima azione ha richiesto e richiede un impegno economico da parte della Scuola considerevolmente maggiore rispetto a quello allocato finora per lo stesso tipo di esigenza attraverso iniziative singole e non strutturate. La Rettrice, d'intesa con il Direttore Generale, ha, tuttavia costantemente autorizzato un significativo aumento del budget a disposizione del Comitato Unico di Garanzia per coprire nella loro interezza tutti i costi conseguenti. Le altre azioni proposte hanno invece avuto lo scopo di continuare a informare, sensibilizzare e diffondere presso tutte le componenti della Scuola i temi di pertinenza del CUG, ma non hanno presentato costi rilevanti, così da consentire di convogliare sull'iniziativa principale dell'erogazione di voucher per il rimborso delle spese di cura dei familiari lo sforzo economico più importante e non inficiare l'obiettivo sul quale si impernia il piano.

5.1 La conciliazione famiglia/lavoro

La scelta di questo ambito come prioritario per l'azione del CUG si pone in linea di continuità con le attività dell'organismo di parità istituito in precedenza presso la Scuola, che aveva stipulato convenzioni con enti esterni per garantire l'accesso agevolato a servizi di baby-sitting e aveva introdotto la possibilità di un rimborso parziale dei costi sostenuti per l'iscrizione dei figli ai campi solari tenuti durante le vacanze estive. Il CUG, ancor prima di proporre un intervento sistematico su questo terreno, ha proceduto al rinnovo o la rinegoziazione delle convenzioni esistenti, nonché all'individuazione di altri soggetti con cui portare avanti forme di accordo analoghe.

Un ruolo centrale è svolto dalla previsione a cadenza annuale dell'erogazione di voucher per il rimborso di spese legate alla cura di bambini, anziani, persone non autosufficienti.

5.2 Voucher per il rimborso di spese legate alla cura di bambini, anziani, persone non autosufficienti

Sulla scorta dell'analisi condotta sulle esigenze del personale, è stata fotografata la situazione attuale ed è stato programmato un piano di azione che ha riguardato tanto il sostegno



all'impegno economico relativo alle spese di cura e istruzione/formazione/sport dei figli minori, quanto quello riguardante familiari disabili e anziani.

Dalle risposte ai *form* inviati con mail personale riservata a tutte le componenti della Scuola (fatta la sola eccezione degli Allievi Ordinari che sono già *full paid*) si evidenzia un non trascurabile carico familiare per le persone che lavorano alla Scuola Superiore Sant'Anna:

- quasi l'80% del personale tecnico-amministrativo ha un carico familiare;
- il carico familiare è molteplice, dovuto non solo alla presenza di bambini, ma anche di anziani con necessità di cure;
- le persone che lavorano alla Scuola risiedono anche fuori dal Comune di Pisa.

La disponibilità di un servizio, rispetto all'alternativa del contributo economico, è la soluzione indicata come preferibile dalla maggioranza dei rispondenti che ha un carico familiare derivante da bambini (circa 2 su 3, con una punta di 6 su 7 per i nati), mentre si attesta intorno al 50% per coloro che hanno un carico familiare riferito ad anziani (probabilmente per la presenza di situazioni molto differenziate).

I rispondenti affrontano i problemi derivanti dalla presenza di bambini e/o di anziani da assistere non solo avvalendosi di personale di cura a pagamento, ma anche ricorrendo ad aiuti di familiari e a misure pubbliche di sostegno.

All'esito delle precedenti rilevazioni, si è, dunque, deciso di incentrare il Piano delle Azioni Positive sull'erogazione di voucher per il rimborso delle spese di cura dei familiari non autosufficienti.

Per l'anno 2019 il Comitato Unico di Garanzia della Scuola Superiore S. Anna ha deliberato di procedere all'erogazione di voucher per il rimborso delle spese di cura dei familiari alle seguenti categorie:

- Docenti
- Ricercatori
- Personale Tecnico Amministrativo
- Assegnisti di ricerca
- Titolari di contratto a tempo determinato con la Scuola
- Titolari di borse di studio
- Allievi PhD

D'intesa con la Consiglieria di fiducia, i requisiti di assegnazione dei voucher per l'anno 2019 sono stati definiti in modo da ampliare la platea dei soggetti beneficiari e l'equità dell'azione sviluppata.

L'importo complessivo erogato nel 2019 è stato di Euro 10.160,11. A ciascuno dei richiedenti aventi diritto è stato erogato il 100% della somma riconosciuta senza necessità di decurtazioni da



limiti di budget. La dotazione annuale del CUG è stata corrispondentemente aumentata su disposizione della Direzione Generale, d'intesa con la Rettrice.

In particolare hanno avuto la possibilità di usufruire del voucher 27 persone di cui 18 richiedenti donna e 9 uomini. La percentuale 66,67% rispecchia la composizione del personale complessivo. Circa il 75% dei richiedenti rientra nel ruolo tecnico-amministrativo ed un 25% fra ricercatori, assegnisti e collaboratori. La presenza di un quarto dei richiedenti non appartenenti alle figure tecnico-amministrative evidenzia che questa misura di sostegno alla conciliazione lavoro/famiglia è stata utilizzata anche da personale che in lavora modo diretto (ricercatori ed assegnisti) o di supporto.

5.3 Misure ad ulteriore sostegno della maternità del personale tecnico amministrativo o tecnologo a tempo determinato "non FFO"

Su iniziativa del Comitato Unico di Garanzia, il Consiglio d'Amministrazione della Scuola Sant'Anna (del. N.68 del 16.7.2018) ha disposto che, da allora in poi, in caso di astensione obbligatoria per maternità di personale amministrativo o tecnologo a tempo determinato non finanziato su fondi FFO ma sul budget di progetti di ricerca la copertura dei costi relativi all'erogazione del 100% della retribuzione per i 5 mesi previsti debba gravare sui fondi della Scuola e non su quelli del progetto. Questa misura ha posto fine alla palese disparità di trattamento esistente rispetto alla medesima situazione nella quale potessero trovarsi ricercatrici TD e assegniste di ricerca per cui si prevedeva una sospensione del contratto con contestuale proroga pari al periodo di astensione.

5.4 Implementazione delle misure di Smart Working

D'intesa con la Direzione generale e l'allora rettore prof. Pierdomenico Perata il Comitato Unico di Garanzia della Scuola Superiore Sant'Anna ha avviato nell'anno 2018 una sperimentazione di strumenti di *smart working*. Prima di procedere all'implementazione concreta delle misure, il Comitato Unico di Garanzia, d'intesa con i soggetti di cui sopra, le UU.OO. Personale e Programmazione, Controllo e Ricerca e la Consulta del PTA ha avviato una *survey* per mappare bisogni, aspettative e proposte sul lavoro agile.

L'indagine rivolta al personale tecnico amministrativo è stata condotta fra il 25 luglio e 31 agosto 2018. Il tasso di risposta è stato del 64% (126 risposte). L'85% dei dipendenti ha dichiarato di essere favorevole all'introduzione dello *Smart Working* ed un 7% contrario. Più del 70% dei dipendenti ha riportato un'aspettativa nel miglioramento del livello di autonomia ed un miglior equilibrio vita-lavoro di chi accede allo *Smart Working* mentre un 20% ha segnalato un potenziale



peggioramento nello spirito di squadra, nelle relazioni con i colleghi e nel coordinamento del gruppo di lavoro. La maggior parte dei rispondenti ha indicato come opzione migliore un giorno a settimana o quattro giorni al mese (72%) e come criteri l'ordine di priorità che emerge dal grado di accordo è il seguente: i) l'adattabilità del tipo di lavoro; ii) la situazione familiare; iii) la situazione personale; iv) la distanza dal luogo di lavoro. Mentre il 64% dei dipendenti ritiene che l'opzione dell'anzianità lavorativa non è un criterio da utilizzare nell'identificare ed assegnare lo *Smart Working*.

A seguito di questo monitoraggio è stata avviata una sperimentazione che ha coinvolto, in una prima fase n.10 dipendenti e, nella seconda fase, n.18 dipendenti. Le misure adottate hanno consentito di conciliare l'attività lavorativa con le esigenze di cura e custodia di familiari anziani e/o minori, riducendo, ove presenti, difficoltà logistiche legate al raggiungimento del posto di lavoro per i dipendenti più lontani. Come nella fase di prima sperimentazione, l'ammissione allo *Smart Working* è stata disposta d'intesa con il responsabile dell'U.O. di appartenenza del richiedente e senza creare difficoltà nelle attività che presuppongono un contatto con il pubblico o la presenza in ufficio o altri luoghi diversi dal domicilio.

5.5 Attività di formazione

Nel corso del 2019 sono stati organizzati i seguenti eventi formativi:

- in collaborazione con i Servizi ICT e l'U.O. Sicurezza e ambiente, due incontri formativi in materia di *Smart Working*. Gli incontri sono stati rivolti alle unità di personale che hanno manifestato interesse all'utilizzo dello strumento e hanno avuto come obiettivo l'aggiornamento sulle dotazioni informatiche per il lavoratore, la gestione dell'ufficio a casa, i requisiti di sicurezza e i corretti comportamenti, la sicurezza nell'ambiente indoor, la Sicurezza elettrica, il Lavoro al videoterminale, le norme antincendio. A supporto del lavoratore agile, sono state realizzate Guide ed informative che illustrano le dotazioni e gli strumenti che possono - dal punto di vista ICT - supportare il lavoro fuori dalla abituale sede lavorativa, e che danno alcuni suggerimenti per affrontare problematiche di sicurezza informatica, assistenza e protezione da furti e danneggiamenti. È stata inoltre predisposta e resa disponibile un'Informativa scritta nella quale sono individuati i rischi generali e i rischi specifici connessi alla particolare modalità di esecuzione della prestazione lavorativa. Tutta la documentazione è pubblicata nella pagina Intranet dedicata;
- Convegno sui 10 anni dall'introduzione del delitto di stalking nel codice penale (25 marzo 2019);
- Convegno in tema di protezione delle vittime di violenza di genere ed endofamiliare (21 ottobre 2019);



- Incontro in tema di discriminazioni di genere e mobbing sui luoghi di lavoro (25 novembre 2019);
- Progettare il futuro della nostra organizzazione: persone, processi e sfide. Percorso formativo in materia di Lean Management;
- La trasparenza nelle procedure di reclutamento e nell'affidamento di incarichi extra impiego dei docenti universitari, SOI;
- Corso di formazione organizzato in collaborazione con il coordinamento degli organismi di parità del territorio pisano, per attività di formazione sui temi della prevenzione e del contrasto alle discriminazioni basate sul genere e sull'orientamento sessuale (PISA READY FORMA).

Beneficiari: incidenza in termini di genere (70% donne e 30% uomini)

Capitolo di spesa e risorse impegnate: Budget CUG implementato su disposizione della Direzione Generale fino a concorrenza del 100% dell'importo totale riconosciuto ai beneficiari.

5.6 Indagine di Benessere Organizzativo

Nei mesi estivi 2019 sono state condotte due indagini di benessere organizzativo, la prima fra 20 giugno 2019 e 8 luglio 2019 è stato somministrato il questionario di benessere organizzativo al personale tecnico amministrativo utilizzando alcune sezioni del questionario dell'ANAC ed una successiva indagine, con sezioni aggiuntive e, in alcuni casi, con formulazioni differenti, al personale docente (professori e ricercatori) ed agli assegnisti di ricerca fra il 30 luglio 2019 ed il 2 settembre 2019. Il questionario è stato somministrato online utilizzando una scala likert a 6 punti (1 massimo disaccordo – 6 massimo accordo).

La percentuale di risposta da parte del personale tecnico amministrativo è stata molto alta e pari all'85% contro un 51% e 55% delle precedenti rilevazioni. I punti di forza della Scuola, soprattutto se confrontata con i risultati ottenuti dalle altre Università e dalle altre scuole di eccellenza sono: le valutazioni relative al responsabile, il sentirsi parte dell'organizzazione ed essere consapevoli che il lavoro che si fa ha un impatto sulla società. I punti di debolezza, considerando sia la valutazione fornita dai dipendenti che il confronto con i risultati dei propri colleghi di altre università e scuole d'eccellenza riguardano: il merito, la possibilità di fare carriera ed il coinvolgimento nei cambiamenti organizzativi. Un altro punto di debolezza che emerge dalle domande aggiuntive inserite nel questionario di benessere del 2019 riguarda il rapporto del PTA con il personale docente e ricercatore. Inoltre, dai commenti aperti, ben il 25% dei rispondenti ha lasciato un commento libero prima di chiudere il questionario, emergono altri aspetti rilevanti quali il rapporto fra istituti e sede



centrale, una semplificazione della normativa che sembra appesantire il lavoro a seguito di una stratificazione delle norme e spazi insufficienti.

Buona la percentuale di risposta da parte dei docenti e ricercatori, pari rispettivamente al 71% e 62%, più bassa quella degli assegnisti, attorno al 40%.

I risultati dei questionari di benessere organizzativo sono stati presentati nei corsi di formazione di *lean management* rivolto al personale tecnico amministrativo e commentati nella giornata degli stati generali organizzata il 23 settembre 2019 a cui hanno partecipato tutte le componenti della Scuola.

Inoltre un seminario ad hoc è stato organizzato con il personale tecnico amministrativo il 7 febbraio 2020 per discutere in modo più approfondito i risultati assieme alla Consigliera di Fiducia ed alla rettrice.

5.7 Altre iniziative di sensibilizzazione

Possano essere richiamate, inoltre, le seguenti attività:

- collaborazione con l'Associazione DiRe, Donne in rete contro la Violenza, con cui sono stati organizzati Corsi di Alta Formazione e Campagne di Sensibilizzazione sui temi della prevenzione e del contrasto della violenza di genere ed endofamiliare;
- sugli stessi temi di cui sopra, può farsi riferimento alla collaborazione con la Procura della Repubblica di Pisa e Firenze e con l'Ordine degli Avvocati;
- sempre sugli stessi temi di cui sopra, il Comitato è stato impegnato in numerose campagne di sensibilizzazione sui media (giornali locali, come il Tirreno e nazionali come repubblica.it);
- attività di *advocacy* legislativa (contributo all'approvazione della revisione dei massimali delle indennità disposte nei confronti delle vittime di violenza di genere);
- collaborazione con la Provincia di Pisa e con il Coordinamento Nazionale degli Organismi di parità per la standardizzazione delle misure di benessere lavorativo dei dipendenti del settore universitario e il contrasto ad ogni forma di discriminazione fondata sul genere;
- partecipazione al progetto europeo *Jean Monnet Modules* su "Diritto e genere" dell'Università di Pisa (coordinatrice prof.ssa Elettra Stradella) nell'ambito del quale il CUG ha partecipato ad attività di formazione in tema di contrasto all'omofobia;
- diffusione, attraverso la rete degli organismi di parità delle Pubbliche Amministrazioni, di *best practice* sulle indagini di clima e di benessere organizzativo;
- redazione, insieme agli organismi di parità del territorio e il giornale "Il Tirreno" della Carta di Viareggio, un decalogo degli interventi più urgenti in materia di contrasto alla



violenza di genere ed endofamiliare che è stata patrocinata dalla Fondazione “Robert Kennedy for Human Rights” e dalla Corte Europea dei Diritti dell'Uomo. A breve verrà costituita anche l'Associazione Carta di Viareggio.



6 Prevenzione della Corruzione e trasparenza

Nel 2019 vi è stata l'attribuzione delle attività di supporto al Responsabile della Prevenzione Corruzione e Trasparenza (RPCT), in materia di anticorruzione e trasparenza, all'Area Finanza, Programmazione e Ricerca, in particolare, alla UO Programmazione, Controllo e Ricerca, anche al fine di un maggiore coordinamento con altri documenti quali il Piano e la Relazione sulla Performance.

Da novembre-dicembre 2019, fino ai mesi di gennaio e febbraio 2020 è stato svolto un lavoro di analisi della parte III dell'Aggiornamento 2017 al PNA, relativa alle istituzioni universitarie e dell'atto di indirizzo n. 39/2017 del MIUR a cui è seguita una verifica della coerenza delle attività svolte dalla Scuola e delle misure di mitigazione implementate rispetto a quanto previsto da ANAC e dal Ministero. Il lavoro ha avuto impulso dal Direttore Generale (RPCT) e dal rappresentante della prevenzione della corruzione per la componente accademica della Scuola e ha visto il coinvolgimento di tutti i responsabili delle strutture amministrative nelle quali sono svolti i processi a cui sono legati i principali eventi rischiosi nel settore universitario.

Nei mesi di febbraio e marzo in occasione dell'attestazione da parte del Nucleo di Valutazione federato sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione in Amministrazione trasparente, vi è stata sia una verifica sulla pubblicazione dei dati oggetto della delibera ANAC n. 141 del 27 febbraio 2019 sia una verifica generale delle informazioni pubblicate.

Inoltre, sono stati impostati sia un programma di monitoraggio delle misure di mitigazione del rischio, utile ai fini della elaborazione del PTPCT e della relazione del RPCT sia un programma di monitoraggio del rispetto degli obblighi di pubblicazione delle informazioni in Amministrazione Trasparente che prevede un controllo di specifiche sezioni suddiviso su tre trimestri, anche in considerazione delle risorse umane disponibili per effettuare tutte queste attività. La proposta è stata avanzata dall'ufficio competente (UO Programmazione, Controllo e Ricerca) e condivisa con il Direttore Generale.

Infine, da segnalare quanto fatto in materia di formazione obbligatoria e formazione specifica rivolta ai soggetti che lavorano nelle strutture più esposte al rischio corruttivo. Nei mesi di novembre 2018-gennaio 2019 è stato somministrato a 200 unità di personale il corso di base on-line "Piano Formativo Anticorruzione 2018-2019", della durata di 4 ore per 200 unità di personale, prevedendo in corso d'anno la partecipazione dei neoassunti a tale attività formativa. Nel dicembre 2019 vi è stato un aggiornamento di tale formazione con un approfondimento sul settore universitario svolto in persona da Maurizio Lucca tramite (Maggioli) rivolto a tutto il personale TA. La partecipazione ai corsi di aggiornamento sulla prevenzione della corruzione, dal 2019, è inoltre stata oggetto di uno specifico obiettivo di performance individuale per tutto il personale TA con un peso pari al 3% e, già da tempo, è materia oggetto delle prove di selezione/concorso, in modo che i nuovi assunti



conoscano l'argomento e i regolamenti/programmi della Scuola in materia, preventivamente all'ingresso.

Nel 2019 è stato anche realizzato il corso formativo specifico, oggetto di formazione congiunta con la Scuola Normale Superiore e IMT Alti Studi Lucca che ha previsto un primo modulo il 25 gennaio 2019 "Corso di formazione in materia di anticorruzione/appalti" e un secondo modulo il 1 febbraio 2019 il "La regolazione e la gestione dei conflitti di interesse nelle fattispecie esaminate dall'ANAC e nella giurisprudenza recente in tema di conflitti di interesse.

/**/

L'obiettivo sulla prevenzione della corruzione e trasparenza del Direttore Generale, stabilito per il 2019 nel Piano della Performance 2018-2021 è rappresentato nella seguente tabella:

7) Realizzazione del Piano di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza

Livello 1 = soglia = 20%	Realizzazione 20% obiettivi previsti per il 2019 dal Piano PCT 2019-21
Livello 2 = soglia/target = 40%	Realizzazione 40% obiettivi previsti per il 2019 dal Piano PCT 2019-21
Livello 3 = target = 60%	Realizzazione 60% obiettivi previsti per il 2019 dal Piano PCT 2019-21
Livello 4 = target/eccellenza = 80%	Realizzazione 80% obiettivi previsti per il 2019 dal Piano PCT 2019-21
Livello 5 = eccellenza = 100%	Realizzazione 100% obiettivi previsti per il 2019 dal Piano PCT 2019-21

Riferimento Programmazione Strategica: obiettivo trasversale

Annotazioni di budget. L'obiettivo è realizzabile con le seguenti modalità: utilizzo di personale strutturato o comunque di risorse già previste per la struttura il cui costo trova copertura nel budget 2019.

Tabella 12 Obiettivo organizzativo n. 7

Rispetto agli obiettivi previsti per il 2019 nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza 2019-2021 a pag. 34 e 35⁹, si riporta un elenco dei principali risultati conseguiti e delle attività per le quali è stato prevista una successiva realizzazione:

- **Piano e Relazione:** presentazione del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza e della Relazione del Responsabile PCT al Nucleo di Valutazione Federato e al Consiglio di Amministrazione Federato e pubblicazione dei documenti nella sezione Amministrazione Trasparente nel rispetto dei tempi previsti dalle norme di legge;
- **Mappatura dei processi:** 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

⁹ link



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 relativamente agli eventi rischiosi associati a tali processi, all'implementazione ed efficacia delle misure preventive e al livello di rischio lordo e residuo (rischio che persiste una volta che le misure sono state attuate);

- **Audit interni progetti di ricerca:** è proseguita regolarmente l'attività di audit sui progetti di ricerca svolte dal team congiunto SSSUP, SNS e IMT nominato a dicembre 2014;
- **Commissioni di selezione, concorso:** in base al monitoraggio sulle misure 2019, avvenuto tramite la richiesta di informazioni ai responsabili delle strutture, nell'ambito delle selezioni per il personale TA e Tecnologo, personale docente e ricercatore e nell'ambito delle commissioni di gara per acquisti oltre soglia, la rotazione è avvenuta e i controlli sono stati fatti sulla base di norme, regolamenti e procedure di riferimento;
- **Tutela del dipendente denunciante:** l'adeguamento della procedura esistente è stata rinviata al 2020 in seguito alla pubblicazione delle nuove Linee Guida;
- **Inconferibilità e incompatibilità:** è stata effettuata una revisione della normativa da parte della UO Programmazione, Controllo e Ricerca in collaborazione con la UO Affari Legali al fine dell'individuazione dei soggetti a cui chiedere le dichiarazioni, oltre ad una revisione della modulistica che è stata pubblicata sulla intranet in una sezione dedicata;
- **Trasparenza:** nel 2019 è stato impostato un programma di monitoraggio periodico della sezione Amministrazione Trasparente;
- **Codice etico e Codice di comportamento:** il lavoro unificazione delle due fonti interne è stato sospeso in attesa di eventuali indicazioni normative.



7 Risorse, efficienza ed economicità

Il Bilancio unico di Ateneo della Scuola per l'anno 2019 si è chiuso con un utile di esercizio pari a € 2.662.588. Al fine di illustrare i risultati gestionali, si riporta di seguito una tabella di sintesi sull'andamento economico dell'esercizio 2019 e le tabelle illustrative della composizione dei proventi e dei costi della gestione operativa.

Conto economico	2019
PROVENTI OPERATIVI	60.840.771
PROVENTI PROPRI	23.165.138
(di cui quote partner)	959.341
CONTRIBUTI	36.464.043
(di cui quote partner)	150.718
ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	1.211.590
COSTI OPERATIVI	56.512.224
COSTI DEL PERSONALE	27.538.764
COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	24.424.369
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	4.089.260
ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	96.619
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	363.212
Differenza tra proventi e costi operativi	4.328.547
PROVENTI E ONERI FINANZIARI	-22.279
RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE	-
PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	-208.730
Risultato prima delle imposte	4.097.538
IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO	1.434.950
UTILE DELL'ESERCIZIO	2.662.588

Tabella 13 Sintesi andamento economico 2019

I Proventi Operativi includono anche proventi e contributi per quote partner che trovano riscontro per pari ammontare nella voce "Trasferimenti a partner di progetti coordinati".

In merito ai "Proventi propri", questi sono suddivisi nelle seguenti tre macro categorie:

Descrizione	Valore al 31.12.2019	Valore al 31.12.2018	Variazioni
Proventi per la didattica	3.276.311	3.122.221	154.090
Proventi da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	5.159.862	4.772.003	387.859
Proventi da ricerche con finanziamenti competitivi	14.728.965	13.913.042	815.923
TOTALE	23.165.138	21.807.266	1.357.872

Tabella 14 Proventi propri 2019

Proventi per la didattica: si tratta delle quote di iscrizione per i corsi di Alta Formazione, Master e altri corsi finanziati da enti pubblici e privati, oltre che delle tasse universitarie ricevute dalle università in convenzione con la Scuola Superiore Sant'Anna per l'attivazione di Lauree Magistrali.



Proventi da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico: in questa voce figurano i ricavi relativi alle commesse commerciali realizzate dalla Scuola nell'ambito della ricerca scientifica. Tali commesse sono prestazioni a favore di terzi e consistono in attività di ricerca, di consulenza, di progettazione, di sperimentazione, di verifica tecnica, svolte dagli Istituti avvalendosi delle proprie competenze e risorse, a fronte di un corrispettivo atto a coprirne almeno i costi.

Proventi da ricerche con finanziamenti competitivi (dettagli nella seguente tabella): in questa tipologia di voci sono iscritti tutti i ricavi dei progetti istituzionali di ricerca suddivisi per ente finanziatore, rilevati con il criterio del costo. La voce 2019 "Proventi da ricerche con finanziamenti competitivi" include tra gli altri € 744.689 relativa ai proventi per quote partner.

Descrizione	Valore al 31.12.2019	Valore al 31.12.2018	Variazioni
Ricerche su finanziamenti competitivi da MIUR - quota Scuola	413.440	673.385	-259.945
Ricerche su finanziamenti competitivi da altri Ministeri - quota Scuola	453.289	438.003	15.286
Ricerche su finanziamenti competitivi da UE e Resto del Mondo - quota Scuola	6.271.485	4.220.941	2.050.544
Ricerche su finanziamenti competitivi da altri enti pubblici - quota Scuola	5.646.803	7.340.872	-1.694.069
Ricerche su finanziamenti competitivi da enti privati - quota Scuola	1.199.259	819.734	379.525
Proventi da ricerche su finanziamenti competitivi - quota Scuola	13.984.276	13.492.935	491.341
Ricerche su finanziamenti competitivi da UE e Resto del Mondo - quota partner	186.388	327.235	-140.847
Ricerche su finanziamenti competitivi da altri enti pubblici - quota partner	418.784	92.872	325.912
Ricerche su finanziamenti competitivi da enti privati - quota partner	139.517	0	139.517
Proventi da ricerche su finanziamenti competitivi - quota partner	744.689	420.107	324.582
TOTALE	14.728.965	13.913.042	815.923

Tabella 15 Proventi da ricerche su finanziamenti competitivi 2019

In termini di contributi si evidenziano:



Descrizione	Valore al 31.12.2019	Valore al 31.12.2018	Variazioni
CONTRIBUTI CORRENTI			-
1. Contributi Miur e altre Amministrazioni centrali	32.569.946	30.211.345	2.358.601
2. Contributi Regioni e Province autonome	20.541	47.015	-26.474
3. Contributi altre Amministrazioni locali		-	-
4. Contributi Unione Europea e altri Organismi Internazionali	107.165	52.292	54.873
5. Contributi da Università	10.000	-	10.000
6. Contributi da altri (pubblici)	1.255.996	1.190.194	65.802
7. Contributi da altri (privati)	452.430	750.851	-298.421
TOTALE CONTRIBUTI CORRENTI	34.416.078	32.251.697	2.164.381
CONTRIBUTI PER INVESTIMENTI			-
1. Contributi Miur e altre Amministrazioni centrali	863.212	757.997	105.215
2. Contributi Regioni e Province autonome	1.184.753	1.188.875	-4.122
3. Contributi altre Amministrazioni locali			-
4. Contributi Unione Europea e altri Organismi Internazionali			-
5. Contributi da Università			-
6. Contributi da altri (pubblici)			-
7. Contributi da altri (privati)			-
TOTALE CONTRIBUTI PER INVESTIMENTI	2.047.965	1.946.872	101.093
TOTALE	36.464.043	34.198.569	2.265.474

Tabella 16 Contributi 2019

In particolare, la voce “Contributi MIUR e altre amministrazioni centrali” accoglie principalmente i ricavi derivanti dal Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) per complessivi € 31.178.289 nel 2019, come si evince dalla tabella sotto riportata.



FFO DM n. 738 del 08/08/2019	Anno 2019	Anno 2018	Variazioni 2019 su 2018
Assegnazioni per obbligazioni assunte nei pregressi esercizi			
Interventi quota base	19.571.279	19.759.084	- 187.805
- quota storica	19.571.279	19.759.084	- 187.805
- costo standard			
- programmazione triennale consolidata			
Assegnazione quota premiale (L. 1/2009)	7.620.084	6.974.394	645.690
a) 60% valutazione qualità della ricerca (VQR 2011-2014)	4.645.790	4.408.643	237.147
b) 20% valutazione delle politiche di reclutamento (VQR 2011-2014)	1.687.618	1.424.134	263.484
c) 20% autonomia responsabile	1.286.676	1.141.617	145.059
Correttivi una tantum			-
Intervento perequativo (art. 11, L 240/10)			-
Correttivi una tantum			-
Piani straordinari	1.604.432	1.208.608	395.824
- Piano straordinario ordinari 2016	115.684	115.684	-
- Piano straordinario ricercatori 2016	293.208	293.208	-
- Piano straordinario associati 2011	289.554	289.554	-
- Piano straordinario associati 2012	431.989	431.989	-
- Piano straordinario associati 2013	23.001	23.001	-
- Piano straordinario ricercatori 2018	351.724	55.172	296.552
- Piano straordinario ricercatori 2019	99.272		99.272
Compensazione blocco scatti stipendiali	68.960	86.200	- 17.240
Programmazione triennale		145.903	- 145.903
Interventi a favore degli studenti	1.998.910	1.829.958	168.952
1) borse post lauream	1.987.379	1.816.119	171.260
2) fondo sostegno giovani			-
- mobilità	11.531	13.839	- 2.308
- assegni tutorato			-
- corsi strategici			-
Integrazione indennità di maternità assegniste di ricerca	30.728	27.373	3.355
Integrazione indennità di maternità ricercatrici	6.167	4.663	1.504
Intervento per sostegno e gestione Rete GARR	25.764		25.764
FFO DM anni precedenti comunicati e rilevati negli anni 2019/2018			-
Chiamate dirette DM FFO n. 610/2017	113.774		113.774
Redistribuzione art. 1 lett. A) DM n. n. 552/2016	23.217		23.217
Incentivi per chiamate dirette DM FFO n.552/2016 - Invio risorse da MIUR		22.111	- 22.111
Intervento per sostegno e gestione Rete GARR DM 1049/2017 - Anno 2017		25.166	- 25.166
Intervento per sostegno e gestione Rete GARR - DM n. 587/2018	25.596		25.596
Riassegnazione ai sensi art. 2 DM FFO n. 610/2017 - Invio risorse dal MIUR		744	- 744
Quota competenza Contratto e Quota ricerca competenza Ricercatore Rita Levi Montalcini DM n. n. 552/2016	52.618		52.618
Quota competenza Progetto internazionalizzazione DM FFO n. 552/2016 e progetto MEMO DM FFO n. 610/2017	36.760	25.980	10.780
TOTALE FFO	31.178.289	30.110.184	1.068.105

Tabella 17 Assegnazioni FFO 2019



Passando ai Costi Operativi, ovvero costi attribuibili direttamente alle attività di formazione e di ricerca e ai fattori impiegati nell'attività svolta a supporto della didattica e della ricerca, nel Conto Economico 2019 (e confronto con il 2018) si rilevano i seguenti dati di dettaglio:

Descrizione	Valore al 31.12.2019	Valore al 31.12.2018	Variazioni
COSTI DEL PERSONALE	27.538.764	26.611.119	927.645
COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	24.424.369	23.522.709	901.660
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	4.089.260	3.256.343	832.917
ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	96.619	1.329.703	- 1.233.084
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	363.212	252.312	110.900
TOTALE	56.512.224	54.972.186	1.540.038

Tabella 18 Costi operativi 2019

I Costi Operativi sono principalmente rappresentati dal costo del personale docente, ricercatore, collaboratori linguistici, dirigente e tecnico amministrativo, e dai costi per beni e servizi connessi alla gestione corrente delle attività di formazione, di ricerca e al relativo supporto.



8 Il processo di redazione della Relazione sulla Performance

8.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

Il supporto amministrativo per la redazione della Relazione sulla performance è fornito dalla UO Programmazione, controllo e ricerca (Area Finanza, programmazione e ricerca). Si elencano nella tabella seguente le fonti, le fasi, i tempi e i soggetti coinvolti nella produzione dei dati sui risultati esposti nella relazione.

Risultati	Fonti dei dati	Fasi	Tempi	Soggetti coinvolti
Anticorruzione e trasparenza	PTPCT e Relazione RPCT	Presentazione al NdV e approvazione da parte del CdA	Gennaio	Direttore Generale e UO Programmazione, controllo e trasparenza
Performance organizzativa	Verbali CdA	1- Autovalutazione DG 2- Proposta del Rettore al NdV 3- Valutazione NdV 4- Approvazione CdA	Marzo - Aprile	La Segreteria Organi (Area Affari Generali) comunica i risultati alla UO Programmazione, controllo e ricerca
Performance individuale	Schede di valutazione individuali, indagine CS	1- Autovalutazione collaboratore 2- Questionario bottom-up 3- Questionario CS 4- Colloqui valutato - valutatore e consegna delle schede	Febbraio - Maggio	La UO Sviluppo Organizzativo comunica i risultati in forma aggregata alla UO Programmazione, controllo e ricerca
Economici	Bilancio Unico di Ateneo	Il CdA approva i documenti contabili pubblici sulla base di: 1- Proposta del Rettore 2- parere del Senato Accademico 3- relazione del Collegio dei Revisori dei Conti	Aprile	Rettore, SA, CdA, Collegio dei revisori dei conti, Area Finanza, programmazione e ricerca
Bilancio di genere	CUG	Relazione annuale o comunicazione informale del CUG sull'attività svolta nell'anno precedente.	Maggio	Il CUG comunica i risultati in forma aggregata alla UO Programmazione, controllo e ricerca

Tabella 19 Fasi, soggetti e tempi Relazione sulla performance

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

Il sistema di valutazione della Scuola è articolato e si è evoluto nel corso degli anni consentendo di fotografare in modo sempre più oggettivo le dimensioni valutate. Di seguito si riportano gli elementi innovativi introdotti nel biennio 2018 e 2019 e i punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance della Scuola.

Elementi innovativi introdotti nel biennio 2018 e 2019:



- **valutazione risultati organizzativi:** valutazione del Direttore Generale che tenga conto sia dei giudizi bottom-up dei responsabili (sia pure sospesa nel 2019) sia degli esiti della rilevazione della *Customer Satisfaction* riferita alla Scuola;
- **valutazione delle strutture e dei risultati individuali:** modalità di accesso al portale con l'adozione della autenticazione multi-factor;
- **valutazione dal basso (bottom-up):** possibilità per il collaboratore di astenersi dalla valutazione del responsabile di Area (non di UO) su specifici temi
- **customer Satisfaction:** revisione dell'elenco di elementi da valutare e compilazione obbligatoria dello spazio per i suggerimenti in caso di valutazione negativa dei servizi di cui si è fruito;
- **erogazione dei premi:** a partire dalla valutazione della performance PTA 2019, in applicazione della maggiorazione prevista dall'art. 20 del CCNL 2016-2018 e dei successivi accordi di contrattazione integrativa, sarà assegnata una maggiorazione del premio individuale (calcolato sul valore medio pro-capite dei premi individuali) da assegnare ai dipendenti sulla base della valutazione più elevata. La contrattazione integrativa ha definito nella misura del 30% la maggiorazione del premio individuale e del 10% la quota di personale beneficiario.

Punti di **forza:**

- **SMVP:**
 - o tempistica di formalizzazione degli obiettivi, prevista a inizio anno;
 - o coerenza con altri documenti di pianificazione quali il piano triennale di fabbisogno del personale;
- **valutazione risultati organizzativi:** il sistema di valutazione del Direttore Generale si basa su più elementi di valutazione (grado di raggiungimento degli obiettivi, Customer Satisfaction e bottom-up);
- **valutazione risultati individuali:** introduzione nuovi criteri di sicurezza informatica e all'allineamento con le credenziali Microsoft grazie alla modalità di accesso al portale con l'adozione della autenticazione multi-factor;
- **valutazione dal basso (bottom-up):** la valutazione dal basso rappresenta una importante occasione di confronto sui pregi e difetti del lavoro e del rapporto con il proprio responsabile;
- **customer Satisfaction:** la novità introdotta permette sia di far emergere elementi di criticità e sia di far emergere ambiti di miglioramento rispetto ai servizi delle singole strutture. Inoltre, il compilatore è responsabilizzato rispetto alle valutazioni date;



- ***maggiore differenziazione dell'erogazione dei premi individuali.***, elemento che potrebbe incidere sulla motivazione del personale, oltre che su una percezione di equità e sulla credibilità del SMVP

Punti di **debolezza**:

- deve essere perfezionata l'integrazione tra gli strumenti di budget e di controllo di gestione e il ciclo di gestione della performance;
- l'osservazione del metro di giudizio applicato nel processo di valutazione evidenzia la necessità di ulteriori azioni per rendere omogenei i criteri di valutazione e favorire la crescita dei valutatori, in particolare in quei casi in cui si verifica una bassa differenziazione della valutazione attribuite ai collaboratori.



9 Indice delle tabelle

Tabella 1 Personale Docente e Ricercatori per Istituto.....	5
Tabella 2 Trend personale Docente e Ricercatori	5
Tabella 3 Personale Tecnico Amministrativo	6
Tabella 4 Biblioteca	7
Tabella 10 Risultati della Scuola anno 2019	14
Tabella 11 Obiettivi Direttore Generale	16
Tabella 12 Pesì performance individuale	17
Tabella 13 Valutazione comportamenti organizzativi.....	17
Tabella 14 Obiettivi individuali, comportamenti organizzativi e Customer Satisfaction	19
Tabella 15 Valori medi valutazione performance	20
Tabella 16 Tassi di risposta 2016, 2017 e 2018	21
Tabella 17 Tabella riepilogativa importi voucher 2019.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
Tabella 18 Obiettivo organizzativo n. 7	30
Tabella 19 Sintesi andamento economico 2019	32
Tabella 20 Proventi propri 2019	32
Tabella 21 Proventi da ricerche su finanziamenti competitivi 2019	33
Tabella 22 Contributi 2019	34
Tabella 23 Assegnazioni FFO 2019	35
Tabella 24 Costi operativi 2019	36
Tabella 25 Fasi, soggetti e tempi Relazione sulla performance	37

10 Indice delle figure

Figura 1 The Higher Education World University Rankings 2020	2
Figura 2 Istituti della Scuola Superiore Sant'Anna	3
Figura 3 Dipartimenti di Eccellenza	3
Figura 4 Classi Accademiche della Scuola.....	4
Figura 5 Organigramma 2019	11