



Sant'Anna
Scuola Universitaria Superiore Pisa

2023

Relazione sulla Performance

Consiglio di Amministrazione
del 27/06/2024

Nucleo di valutazione il
28/06/2024



Sommario

1	Premessa	2
2	Presentazione della Scuola	3
3	Risultati di valore pubblico	6
3.1	Obiettivi strategici e relativo monitoraggio	6
3.2	Bilancio di esercizio e risultati della gestione	8
4	Organizzazione della struttura amministrativa	10
5	Risultati della performance	11
5.1	Risultati soddisfazione per i servizi erogati (Customer Satisfaction)	11
5.2	Risultati della performance del Direttore Generale	13
5.2.1	Definizione obiettivi di performance del Direttore Generale	13
5.2.2	Monitoraggio obiettivi di performance del Direttore Generale.....	13
5.2.3	Passaggi nel processo di valutazione del Direttore Generale	13
5.2.4	Misurazione e Valutazione delle dimensioni della performance 2023 del Direttore Generale 14	
5.2.5	Valutazione della performance 2023 del Direttore Generale	31
5.3	Risultati della performance del personale tecnico amministrativo	33
5.4	Progetto Good Practice	34
5.5	Pari opportunità e bilancio di genere	36
5.6	Prevenzione della Corruzione e trasparenza.....	40
5.7	Formazione del personale tecnico amministrativo	42
6	Il processo di redazione della Relazione sulla Performance	46
6.1	Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	46
6.2	Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance	46



1 Premessa

La Relazione sulla Performance ha lo scopo di rafforzare il legame tra la Scuola e i propri stakeholder interni ed esterni, fornendo un quadro generale sui risultati conseguiti nel 2023, anche in termini di valore pubblico prodotto.

In particolare, la Relazione contiene il monitoraggio degli obiettivi strategici, i risultati della gestione economico-finanziari e i risultati della performance. La Relazione include, inoltre, una sintesi delle attività in materia di pari opportunità ed equilibrio di genere, in materia di anticorruzione e trasparenza, delle attività formative del personale tecnico amministrativo e alcuni elementi di rilievo emersi nell'ambito del progetto Good Practice 2022/2023 del Politecnico di Milano.



2 Presentazione della Scuola

La Scuola Superiore Sant'Anna (di seguito Scuola), istituita nel 1987 con L. 41/1987 è un istituto universitario pubblico a ordinamento speciale che svolge attività di formazione e di ricerca nell'ambito delle scienze sociali e delle scienze sperimentali e applicate in prospettiva nazionale e internazionale: Scienze economiche e manageriali, Scienze dei dati, Scienze giuridiche, Scienze politiche, Ingegneria industriale e dell'informazione, Scienze agrarie e biotecnologie vegetali e Scienze mediche.

La Scuola Superiore Sant'Anna si è affermata nel contesto universitario italiano e internazionale come una realtà dinamica e fortemente innovativa in grado di cogliere le sfide della ricerca avanzata e al tempo stesso mantenere le prerogative di un'istituzione universitaria dedita alla valorizzazione del merito mediante percorsi di formazione che si distinguono per l'interdisciplinarietà, la connessione con la ricerca e una marcata apertura internazionale.

La Scuola si presenta nel contesto universitario italiano come università giovane e di piccole dimensioni ed è stata caratterizzata negli ultimi anni da una costante crescita del numero di docenti, del personale ricercatore, come pure del personale tecnico amministrativo, tanto che oggi è la più grande Scuola a ordinamento speciale d'Italia.

Come istituzione universitaria pubblica, chiamata a creare valore per la collettività con la ricerca, la formazione e le attività della terza missione, la Scuola vuole contribuire allo sviluppo culturale e scientifico e alla costruzione del bene comune.

Gli Organi di Governo

Organi	Funzioni
Rettrice	Rappresenta la Scuola garantendo il perseguimento dei fini istituzionali dell'Ateneo e, unitamente al Senato Accademico, svolge funzioni di indirizzo, iniziativa e coordinamento per promuovere lo sviluppo dell'eccellenza nell'attività di ricerca e di formazione. Per lo svolgimento del proprio mandato, si avvale di una Prorettrice Vicaria e di Prorettori/Prorettrici e Delegati/e, individuati/e tra i/le docenti e i/le ricercatori/ricercatrici dell'Ateneo, in relazione agli obiettivi del Piano di Orientamento Strategico promosso dalla Scuola
Senato Accademico	Organo di rappresentanza della comunità accademica che svolge funzioni di programmazione, indirizzo e governo dell'attività di didattica, di ricerca e di terza missione della Scuola; ha la responsabilità del funzionamento complessivo dell'istituzione
Consiglio di Amministrazione	Svolge le funzioni di programmazione finanziaria, economica, patrimoniale e del personale, garantendo la sostenibilità economica - finanziaria delle attività della Scuola
Direttore Generale	È competente in materia di organizzazione e funzionamento dei servizi amministrativi e tecnici di interesse generale della Scuola. Il Direttore generale è a capo della Direzione amministrativa ed è responsabile delle relative attività

Tabella 1 Organi di governo della Scuola



Risorse umane dedicate

Personale della ricerca

Nelle tabelle seguenti sono riportati i dati relativi alla dotazione di personale docente e dei/le ricercatori/ricercatrici della Scuola al 31 dicembre 2023, suddivisi per Classe Accademica.

Classe	Professoresse e Professori		Riceratrici e Ricercatori				Totale
	I fascia	II fascia	U	B	TT	A	
Scienze Sociali	29	26	–	9	1	14	79
Sperimentali e Applicate	27	25	3	14	–	41	110
Totale	56	51	3	23	1	55	189

Dati al 31 dicembre 2023

Tabella 2 Personale Docente e Ricercatori/Ricercatrici per Classe accademica di afferenza (U=universitari; B=Tipo B; TT=Tenure Track; A=Tipo A)

Personale	Anno				
	2019	2020	2021	2022	2023
Professoresse e Professori I fascia	51	52	57	56	56
Professoresse e Professori II fascia	31	35	38	51	51
Riceratrici e Ricercatori di ruolo	11	8	6	4	3
Riceratrici e Ricercatori tempo det.	61	60	55	53	79
Totale	154	155	156	164	189

Dati al 31 dicembre

Tabella 3 Trend personale Docente e Ricercatori/Ricercatrici

Accanto al personale docente e ricercatore, opera nella Scuola il personale dedicato alla ricerca non strutturato che fa riferimento a tre categorie: assegnisti ed assegniste, collaboratori e collaboratrici e borsisti e borsiste.

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

Personale	Anno				
	2019	2020	2021	2022	2023
Assegniste e assegnisti di ricerca	233	225	242	229	235
Borsiste e borsisti di ricerca	88	106	66	46	25
Collaboratrici e collaboratori di ricerca	48	65	62	74	66
Totale	369	396	370	349	326

Tabella 4 Trend personale ricerca non strutturato

Personale tecnico amministrativo

Il personale tecnico amministrativo è aumentato per supportare la crescita delle attività, soprattutto dei progetti di ricerca. Significativa la crescita relativa del personale tecnico e tecnologo, come si evince dalla seguente tabella.



Personale	Anno				
	2019	2020	2021	2022	2023
Tempo indeterminato	179	184	196	220	231
di cui tecniche o tecnici	48	49	46	65	33
di cui Coll. Esperte Linguistiche ed Esperti Linguistici	3	3	3	2	2
Tempo determinato ^a	39	41	45	39	58
di cui tecniche o tecnici	1	7	11	9	12
di cui tecnologhe o tecnologi	15	17	17	14	29
Totale	218	225	241	259	289

Dati al 31 dicembre, incluso il Direttore Generale

Tabella 5 Personale tecnico amministrativo al 31 dicembre di ciascun anno (nel personale a tempo indeterminato è incluso il dirigente e nel personale a tempo determinato è incluso il Direttore Generale)

3 Risultati di valore pubblico

3.1 Obiettivi strategici e relativo monitoraggio

Il documento strategico della Scuola definisce:

- obiettivi strategici nei relativi ambiti
- azioni per raggiungerli
- indicatori di misurazione.



Figura 1 Struttura del documento strategico

Gli obiettivi strategici della Scuola sono contenuti nel documento “Obiettivi Strategici 2022 – 2025 Azioni e Indicatori” presentato agli Organi a maggio 2023. Il documento è stato oggetto di revisione, sin dal mese di luglio 2023, con l'avvio del processo di budget. Nella tabella seguente, viene data evidenza degli obiettivi strategici di cui al documento in parola, con i relativi ambiti SDGs/PNRR principali associati, dei soggetti a cui essi sono rivolti (stakeholder principali) e del relativo valore pubblico generato.



Ambito	Obiettivo strategico 2022-2025	SDG / PNRR principali	Stakeholder principali	Valore pubblico generato
INTERDISCIPLINARIETÀ	Facilitare l'interdisciplinarietà e la possibilità di collaborazione tra istituti, centri, laboratori ed aree di ricerca		DOC/RIC IST_PUBBL IST_PRIV	Economico Ambientale Sociale
INTERNAZIONALIZZAZIONE	Incrementare la rete delle relazioni della Scuola a livello europeo, ampliare il ventaglio di opzioni di mobilità per studenti/studentesse, posizionare la Scuola nel contesto mondiale con la realizzazione del progetto strategico Africa Connect		DOC/RIC All_O All_PhD IST_PUBBL IST_PRIV	Sociale Crescita culturale
RICERCA	Incrementare la qualità della produzione scientifica mantenendo i volumi di produzione scientifica pro capite		DOC/RIC IST_PUBBL IST_PRIV	Crescita culturale
FORMAZIONE (UNDERGRADUATE)	Incremento dell'impatto formativo, in linea con il trend di crescita della Scuola, dall'orientamento all'Alta Formazione		DOC/RIC All_O All_PhD All_AF/MU STUD_LM STUD_SS PTA IST_PUBBL IST_PRIV	Sociale Crescita culturale
FORMAZIONE (POST GRADUATE)	Maggiore integrazione della didattica e potenziamento dei dottorati della Scuola		All_PhD IST_PUBBL IST_PRIV	Sociale Crescita culturale
FORMAZIONE (ALTA FORMAZIONE)	Riorganizzazione e revisione missione delle iniziative di alta formazione		DOC/RIC All_AF/MU IST_PUBBL IST_PRIV	Crescita culturale
TERZA MISSIONE	Rafforzamento della capacità di produzione di valore per la collettività		DOC/RIC IST_PUBBL IST_PRIV TERR All_O All_PhD	Economico Sociale Crescita culturale
ORGANIZZAZIONE	Assicurare il miglioramento organizzativo continuo affinché la Scuola sia un posto di lavoro "per scelta"		DOC/RIC PTA	Sociale Crescita culturale Ambientale Sanitario
LOGISTICA - RICERCA	Completare il Parco Scientifico-Tecnologico di San Giuliano Terme		DOC/RIC PTA IST_PUBBL IST_PRIV TERR	Economico Sociale Ambientale
LOGISTICA - RICERCA E ORGANIZZAZIONE	Aumentare gli spazi per la ricerca e migliorare la logistica		DOC/RIC PTA IST_PUBBL IST_PRIV TERR	Economico Sociale Ambientale
LOGISTICA - FORMAZIONE	Incremento del numero di posti letto e delle strutture per la formazione		DOC/RIC All_O All_PhD All_AF/MU STUD_LM STUD_SS PTA IST_PUBBL IST_PRIV TERR	Economico Sociale Ambientale
DIGITALIZZAZIONE	Assicurare la transizione al digitale		DOC/RIC All_O All_PhD All_AF/MU STUD_LM STUD_SS PTA	Sociale Ambientale
RECLUTAMENTO	Assicurare l'eccellenza nel processo di reclutamento di nuovi docenti e ricercatori		DOC/RIC IST_PUBBL	Crescita culturale

Tabella 6 Obiettivi strategici 2022-2025, SDGs/PNRR, stakeholder e valore pubblico generato

Legenda Stakeholder principali:

DOC/RIC	Personale docente e ricercatore
All_O	Allievi e Allieve Ordinari/e e famiglie
All_PhD	Allievi e Allieve PhD
All_AF/MU	Allievi e Allieve corsi Alta Formazione e Allievi Master
STUD	Studenti e studentesse potenziali candidati e famiglie
STUD_LM	Studenti e studentesse Laurea Magistrale
STUD_SS	Studenti e studentesse Seasonal School
PTA	Personale tecnico e amministrativo
IST_PUBBL	Istituzioni pubbliche italiane ed estere
IST_PRIV	Enti privati e del terzo settore
TERR	Territorio e comunità



Con l'approvazione del Bilancio di esercizio 2023, è stato presentato e approvato, dagli Organi della Scuola il monitoraggio 2023 degli indicatori di cui agli obiettivi strategici. Tale monitoraggio è contenuto nel documento "Obiettivi strategici 2022-2025 Azioni e indicatori: Consuntivo 2023 e Obiettivi 2024 - 2025". Il documento contiene i risultati 2023 e l'eventuale aggiornamento degli obiettivi 2024-2025 (definizione di nuove azioni/di nuovi indicatori ed eventuale aggiornamento dei target).

3.2 Bilancio di esercizio e risultati della gestione

Il Bilancio di esercizio della Scuola, che contiene i risultati della gestione economico-finanziaria, si chiude, per l'anno 2023, con un utile di euro 10,5 M.

Di seguito si riporta la tabella di sintesi sull'andamento economico 2023.

	31.12.2023	% sul totale proventi operativi 2023	31.12.2022	% sul totale proventi operativi 2022
A) PROVENTI OPERATIVI				
I. PROVENTI PROPRI	31.402.160	37,8	24.942.984	32,6
II. CONTRIBUTI	49.983.143	60,1	49.883.862	65,1
III. PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE E S.S.N.				
IV. PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO				
V. ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	1.749.568	2,1	1.776.844	2,3
VI. VARIAZIONE RIMANENZE				
VII. INCREMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI				
TOTALE PROVENTI OPERATIVI (A)	83.134.871	100,0	76.603.690	100,0
B) COSTI OPERATIVI				
VIII. COSTI DEL PERSONALE	37.230.183	52,5	33.841.520	52,4
IX. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	28.636.117	40,4	26.345.237	40,8
X. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	4.200.553	5,9	3.771.883	5,8
XI. ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	339.504	0,5	238.381	0,4
XII. ONERI DIVERSI DI GESTIONE	492.532	0,7	435.838	0,7
TOTALE COSTI OPERATIVI (B)	70.898.889	100,0	64.632.859	100,0
DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A - B)	12.235.982		11.970.831	
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI	- 7.305		- 7.572	
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE				
E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	260.766		61.369	
Risultato prima delle imposte (A - B + - C + - D + - E)	12.489.443		12.024.628	
F) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE	1.963.061		1.767.682	
RISULTATO DI ESERCIZIO	10.526.382		10.256.946	

Figura 2 Sintesi andamento economico 2023

Il Bilancio unico di esercizio 2023 mostra nel Conto Economico:

- Proventi operativi per circa € 83 M, con un incremento di circa l'8,5% rispetto all'esercizio precedente. I proventi sono principalmente imputabili: per il 60% a Contributi da MUR, il cui peso sul totale proventi è aumentato negli ultimi anni in forza delle risorse ministeriali aggiuntive disposte in favore delle Scuole Superiori ad ordinamento speciale e per l'intervento straordinario in favore delle residenze, e per il 38% a Proventi propri (in crescita di circa il 6% rispetto al 2022). In particolare, si



registrano maggiori ricavi rispetto ai dati previsionali relativi al budget economico 2023 per circa € 4,6 M;

- Costi operativi per circa € 70 M, di cui circa il 53% costi di personale e il 40% costi della gestione corrente. Da rilevare che sull'esercizio 2023 sono stati rilevati minori costi rispetto ai dati previsionali relativi al budget economico 2023 per circa € 2,8 M.

I risultati della gestione dell'esercizio 2023 mostrano il consolidamento del trend positivo della performance ottenuto negli ultimi anni, a conferma della capacità della Scuola di incrementare i livelli di attività in termini di ricerca, formazione e terza missione senza compromettere la sostenibilità economico finanziaria. In proporzione alle attività svolte, la Scuola dimostra capacità di contenimento della spesa da un lato e di attrazione di fondi propri dall'altro, determinata da attività progettuale ma anche da donazioni da parte di soggetti esterni, quali fondazioni filantropiche e aziende private, che sostengono in qualità di partner varie iniziative messe in campo dalla Scuola. Tali risultati economici positivi, che incrementano i valori di Patrimonio (incremento di oltre 50 M rispetto al 2022), riflettono il ritorno dell'importante investimento effettuato negli ultimi anni in termini di risorse umane e spazi.

Il Bilancio di esercizio 2023 è corredato da una "Relazione sulla gestione" della Rettrice, allegata alla presente Relazione (Allegato 1), che tratta in sintesi, i risultati raggiunti su formazione, ricerca, terza missione, internazionalizzazione, reclutamento e infrastrutture.

In conclusione, sulla base dei risultati economico finanziari, come si evince dalla "Relazione sulla gestione", è possibile valutare positivamente le scelte relative alle politiche di bilancio che hanno consentito di pervenire ad un risultato economico positivo significativo e ad uno Stato Patrimoniale di notevole solidità che consente di proseguire al meglio verso il completamento del percorso di sviluppo di cui al Piano strategico.



4 Organizzazione della struttura amministrativa

Viene rappresentata di seguito l'organizzazione della struttura amministrativa a valere dal mese di giugno 2023.

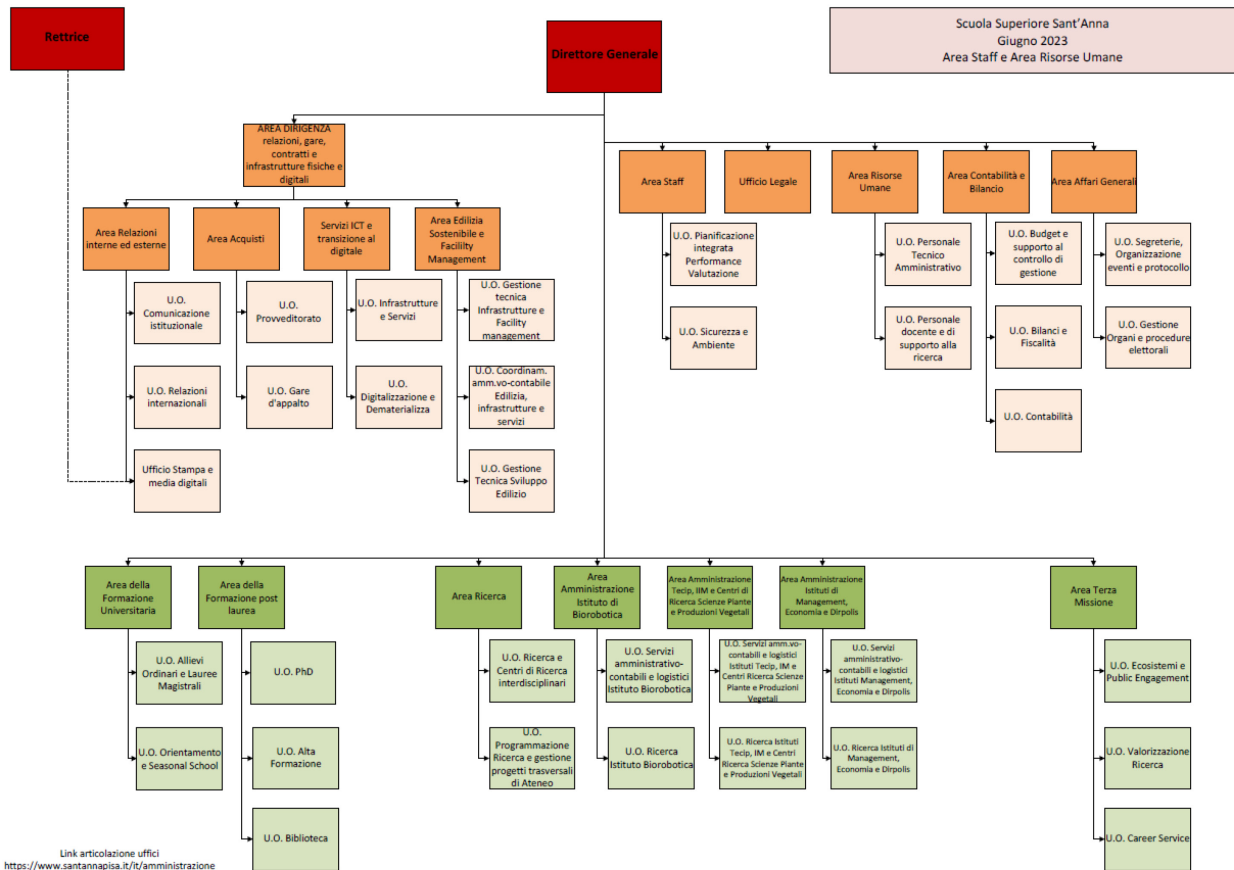


Figura 3 Organizzazione struttura amministrativa da giugno 2023

Nella rappresentazione della struttura amministrativa 2023, vi sono strutture che offrono servizi amministrativi e tecnici direttamente rivolti alle attività core dell'Ateneo (ricerca, formazione e terza missione), distinte dal colore verde, e strutture che offrono servizi amministrativi e tecnici di carattere trasversale, distinte dal colore arancione.

Rispetto al precedente assetto organizzativo è stata istituita, da giugno 2023, una nuova Area, *Area Dirigenza relazioni, gare, contratti e infrastrutture fisiche e digitali*, a cui è stata assegnata la gestione dell'Area "Relazioni Interne ed Esterne" ed il coordinamento delle Aree "Acquisti", "Edilizia, sostenibilità e Facility Management" e "Servizi ICT e transizione al digitale". Inoltre, le attività relative alla formazione sono state suddivise in due Aree, una dedicata alla formazione universitaria e all'orientamento e una dedicata alla formazione post laurea ed il supporto amministrativo ai Centri di ricerca interdisciplinari, di nuova istituzione, è stato inserito nell'Area della Ricerca.



5 Risultati della performance

Gli obiettivi di performance del Direttore Generale, del Dirigente e dei/delle Responsabili delle Aree sono stabiliti in coerenza con gli obiettivi strategici e con le azioni a essi collegati, permettendo l'allineamento delle attività delle strutture alle finalità strategiche dell'Ateneo.

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) 2023, disponibile al seguente link [SMVP](#), esplicita il modello di funzionamento del sistema che la Scuola ha adottato e al quale questa Relazione fa riferimento.

5.1 Risultati soddisfazione per i servizi erogati (Customer Satisfaction)

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) 2023, sopra richiamato prevede, tra le dimensioni di valutazione, il grado di soddisfazione per i servizi erogati (Customer Satisfaction) con un'incidenza del 10% per tutti i profili valutati: Direttore Generale/Dirigente e tutto il personale tecnico amministrativo (Responsabili di Area e Responsabili di UO, personale collaboratore, personale tecnico).

Nel 2024, la Scuola ha condotto la sua ottava rilevazione relativa alla qualità dei servizi amministrativi e tecnici erogati dalle strutture nell'anno 2023. L'indagine è a cadenza annuale; la valutazione 2023 è stata realizzata dal 15 aprile al 15 maggio 2024, attraverso la somministrazione di un questionario da compilare online in forma anonima e volontaria.

L'indagine si è posta il duplice obiettivo di contribuire alla determinazione della valutazione del personale tecnico amministrativo, così come previsto dal SMVP e di migliorare la qualità dei servizi stessi.

Complessivamente sono stati coinvolti 1.353 utenti:

- **189** Personale Docente e di ricerca
- **370** Allieve/i PhD
- **297** Allieve/i Ordinari
- **221** Titolari di assegni di ricerca
- **276** Personale Tecnico e Amministrativo

Il tasso di risposta è stato del 35,70% complessivo ha visto un decremento rispetto al precedente anno (44,02%), dovuto in via prioritaria alla bassa adesione da parte degli/delle Allievi PhD e assegnisti/e.

La Tabella riporta il dettaglio della percentuale di risposta per ciascuna categoria di utenti coinvolta nell'indagine:



Utenti	Nr questionari somministrati	Nr questionari compilati	Percentuale di risposta
Allievi Ordinari	297	90	30.30%
Allievi PhD	370	58	15.68%
Assegnisti	221	48	21.72%
Docenti/Ricercatori	189	82	43.39%
Personale TA	276	205	74.28%
Totale Scuola	1.353	483	35,7%

Tabella 7- Tasso di risposta

Il questionario utilizzato è articolato in più sezioni corrispondenti alle strutture (Aree, Amm.ne Istituti e Centri) della Scuola. La/Il compilatrice/tore è chiamato ad esprimere il proprio livello complessivo di soddisfazione rispetto ai servizi erogati da ciascuna struttura della Scuola ed utilizzate con maggiore frequenza (≥ 5 volte), nel corso del 2023. Il personale tecnico amministrativo non valuta la propria Area di appartenenza. Al fine di valutare la soddisfazione è stata adottata una scala a 6 punti: da 1 a 6, da “*Insoddisfatto*” a “*Soddisfatto*”, con la possibilità di scegliere l’opzione “Non ho usufruito del servizio”.

Sulla base delle esperienze passate e, in particolare, dei risultati dell’indagine 2022, si è ritenuto opportuno apportare, nell’edizione 2023, alcune modifiche nell’architettura del questionario:

- adeguamento del questionario alla nuova struttura organizzativa della Scuola, definita nel PDG n. 290/2023;
- è stata inserita per ciascuna struttura valutata una breve descrizione dei principali ambiti di competenze al fine di rendere maggiormente edotti i fruitori delle attività delle strutture (chi fa cosa);
- è stata inserita l’obbligatorietà per tutte le domande del questionario;
- è stata inserita una nuova sezione nella quale indicare i punti di forza della struttura; nell’edizione 2023, infatti, il compilatore, nel caso di valutazioni dei servizi da 4 a 6 è tenuto a motivare indicando almeno un punto di forza, fino ad un massimo di tre, ulteriormente a quanto avveniva fino al precedente anno, con indicazione di almeno un punto di debolezza, nel caso di valutazioni dei servizi da 1 a 3;
- sono state definite, per ciascuna struttura, le relative categorie di utenti / compilatori. Ad esempio, Area Contabilità e Bilancio valutata da personale tecnico amministrativo e personale docente e ricercatore e non da personale assegnista, Allievi e Allieve Ordinari e PhD.

Riguardo al grado di soddisfazione per i servizi erogati (indagine customer satisfaction Scuola) il livello di soddisfazione complessivamente raggiunto dalla Scuola risulta pari a 4,8 su 6 pari quindi a 80%.



5.2 Risultati della performance del Direttore Generale

5.2.1 Definizione obiettivi di performance del Direttore Generale

Gli obiettivi di performance del Direttore Generale, per l'anno 2023, sono stati approvati nella seduta del Consiglio di Amministrazione di gennaio 2023 ed inseriti nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2023-2025, approvato nel mese di febbraio. Tali obiettivi sono stati definiti in coerenza con la pianificazione strategica e la programmazione triennale della Scuola (Piano di orientamento Strategico 2022-2025 e Programma Triennale 2023-2025) e rappresentati nel relativo PIAO, in connessione agli ambiti strategici di riferimento ([Piano Integrato di Attività e Organizzazione \(santannapisa.it\)](http://santannapisa.it) pag. 28). La proposta degli obiettivi 2023 è stata in parte rivista ed integrata nel mese di luglio per il secondo semestre dell'anno come descritto nel successivo paragrafo.

5.2.2 Monitoraggio obiettivi di performance del Direttore Generale

A luglio 2023, come previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Scuola, è stato svolto il monitoraggio sullo stato di avanzamento degli obiettivi stessi, portato all'attenzione del Nucleo di Valutazione nella riunione dell'11 luglio 2023 e del Consiglio di Amministrazione nella seduta del 19 luglio 2023.

In occasione di tale monitoraggio, sono stati inseriti tre nuovi obiettivi, di cui due richiesti da aggiornamenti normativi "Attuazione indicazioni ministeriali su attività formativa Syllabus" e "Rispetto dei tempi di pagamento" ed uno inserito su indicazione del Consiglio di Amministrazione nella seduta di giugno 2023 "Miglioramento del livello di tempestività, qualità e completezza della documentazione fornita a supporto degli organi Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione per il secondo semestre 2023", con la conseguente revisione del peso degli obiettivi precedentemente assegnati.

Al successivo paragrafo "Misurazione e Valutazione delle dimensioni della performance 2023 del Direttore Generale", viene riportata la tabella con la rappresentazione finale degli obiettivi di performance 2023 del Direttore Generale, con riferimento ad ambito strategico, indicatore, target, peso.

5.2.3 Passaggi nel processo di valutazione del Direttore Generale

L'iter di valutazione del Direttore Generale prevede la formulazione di una proposta di valutazione da parte della Rettrice, che viene trasmessa al Nucleo di Valutazione per il suo parere e l'approvazione finale del Consiglio di Amministrazione. La valutazione del Direttore Generale viene effettuata prendendo in considerazione sia i risultati conseguiti nelle dimensioni di performance sia il contributo dato dal Direttore Generale in riferimento ad attività extra ordinem che emergono nel corso dell'anno e viene inserita nella Relazione annuale sulla performance.



5.2.4 Misurazione e Valutazione delle dimensioni della performance 2023 del Direttore Generale

Al Direttore Generale è attribuita la complessiva gestione e organizzazione dei servizi, delle risorse strumentali e del personale tecnico-amministrativo dell'ateneo. Il Direttore Generale ha quindi il compito di coordinare e dirigere un insieme complesso di risorse e funzioni al fine della realizzazione degli obiettivi istituzionali, definiti dal piano strategico e assegnati dal Consiglio di Amministrazione, garantendo un funzionamento efficace ed efficiente dell'Ateneo. In questa prospettiva, nel 2023, gli obiettivi del DG sono fortemente integrati con gli obiettivi di programmazione complessiva della Scuola illustrati nel piano strategico pluriennale e annuale.

In tal senso, il Direttore Generale è responsabile del livello di performance amministrativa raggiunto dall'organizzazione e su tali risultati si propone sia valutata la performance del Direttore Generale considerando il ruolo di facilitatore e gestore del processo complessivo di implementazione degli obiettivi di cui ha favorito il raggiungimento.

Secondo il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance della Scuola 2023, la valutazione della performance del Direttore Generale è strutturata nelle seguenti dimensioni:

- Raggiungimento degli obiettivi assegnati (incidenza 70%);
- Comportamenti organizzativi (incidenza 20%);
- Grado di soddisfazione per i servizi erogati, customer satisfaction (incidenza 10%);

In relazione alle tre dimensioni, di seguito vengono illustrate le modalità con le quali sono condotte le fasi di misurazione e di valutazione della performance del Direttore Generale.

Con riferimento agli obiettivi assegnati, la fase di misurazione dei risultati conseguiti è effettuata dall'Ufficio controllo di gestione all'interno dell'Area Staff che ha utilizzato, il seguente metodo:

- in riferimento agli obiettivi qualitativi:
 - o interviste realizzate con i/le Responsabili delle strutture amministrative maggiormente coinvolte nelle attività svolte di cui all'obiettivo;
 - o raccolta di materiale di supporto quali delibere degli organi e relativo materiale allegato, provvedimenti del direttore generale, relazioni dei/delle Responsabili delle strutture amministrative stesse etc.;
- con riguardo agli obiettivi quantitativi, i dati risultano dai flussi registrati dai sistemi informativi di riferimento.

La valutazione degli obiettivi viene poi proposta dalla Rettrice sulla base di tale misurazione. Buona parte degli obiettivi del Direttore Generale sono quelli stessi della Scuola nel suo complesso, così come risulta dal documento *“Obiettivi strategici 2022-2025 Azioni e indicatori: Consuntivo 2023*



e *Obiettivi 2024 - 2025*”, il cui consuntivo 2023 è stato approvato nelle sedute del Senato Accademico del 21 maggio 2024 e del Consiglio di Amministrazione del 29 maggio 2024.

Con riferimento ai comportamenti organizzativi, la valutazione è proposta dalla Rettrice, che tiene conto anche dei risultati del questionario bottom-up somministrato ai/alle collaboratori/collaboratrici diretti del Direttore Generale (Dirigente/Responsabili di Area).

Riguardo al grado di soddisfazione per i servizi erogati (customer satisfaction) la misurazione avviene tramite apposito questionario on line in forma anonima, gestito dall'Area Staff, ed è rivolto a tutte le componenti della Scuola (Allieve/i Ordinarie/i, Allieve/i PhD, assegniste/i, Docenti e Ricercatrici/Ricercatori, personale tecnico-amministrativo); la valutazione attribuita al Direttore Generale corrisponde al valore di soddisfazione complessivamente raggiunto dalla Scuola.

5.2.4.1 *Obiettivi (incidenza 70%)*

Sulla base della misurazione del risultato degli obiettivi 2023 del Direttore Generale effettuata dall'ufficio preposto, la percentuale di raggiungimento degli obiettivi è pari al 99,14% con un risultato pesato pari a 69,40.

Incidenza dimensione	70
Risultato (percentuale di raggiungimento)	99,14%
Risultato pesato	69,40

Tale risultato emerge dalla tabella sotto riportata, che contiene gli obiettivi di performance 2023 con riferimento, per ciascuno di essi, ad ambito di riferimento strategico, eventuale indicatore strategico, indicatore di performance, target, peso e valutazione sintetica del risultato. A seguire, rispetto alla tabella sintetica, vengono descritti, in modo dettagliato, i risultati raggiunti in relazione a ciascun obiettivo.



Ambito strategico	Indicatore strategico di riferimento	Obiettivo performance	Indicatore performance	Target	Peso	Risultato (percentuale di raggiungimento)	Risultato pesato
Formazione Undergraduate	Fo.01 Numero partecipanti ME.MO Fo.02 Numero iniziative ME.MO Fo.03 Numero iniziative MeMo Focus Oriented (STEM e SEC) Fo.04 Numero partecipanti iniziative MeMo Focus Oriented (STEM e SEC) Fo.05 Numero di Student coinvolti iniziative di orientamento	Numero di edizioni (ME.MO, STEM) e numero Student orientati (ad esclusione ME.MO, STEM)	Media delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi di cui alla programmazione triennale 2023-2025 ME.MO - edizioni svolte su edizioni target STEM: edizioni svolte su edizioni target Student orientati: percentuale di raggiungimento stabilita dal valutatore	ME.MO.: 3 edizioni (360 student orientati) STEM: 3 edizioni Student orientati: 800"	3	100%	3,00
Formazione Undergraduate	Fu.02 Posti Honors Student (I livello) finanziati da soggetti privati Fu.04 Posti Honors Student (II livello) finanziati da soggetti privati	Posti a bando Honors Student finanziati da soggetti privati	Percentuale di raggiungimento dell'obiettivo di cui alla programmazione triennale 2023-2025 (posti banditi su posti target)	9 posti banditi	4	100%	4,00
Lauree Magistrali (Obiettivo DM 30 giugno 2022 art. 3 co. 1 lett. b.1) semplificazione)		Revisione ed implementazione di un nuovo modello organizzativo delle Lauree Magistrali	Rispetto dei tempi	Proposta di revisione ed implementazione entro il 2023	4	100%	4,00
Alta Formazione (Obiettivo DM 30 giugno 2022 art. 3 co. 1 lett. b.1) semplificazione)	Fa.01 Revisione della strategia e del modello organizzativo dell'Alta Formazione	Revisione della strategia e del modello organizzativo dell'Alta Formazione	Rispetto dei tempi	Proposta di revisione entro il 2023 (attuazione nel 2024 come da Piano strategico 2022-2025)	3	100%	3,00
Ricerca		Gestione e realizzazione delle progettualità PNRR	Rispetto dei tempi	Gestione e realizzazione delle attività secondo le tempistiche e indicazioni ministeriali relativamente ai principi e alle Linee guida del PNRR	8	100%	8,00
Ricerca, Formazione, Terza Missione	R.06 Fatture non pagate (valore di crediti aperti) da oltre 12 mesi, per contratti attività conto terzi	Fatture non pagate (valore di crediti aperti) da oltre 12 mesi, per contratti attività conto terzi	Rispetto programmazione triennale 2023-2025	Riduzione nel 2023 rispetto al dato 2022	4	100%	4,00
Assetto Logistico		Ampliamento spazi: valutazione della proposta di Partenariato Pubblico Privato (PPP) per la realizzazione del Parco Scientifico tecnologico (PST) in San Giuliano Terme	Rispetto dei tempi	Valutazione della proposta PPP entro febbraio 2023	8	100%	8,00
Assetto Logistico	L.01 Spazi (Mq) destinati ad attività di ricerca per docenti di ruolo dell'Ateneo (indicatore Pro 3 B_c) L.02 Rispetto dei cronoprogrammi per l'ampliamento spazi	Ampliamento spazi: attivazione della procedura di gara per il Parco Scientifico Tecnologico (PST) in San Giuliano Terme"	Rispetto dei tempi	Attivazione procedura di gara entro marzo 2023	10	100%	10,00
Assetto Logistico	L.03 Ampliamento spazi con sottobiettivi L.04 Spazi (Mq) disponibili per la didattica rispetto agli studenti iscritti entro 1 anno oltre la durata normale dei corsi (C_c Pro3)	Ampliamento spazi: conclusione iter contrattuale per il Parco Scientifico e Tecnologico (PST) in San Giuliano Terme	Rispetto dei tempi	Conclusione iter contrattuale entro i tempi previsti dal cronoprogramma (entro il 2023)	10	100%	10,00
Assetto Logistico (Obiettivo DM 30 giugno 2022 art. 3 co. 1 lett. b.3) accessibilità)		Rispetto Piano edilizia escluso Parco Scientifico Tecnologico (PST) in San Giuliano Terme (include interventi nell'ambito dell'accessibilità fisica)	Percentuale di raggiungimento della programmazione condivisa	Rispetto programmazione e priorità condivise	9	100%	9,00
Transizione digitale (Obiettivo DM 30 giugno 2022 art. 3 co. 1 lett. b.1) semplificazione e b.) digitalizzazione)	D.01 Transizione Digitale: abilitazione alla gestione documentale D.02 Transizione Digitale: supporto ai processi di gestione della ricerca e della didattica	Transizione digitale secondo quanto stabilito nel Masterplan	Rispetto dei tempi	Realizzazione azioni previste dal Masterplan per il 2023	9	95%	8,55
Organizzazione	I.04 Supporto amministrativo dei Centri di Ricerca Interdisciplinari entro primo semestre 2023	Presenza in carico supporto amministrativo dei Centri di Ricerca Interdisciplinari entro primo semestre 2023	Rispetto dei tempi	Presenza in carico supporto amministrativo entro giugno 2023	5	100%	5,00
Organizzazione		Livello di soddisfazione 2023 (indagine realizzata nel 2024) dell'utenza rispetto ai servizi amministrativi erogati (Questionario Customer Satisfaction Scuola) e livello di Benessere Organizzativo 2023 (indagine realizzata nel 2023) del PTA (Questionario Benessere Organizzativo ANAC - Good Practice rivolto al PTA)	Indagine Customer Satisfaction Scuola - risultato complessivo. Indagine Benessere Organizzativo Good Practice: risultato della sezione sul Benessere Organizzativo in senso stretto - parte 1 dell'indagine rivolta al PTA	Indagine Customer Satisfaction Scuola: mantenimento del livello di soddisfazione >= 5 su 6 Indagine Benessere Organizzativo Good Practice: mantenimento	8	98%	7,84
Organizzazione		Attuazione indicazioni ministeriali su attività formativa Syllabus programma "Competenze digitali per la PA"	Realizzazione entro i termini	Promozione della partecipazione attiva del personale e pianificazione dell'attività formativa Syllabus programma "Competenze digitali per la PA" entro luglio 2023	5	100%	5,00
Organizzazione		Rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni	Indicatore di ritardo annuale nei pagamenti	Raggiungimento degli obiettivi relativi al rispetto dei tempi di pagamento con verifica effettuata dal competente organo di controllo di regolarità amministrativa e contabile ai sensi dell'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145	5	100%	5,00
Organizzazione		Miglioramento del livello di tempestività, qualità e completezza della documentazione fornita a supporto degli organi SA e CdA per il secondo semestre 2023	a) istruttorie pervenute a SA e CdA 2gg prima della riunione rispetto alle istruttorie totali b) qualità e completezza delle istruttorie di SA e CdA: percentuale di istruttorie giudicate di qualità e complete	a) Almeno il 95% istruttorie trasmesse entro 2 giorni b) Valutazione da parte dei componenti di SA e CdA: almeno la maggioranza dei componenti del SA e del CdA giudica le istruttorie complete e di buona qualità	5	95%	4,75
					100		99,14



Segue ora la descrizione degli obiettivi e risultati specifici del 2023.

5.2.4.1.1 Formazione Undergraduate

5.2.4.1.1.1 Obiettivo Numero di edizioni (ME.MO, STEM) e numero Student orientati (ad esclusione ME.MO, STEM)

L'obiettivo è compreso tra quelli strategici della Scuola che riportiamo di seguito.

INDICATORI – ORIENTAMENTO

Fo.01 Numero partecipanti ME.MO

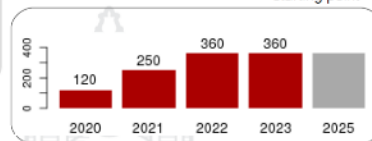
Referente politico
Declinabile per
Struttura di riferimento
Fonte dati

Delegato in materia di Merito e Mobilità Sociale
-
Area Formazione universitaria
Fonti interne

Starting point
2022
360

Risultato
2023
360

Target
2025
mantenimento
rispetto allo
starting point



Fo.02 Numero iniziative ME.MO

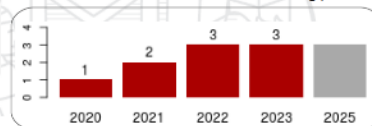
Referente politico
Declinabile per
Struttura di riferimento
Fonte dati

Delegato in materia di Merito e Mobilità Sociale
-
Area Formazione universitaria
Fonti interne

Starting point
2022
3

Risultato
2023
3

Target
2025
mantenimento
rispetto allo
starting point



INDICATORI – ORIENTAMENTO

Fo.03 Numero iniziative MeMo Focus Oriented

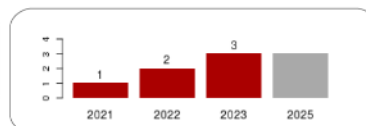
Referente politico
Declinabile per
Struttura di riferimento
Fonte dati

Docenti coordinatori/trici di STEM e SEC
-
Area Formazione universitaria
Fonti interne

Starting point
2021
1

Risultato
2023
3

Target
2025
?



Le iniziative Focus Oriented comprendono STEM e, a partire dal 2023, la Scuola di Educazione Civica (SEC).

Fo.04 Numero partecipanti iniziative MeMo Focus Oriented

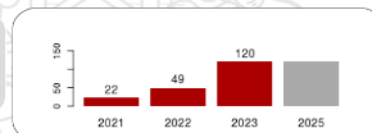
Referente politico
Declinabile per
Struttura di riferimento
Fonte dati

Docenti coordinatori/trici di STEM e SEC
-
Area Formazione universitaria
Fonti interne

Starting point
2021
22

Risultato
2023
120

Target
2025
?

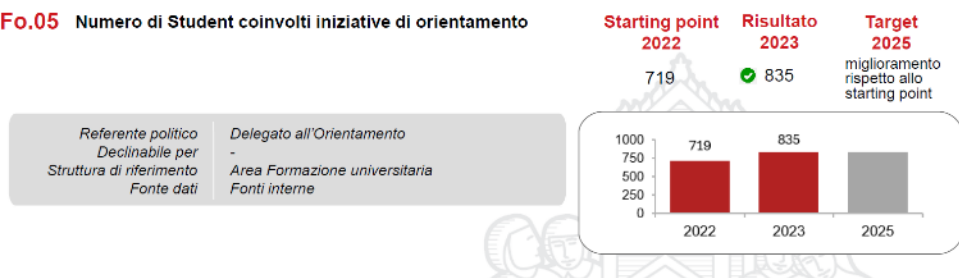


Le iniziative Focus Oriented comprendono STEM e, a partire dal 2023, la Scuola di Educazione Civica (SEC).



INDICATORI – ORIENTAMENTO

Fo.05 Numero di Student coinvolti iniziative di orientamento



Per quanto riguarda la Direzione Generale l'obiettivo pesava per il 3% e risulta pienamente conseguito.

Obiettivo	Indicatore	Target	Peso
Numero di edizioni (ME.MO, STEM) e numero Student orientati (ad esclusione ME.MO. STEM)	Media delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi di cui alla programmazione triennale 2023-2025 ME.MO.: edizioni svolte su edizioni target STEM: edizioni svolte su edizioni target Student orientati: percentuale di raggiungimento stabilita dal valutatore	ME.MO.: 3 edizioni (360 student orientati) STEM: 3 edizioni Student orientati: 800"	3 %

Edizioni ME.MO (Merito e Mobilità Sociale)

Nel 2023 le studentesse e gli studenti coinvolti nel programma di orientamento ME.MO sono stati n. 360 e tre le edizioni svolte a Pisa:

- prima edizione dal 9 all'11 maggio 2023
- seconda edizione dal 27 al 29 giugno 2023
- terza edizione dal 5 al 7 settembre 2023

Risultato 2023: 3 edizioni ME.MO (360 student orientati), risultanti anche nel consuntivo 2023 di cui al documento *Obiettivi strategici 2022-2025 azioni e indicatori – consuntivo 2023* sopra citato.

Edizioni ME.MO Focus oriented (STEM e Scuola di Educazione Civica)

Nel corso del 2023, al progetto STEM "Le ragazze si mettono in gioco", previsto nel programma originale, si è affiancata la Scuola di Educazione Civica (SEC), entrambe le iniziative rientrano quindi oggi nelle iniziative denominate "ME.MO Focus oriented".

Risultato 2023: 3 edizioni relative alle iniziative **ME.MO** Focus oriented (STEM e SEC)

- due moduli residenziali STEM:
 - primo modulo dal 20 al 23 giugno 2023
 - secondo modulo dal 18 al 21 luglio 2023
- prima edizione SEC dal 21 al 23 settembre 2023

Si ricorda, inoltre, che i dati relativi alle edizioni ME.MO e ME.MO focus oriented (STEM e SEC) sono stati oggetto di una Relazione da parte del Nucleo di Valutazione nella seduta del 30 aprile 2024, ai fini della loro validazione nell'ambito della programmazione triennale Pro3 2021-2023.



Student orientati:

Risultato 2023: nel 2023, il numero degli studenti e studentesse orientati sono stati in totale 835 e fanno riferimento alle seguenti iniziative:

- Giornate di Orientamento Tematico;
- Visite nelle scuole;
- Entrare al Sant'Anna;
- Scuola Orientamento Universitario - Corso coordinato da Scuola Superiore Sant'Anna;
- Scuola Orientamento Universitario - Corso coordinato da Scuola Normale Superiore.

Tale dato risulta anche nel consuntivo 2023 di cui al documento *Obiettivi strategici 2022-2025 azioni e indicatori – consuntivo 2023* sopra citato.

5.2.4.1.1.2 Obiettivo Posti a bando Honors Student finanziati da soggetti privati

L'obiettivo è compreso tra quelli strategici della Scuola che riportiamo di seguito.



Per quanto riguarda la Direzione Generale l'obiettivo pesava per il 4% e risulta pienamente conseguito.

Obiettivo	Peso	Indicatore	Target
Posti a bando Honors Student finanziati da soggetti privati	4 %	Percentuale di raggiungimento dell'obiettivo di cui alla programmazione triennale 2023-2025 (posti banditi su posti target)	9 posti banditi

Nel 2023, il Bando di concorso per Honors Student di primo livello (emanato con DR n. 67/2023 e modificato DR n. 409/2023) prevedeva n. 58 posti. Il Bando Honors Student di secondo livello (emanato con DR n. 153/2023) prevedeva n. 10 posti. Al termine del concorso, sono stati assegnati complessivamente n. 78 posti, comprensivi di 10 posti aggiuntivi finanziati da soggetti privati, di cui:

- n. 9 sul primo livello
- n. 1 sul secondo livello.



Risultato 2023: per Honors student 10 posti finanziati da soggetti privati, risultanti anche nel consuntivo 2023 di cui al documento *Obiettivi strategici 2022-2025 azioni e indicatori – consuntivo 2023* sopra citato.

5.2.4.1.2 Lauree Magistrali

5.2.4.1.2.1 Obiettivo Revisione ed implementazione di un nuovo modello organizzativo delle Lauree Magistrali

Obiettivo	Peso	Indicatore	Target
Revisione ed implementazione di un nuovo modello organizzativo delle Lauree Magistrali	4 %	Rispetto dei tempi	Proposta di revisione ed implementazione entro il 2023

Nel 2023, sono stati rivisti e implementati numerosi cambiamenti organizzativi in riferimento alle Lauree magistrali, quali:

- l'adozione di un nuovo modello di convenzione unico per le Lauree Magistrali congiunte, adottato già in corso d'anno per le convenzioni delle Lauree Magistrali in scadenza nella seconda parte del 2023 (Lauree Magistrali in Ingegneria Bionica, Biotecnologie molecolari, International Security Studies). Da rilevare che il nuovo modello di convenzione ha previsto l'inserimento di specifiche clausole relative agli adempimenti delle sedi amministrative;
- la revisione riguardo alla gestione del budget annuale, nello specifico:
 - passaggio da una gestione del budget annuale dei singoli corsi di Laurea magistrale in capo agli Istituti ad una gestione centralizzata, posta quindi in capo all'Area della Formazione Universitaria, a partire dal bilancio di previsione annuale 2023;
 - revisione dei criteri adottati in relazione alle assegnazioni di budget annuale: adozione di modello differenziato tra corsi di studio sulla base delle specificità dei corsi, quali la sede corso, l'utilizzo del servizio mensa, la previsione di tutor, le entrate derivanti dal gettito delle tasse universitarie etc.; abbandono del criterio del costo sostenuto nell'esercizio precedente;
- revisione dell'utilizzo di servizi, come la mensa universitaria, al fine di rendere omogenee le procedure Scuola, prendendo quale modello di riferimento il modello di gestione dei dottorati.

Risultato 2023: sulla base di quanto sopra, l'obiettivo pesava per il 4% e risulta pienamente conseguito.

5.2.4.1.3 Alta Formazione

5.2.4.1.3.1 Obiettivo Revisione della strategia e del modello organizzativo dell'Alta Formazione

L'obiettivo è compreso tra quelli strategici della Scuola che riportiamo di seguito.



INDICATORI – ALTA FORMAZIONE

Fa.01	Revisione della strategia e del modello organizzativo dell'Alta Formazione	Starting point 2022	Risultato 2023	Target 2024
			in corso di revisione	raggiungimento obiettivo
Referente politico Declinabile per Struttura di riferimento Fonte dati		Pro Rettore Alta Formazione - Area Formazione post laurea Direzione Generale		

Per quanto riguarda la Direzione Generale l'obiettivo pesava per il 3% e risulta pienamente conseguito.

Obiettivo	Peso	Indicatore	Target
Revisione della strategia e del modello organizzativo dell'Alta Formazione	3 %	Rispetto dei tempi	Proposta di revisione entro il 2023 (attuazione nel 2024 come da Piano strategico 2022-2025)

Nel corso dell'anno 2023, in linea con gli Obiettivi strategici 2022-2025, è stato nominato un gruppo di lavoro formato da personale tecnico amministrativo e coordinato dal Prof. Tenucci, con la finalità di identificare soluzioni percorribili per un potenziamento e rilancio dell'Alta Formazione, anche valutando la possibilità di istituire una Fondazione Universitaria dedicata.

Il gruppo ha condotto un'analisi dello stato attuale dell'organizzazione e dei risultati conseguiti negli anni dalla Scuola ed un approfondimento del contesto esterno, dei possibili competitor e delle best practice di riferimento.

Il lavoro ha inoltre presentato possibili scenari alternativi con pro e contro, soffermandosi in particolare sull'analisi delle fondazioni universitarie. Il documento, comprensivo di business plan, è stato presentato nei suoi stati di aggiornamento agli organi nelle sedute del Senato Accademico 9 maggio e 13 giugno 2023.

Risultato 2023: proposta di revisione presentata al Senato accademico il 13 giugno 2023, risultante anche nel consuntivo 2023 di cui al documento *Obiettivi strategici 2022-2025 azioni e indicatori – consuntivo 2023* sopra citato.

5.2.4.1.4 Ricerca

5.2.4.1.4.1 Obiettivo Gestione e realizzazione delle progettualità PNRR

Obiettivo	Peso	Indicatore	Target
Gestione e realizzazione delle progettualità PNRR	8 %	Rispetto dei tempi	Gestione e realizzazione delle attività secondo le tempistiche e indicazioni ministeriali relativamente ai principi e alle Linee guida del PNRR

L'insieme degli interventi attivati dal Direttore Generale, sotto citati, e dalle strutture coinvolte (Area Ricerca, Istituti e Centri, Area Terza Missione, Area Risorse Umane, Area Acquisti e Area Formazione post-laurea, Area Relazioni interne ed esterne, Ufficio Legale) ha consentito alle strutture che gestiscono le progettualità PNRR la gestione e la relativa rendicontazione secondo le indicazioni ministeriali. Tra le attività principali citiamo:



- analisi, studio, condivisione di documenti e circolari ministeriali in collaborazione tra le strutture coinvolte sopra citate e conseguente definizione delle procedure (reclutamento, acquisti, appalti, ecc.) e di tutta la documentazione da produrre per la rendicontazione sulla base della check list ministeriale;
- attivazione procedure di reclutamento e attivazione procedure di acquisto, secondo le indicazioni ministeriali;
- elaborazione dichiarazione in italiano e in inglese per il titolare effettivo;
- elaborazione di dichiarazioni e della procedura per il principio del Do Not Significant Harm (DNSH);
- attivazione delle attività di comunicazione su PNRR previste dal ministero nell'ambito del sito internet della Scuola e oltre;
- monitoraggio impegno della massa critica del personale;
- monitoraggio spese e condivisione con la Governance della Scuola, con responsabili scientifici e General Manager;
- monitoraggio indicatori trasversali e predisposizione di report di rendicontazione al MUR secondo le tempistiche previste;
- nell'ambito del Progetto Good Practice in collaborazione con il Politecnico di Milano, inviato a presentare il modello della Scuola alla riunione finale di progetto del 28 novembre 2023, risultato di interesse a livello di sistema universitario.

Risultato 2023: gestione e realizzazione delle progettualità PNRR secondo modalità ministeriali. Sulla base di quanto sopra, l'obiettivo pesava per il 8% e risulta pienamente conseguito.

5.2.4.1.5 Ricerca, Formazione e Terza Missione

5.2.4.1.5.1 Obiettivo Fatture non pagate (valore di crediti aperti) da oltre 12 mesi, per contratti attività conto terzi

L'obiettivo è compreso tra quelli strategici della Scuola che riportiamo di seguito.

INDICATORI – RICERCA

R.06 Fatture non pagate (valore di crediti aperti) da oltre 12 mesi, per contratti attività conto terzi

Il valore 2021 è calcolato come l'emesso insoluto da 12 mesi al 31 dicembre 2022 (che comprende le fatture emesse entro il 31 dicembre 2021 non incassate al 31 dicembre 2022).

È prevista la riformulazione dell'indicatore come «Percentuale di fatture insolute sul totale di fatture emesse nell'esercizio per contratti attività conto terzi». Lo starting point dell'indicatore così riformulato, calcolato per il 2021, è pari a 1,42%

Starting point
2021

231.613
euro

Risultato
2023

157.203
euro

Target
2025

riduzione
rispetto allo
starting point

Referente politico
Declinabile per
Struttura di riferimento
Fonte dati

Direttori di Istituti/Centri
Istituti, Centri
Area Contabilità e Bilancio
U-GOV Cineca

Per quanto riguarda la Direzione Generale l'obiettivo pesava per il 4% e risulta pienamente conseguito.



Obiettivo	Peso	Indicatore	Target
Fatture non pagate (valore di crediti aperti) da oltre 12 mesi, per contratti attività conto terzi	4 %	Rispetto programmazione triennale 2023-2025	Riduzione nel 2023 rispetto al dato 2022

Il valore di partenza era pari a € 231.613 (calcolato come l'emesso insoluto da 12 mesi al 31 dicembre 2022 relativo alle fatture emesse entro il 31 dicembre 2021, non incassate al 31 dicembre 2022) e il risultato 2023 è stato pari a € 157.203.

Mensilmente è stato svolto un monitoraggio sullo stato di avanzamento dei pagamenti con richieste specifiche alle strutture, nel caso di fatture non riscosse dopo la data di scadenza dell'avviso di pagamento.

Risultato 2023: riduzione nel 2023 delle fatture non pagate da oltre 12 mesi per contratti attività conto terzi, dato risultante anche nel consuntivo 2023 di cui al documento *Obiettivi strategici 2022-2025 azioni e indicatori – consuntivo 2023* sopra citato.

5.2.4.1.6 Assetto Logistico

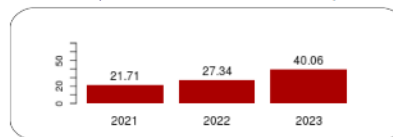
Gli obiettivi dell'assetto logistico sono compresi tra quelli strategici della Scuola che riportiamo di seguito.

INDICATORI – LOGISTICA

L.01 Spazi (Mq) destinati ad attività di ricerca per docenti di ruolo dell'Ateneo (indicatore Pro 3 B_c)

Referente politico: Direttori di Istituti/Coordinatori dei Centri;
 Declinabile per: ProRettrice alla Ricerca
 Struttura di riferimento: Area Edilizia, Sostenibilità e Facility Mng
 Fonte dati: Rilevazione Edilizia

Starting point 2021	Risultato 2023	Target 2023
21,710	40,06	26,245



L.02 Rispetto dei cronoprogrammi per l'ampliamento spazi

Gara per Parco San Giuliano Terme
 Firma del contratto Parco San Giuliano Terme
 Posa prima pietra Parco San Giuliano Terme
 Messa in opera e collaudo Palazzo Boyl
 Apertura Santa Croce in Fossabanda

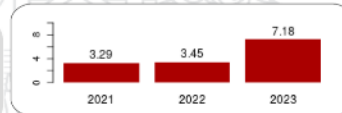
Starting point 2021	Risultato 2023-24	Target 2023-24
	entro marzo 2023	entro marzo 2023
	entro maggio 2024	entro maggio 2024
	entro maggio 2024	entro maggio 2024
	1 ottobre 2024	1 ottobre 2024

Referente politico: Direttore Generale
 Declinabile per: -
 Struttura di riferimento: Area Edilizia, Sostenibilità e Facility Mng e Area Acquisti
 Fonte dati: Fonti interne



INDICATORI – LOGISTICA

L.03 Ampliamento spazi con sottobiettivi	Starting point 2021	Risultato 2023	Target 2023-24
Predisposizione dei posti letto per Relais dei Fiori Spazi non di studio per allievi ordinari (spazi sottotetto) Entrata in funzione Relais dell'Orologio Riqualificazione biblioteca		In linea ● ● ●	Febbraio 2023 Giugno 2023 Settembre 2023 Avvio: giugno 2024
<i>Referente politico</i> Direttore Generale <i>Declinabile per</i> - <i>Struttura di riferimento</i> Area Edilizia, Sostenibilità e Facility Mng e Area Acquisti <i>Fonte dati</i> Fonti interne			
L.04 Spazi (Mq) disponibili per la didattica rispetto agli studenti iscritti entro 1 anno oltre la durata normale dei corsi (C_c Pro3)	Starting point 2021	Risultato 2023	Target 2023
Metri quadri destinati alla "Funzione didattica" (Aule, laboratori didattici, spazi complementari, biblioteche dipartimentali) indicati nella banca dati per l'edilizia rispetto agli iscritti ai corsi ordinari e gli iscritti ai corsi di dottorato	3,289	7,18	4,153
<i>Referente politico</i> Direttore Generale <i>Declinabile per</i> - <i>Struttura di riferimento</i> Area Edilizia, Sostenibilità e Facility Mng <i>Fonte dati</i> Rilevazione Edilizia			



Per quanto riguarda la Direzione Generale gli obiettivi pesavano, come di seguito dettagliato 8%, 10%, 10% e 9% e risultano pienamente conseguiti.

5.2.4.1.6.1 Obiettivo Ampliamento spazi: valutazione della proposta di Partenariato Pubblico Privato (PPP) per la realizzazione del Parco Scientifico tecnologico (PST) in San Giuliano Terme

Obiettivo	Peso	Indicatore	Target
Ampliamento spazi: valutazione della proposta di Partenariato Pubblico Privato (PPP) per la realizzazione del Parco Scientifico tecnologico (PST) in San Giuliano Terme	8 %	Rispetto dei tempi	Valutazione della proposta PPP entro febbraio 2023

5.2.4.1.6.2 Obiettivo Ampliamento spazi: attivazione della procedura di gara per il Parco Scientifico Tecnologico (PST) in San Giuliano Terme"

Obiettivo	Peso	Indicatore	Target
Ampliamento spazi: attivazione della procedura di gara per il Parco Scientifico Tecnologico (PST) in San Giuliano Terme"	10 %	Rispetto dei tempi	Attivazione procedura di gara entro marzo 2023

5.2.4.1.6.3 Obiettivo Ampliamento spazi: conclusione iter contrattuale per il Parco Scientifico e Tecnologico (PST) in San Giuliano Terme

Obiettivo	Peso	Indicatore	Target
Ampliamento spazi: conclusione iter contrattuale per il Parco Scientifico e Tecnologico (PST) in San Giuliano Terme	10 %	Rispetto dei tempi	Conclusione iter contrattuale entro i tempi previsti dal cronoprogramma (entro il 2023)

La Scuola negli ultimi anni ha sostenuto un processo significativo di crescita che ha reso necessario l'aggiornamento costante e continuo del piano edilizio come previsto all'interno del Piano di Orientamento Strategico, essendo fondamentale per sostenere la crescita della Scuola.

Nel corso dell'anno 2023 il Senato ha più volte ribadito la necessità di mettere in atto ogni azione possibile per ampliare gli spazi per la ricerca e la formazione.

Tra le opere più complesse e sfidanti da conseguire vi è senza dubbio la realizzazione del Parco Scientifico Tecnologico di San Giuliano Terme per le esigenze di ricerca della classe di Scienze sperimentali, che rappresenta da tempo, uno dei punti strategici qualificanti per il futuro sviluppo della Scuola.



Nel 2023 il Consiglio di amministrazione, nella seduta del 28 febbraio 2023 ha valutato positivamente la proposta avanzata da I.CO.P. S.p.A. Società Benefit, per realizzare il Parco Scientifico-Tecnologico in San Giuliano Terme con un partenariato pubblico privato (PPP) su iniziativa privata, sulla base degli esiti di un'analisi approfondita e composita condotta da una commissione di esperti interni ed esterni, coordinata dal Direttore Generale, appositamente nominata dalla Rettrice sui seguenti aspetti:

- Analisi e valutazione del progetto edilizio;
- Analisi e valutazione della fase di gestione;
- Analisi del Piano Economico Finanziario;
- Analisi e valutazione dello schema di concessione.

Successivamente è stato avviato un articolato processo di adempimenti normativi e attività propedeutiche ed accessorie con il coinvolgimento di stakeholder pubblici istituzionali (Regione Toscana, Dipartimento per le opere pubbliche, Comuni di Pisa e San Giuliano, Genio Civile, Consorzio di bonifica) e partner privati.

Nel mese di marzo 2023 è stata attivata la procedura di gara per il Parco Scientifico-Tecnologico in San Giuliano Terme.

Entro il 2023 la Scuola ha proposto la versione definitiva del contratto, la cui sottoscrizione, per richieste specifiche del concessionario, è stata rimandata al marzo 2024. L'obiettivo è stato perciò raggiunto.

Risultato 2023: gli obiettivi relativi all'ampliamento spazi per la realizzazione del Parco Scientifico-Tecnologico in San Giuliano Terme sono stati raggiunti, di cui una parte (gara e conclusione iter contrattuale) risultanti anche nel consuntivo 2023 di cui al documento *Obiettivi strategici 2022-2025 azioni e indicatori* – consuntivo 2023 sopra citato.

5.2.4.1.6.4 Obiettivo Rispetto Piano edilizia escluso Parco Scientifico Tecnologico (PST) in San Giuliano Terme (include interventi nell'ambito dell'accessibilità fisica)

Obiettivo	Peso	Indicatore	Target
Rispetto Piano edilizia escluso Parco Scientifico Tecnologico (PST) in San Giuliano Terme (include interventi nell'ambito dell'accessibilità fisica)	9 %	Percentuale di raggiungimento della programmazione condivisa	Rispetto programmazione e priorità condivise

Da tenere conto che l'obiettivo è collegato agli indicatori contenuti nel documento *“Obiettivi strategici 2022-2025 Azioni e indicatori: Consuntivo 2023 e Obiettivi 2024 - 2025”* sopra citato.

Il Piano strategico 2022 – 2025 prevede diversi obiettivi legati alla logistica, finalizzati ad aumentare gli spazi per la ricerca, la formazione, incrementare il numero di posti letto per allievi ordinari e di PhD e spazi ad uso ufficio nonché migliorare la qualità delle nostre sedi.

Con questa finalità nell'ultimo triennio sono stati fatti molti investimenti in immobili, tra cui i due “Relais”. Nel corso del 2023 i due “Relais” sono stati messi in funzione; in particolare a febbraio sono stati predisposti i posti letto per il “Relais dei fiori” al fine della sua completa messa in funzione



e a settembre 2023 è entrato in funzione il “Relais dell’orologio”. Inoltre a giugno 2023 sono stati realizzati gli spazi per allievi ordinari (es. spazi sottotetto).

Sono aumentati anche gli spazi (mq) destinati ad attività di ricerca per docenti di ruolo dell’Ateneo (riferimento Pro3 B_c) e gli spazi (mq) disponibili per didattica rispetto agli studenti iscritti entro un anno entro la durata normale dei corsi (riferimento indicatore Pro3 C_c), come certificato nella relazione del Nucleo di Valutazione nella seduta del 30 aprile 2024, ai fini della validazione nell’ambito della programmazione triennale 2021-2023.

Risultato 2023: sulla base di quanto sopra, l’obiettivo pesava per il 9% e risulta pienamente conseguito.

5.2.4.1.7 Transizione digitale

5.2.4.1.7.1 Obiettivo Transizione digitale secondo quanto stabilito nel Masterplan

L’obiettivo è compreso tra quelli strategici della Scuola che riportiamo di seguito.

INDICATORI – DIGITALIZZAZIONE

D.01	Transizione Digitale: abilitazione alla gestione documentale	Starting point 2023	Risultato 2023	Target 2024
	Mappature procedimenti. Analisi Procedamus. Revisione del Titolare. Diffusione culturale. Manuale gestione documentale (fascicolo studente, personale, acquisti). Manuale di conservazione.		✓	-
	Processi di firma (Rettore, Direttore Generale, Dirigenti)		In Test	In Produzione: 6/24
<i>Referente politico</i>	<i>Prorettore</i>			
<i>Declinabile per</i>	-			
<i>Struttura di riferimento</i>	<i>Area Servizi ICT e transizione al digitale/Area Affari Generali/gdl appositamente costituito</i>			
<i>Fonte dati</i>	<i>Fonti interne</i>			

INDICATORI – DIGITALIZZAZIONE

D.02	Transizione Digitale: supporto ai processi di gestione della ricerca e della didattica	Starting point 2023	Risultato 2023	Target 2024
	Calendario delle lezioni			✓
	Predisposizione piattaforma unica per la rilevazione dei mesi uomo nella rendicontazione dei progetti		Acquisizione piattaforma tecnologica	Produzione (Prod.): 7/24
<i>Referente politico</i>	<i>Prorettore</i>			
<i>Declinabile per</i>	-			
<i>Struttura di riferimento</i>	<i>Area Servizi ICT e transizione al digitale/Area Ricerca/Aree della Formazione/GdL</i>			
<i>Fonte dati</i>	<i>Fonti interne</i>			

Per quanto riguarda la Direzione Generale l’obiettivo pesava per il 9% e risulta conseguito al 95%.

Obiettivo	Peso	Indicatore	Target
Transizione digitale secondo quanto stabilito nel Masterplan	9 %	Rispetto dei tempi	Realizzazione azioni previste dal Masterplan per il 2023



Il progetto di transizione al digitale è uno degli obiettivi più sfidanti e complessi per l'organizzazione, prevede un'ampia trasversalità di partecipazione rispetto all'assetto organizzativo, sia per la fase di analisi, sia per quella realizzativa ed abbraccia un periodo pluriennale.

Il CdA, nel giugno 2023, ha preso atto del progetto per la transizione al digitale ma ne ha rinviato l'approvazione richiedendo la presentazione di un piano esecutivo più chiaro con l'indicazione dei tempi, delle azioni e delle risorse necessarie, senza tuttavia bloccare lo svolgimento delle attività in corso nei limiti del budget per gli investimenti approvato a dicembre 2022.

La Scuola ha quindi presentato un nuovo documento più chiaro e rispondente alle indicazioni del CdA che lo ha approvato nel mese di gennaio 2024.

Nel 2023 comunque, in particolare, sono state effettuate le mappature dei procedimenti con il coinvolgimento di tutte le strutture, l'analisi Procedamus, la revisione del Titolario, il Manuale di gestione documentale (fascicolo studente, personale, acquisti), il Manuale di conservazione, effettuati test per i processi di firma (Rettore, Direttore Generale, Dirigenti) e agito sulla diffusione culturale. È stata inoltre acquisita la piattaforma tecnologica unica per la rilevazione dei mesi uomo nella rendicontazione dei progetti.

Nel 2023, inoltre, al fine di favorire lo svolgimento del progetto e favorire la partecipazione di tutta la Community è stato nominato un prorettore alla digitalizzazione.

Grazie a questa rimodulazione delle attività e al rafforzamento della collaborazione del corpo docente grazie al supporto del pro rettore, malgrado le criticità emerse nella prima parte dell'anno il processo di informatizzazione ha raggiunto comunque un buon livello di realizzazione, recuperando buona parte del percorso atteso. Complessivamente si reputa che per il 2023 sia stato raggiunto il 95% degli obiettivi.

5.2.4.1.8 Organizzazione

5.2.4.1.8.1 Obiettivo Presa in carico supporto amministrativo dei Centri di Ricerca Interdisciplinari entro primo semestre 2023

L'obiettivo è compreso tra quelli strategici della Scuola che riportiamo di seguito.

1.04 Supporto amministrativo dei Centri di Ricerca Interdisciplinari entro primo semestre 2023



Referente politico
Declinabile per
Struttura di riferimento
Fonte dati

Direttore Generale
-
Area Ricerca
Fonti interne

Per quanto riguarda la Direzione Generale l'obiettivo pesava per il 5% e risulta pienamente conseguito.

Obiettivo	Peso	Indicatore	Target
Presa in carico supporto amministrativo dei Centri di Ricerca Interdisciplinari entro primo semestre 2023	5 %	Rispetto dei tempi	Presa in carico supporto amministrativo entro giugno 2023



La presa in carico del supporto amministrativo ai Centri interdisciplinari nel 2023 ha visto, in primo luogo, l’emanazione del Provvedimento del Direttore Generale n. 290 del 9 giugno 2023 che ha modificato la precedente struttura organizzativa della Scuola, ponendo il supporto amministrativo ai Centri Interdisciplinari in capo all’Area della Ricerca, U.O. Ricerca e Centri di Ricerca Interdisciplinari.

Le principali attività amministrative implementate, che hanno coinvolto, oltre all’Area Ricerca, più uffici della Scuola, fin dalle prime fasi di avvio delle attività dei Centri, hanno riguardato la gestione delle adesioni ai Centri e loro formalizzazione; le elezioni dei Coordinatori/Coordinatrici; il supporto al Consiglio del Centro Health Science; l’adozione del Regolamento dei Centri; la presa in carico di progetti di ricerca e formazione, lungo tutto il ciclo di vita dei progetti, dall’acquisizione alla gestione alla rendicontazione e al reclutamento del personale nell’ambito di tali progetti. Da menzionare anche la gestione dei rapporti con Enti finanziatori e/o con partners e stipula di accordi di collaborazione scientifica fra il Centro ed Enti Terzi, oltre alla costituzione di uno Spin-off.

Risultato 2023: l’obiettivo è stato raggiunto, come risultante anche nel consuntivo 2023 di cui al documento *Obiettivi strategici 2022-2025 azioni e indicatori – consuntivo 2023* sopra citato.

5.2.4.1.8.2 Obiettivo Livello di soddisfazione 2023 (indagine realizzata nel 2024) dell’utenza rispetto ai servizi amministrativi erogati (Questionario Customer Satisfaction Scuola) e livello di Benessere Organizzativo 2023 (indagine realizzata nel 2023) del PTA (Questionario Benessere Organizzativo ANAC - Good Practice rivolto al PTA)

Obiettivo	Peso	Indicatore	Target
Livello di soddisfazione 2023 (indagine realizzata nel 2024) dell’utenza rispetto ai servizi amministrativi erogati (Questionario Customer Satisfaction Scuola) e livello di Benessere Organizzativo 2023 (indagine realizzata nel 2023) del PTA (Questionario Benessere Organizzativo ANAC - Good Practice rivolto al PTA)	8 %	Indagine Customer Satisfaction Scuola - risultato complessivo. Indagine Benessere Organizzativo Good Practice: risultato della sezione sul Benessere Organizzativo in senso stretto - parte 1 dell’indagine rivolta al PTA	Indagine Customer Satisfaction Scuola: mantenimento del livello di soddisfazione >= 5 su 6 Indagine Benessere Organizzativo Good Practice: mantenimento

Indagine Customer Satisfaction Scuola

Risultato 2023: riguardo al grado di soddisfazione per i servizi erogati, (indagine customer satisfaction), alla quale hanno partecipato 483 utenti, il livello di soddisfazione complessivamente raggiunto dalla Scuola risulta pari a 4,8 su 6. Considerato il target di 5, la prima componente dell’obiettivo è raggiunta al 96%.

Indagine Benessere Organizzativo Good Practice

Risultato 2023: il risultato dell’indagine 2021, è pari a 3,98 su 6, e quello dell’indagine 2023 è pari a 4,10 su 6. Considerato il target di “mantenimento” del valore, la seconda componente dell’obiettivo è raggiunta al 100%.

Complessivo

Risultato 2023: considerate la prima e la seconda componente dell’obiettivo, nel complesso la percentuale di raggiungimento dell’obiettivo è pari al 98%.



5.2.4.1.8.3 Obiettivo Attuazione indicazioni ministeriali su attività formativa Syllabus programma "Competenze digitali per la PA"

Obiettivo	Peso	Indicatore	Target
Attuazione indicazioni ministeriali su attività formativa Syllabus programma "Competenze digitali per la PA"	5 %	Realizzazione entro i termini	Promozione della partecipazione attiva del personale e pianificazione dell'attività formativa Syllabus programma "Competenze digitali per la PA" entro luglio 2023

Il Direttore Generale ha dato seguito alla Direttiva del Ministro per la Funzione Pubblica Zangrillo del 24 marzo 2023, avviando il percorso formativo Syllabus che ha visto a consuntivo, per il 2023, il raggiungimento dell'obiettivo formativo ministeriale, per n. 145 unità di personale tecnico amministrativo su n. 273 unità abilitate sulla piattaforma ministeriale pari al 53%, con superamento quindi della partecipazione richiesta dalla normativa prevista nella misura del 30% e con una pianificazione, come previsto sempre dalla direttiva, di ulteriori unità di personale da formare nel 2024 e 2025.

Risultato 2023: sulla base di quanto sopra, l'obiettivo pesava per il 5% e risulta pienamente conseguito.

5.2.4.1.8.4 Obiettivo Rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni

Obiettivo	Peso	Indicatore	Target
Rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni	5 %	Indicatore di ritardo annuale nei pagamenti	Raggiungimento degli obiettivi relativi al rispetto dei tempi di pagamento con verifica effettuata dal competente organo di controllo di regolarità amministrativa e contabile ai sensi dell'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145

Sono rispettati i tempi di pagamento secondo le disposizioni vigenti; come certificato dal Collegio dei Revisori dei Conti nella seduta del 29 Aprile 2024, l'indicatore di tempestività dei pagamenti è di -13,40 (*anticipo rispetto alla scadenza di 13,40 giorni*), e il tempo medio ponderato di ritardo da Piattaforma dei Crediti commerciali (PCC) è di -12gg.

Risultato 2023: sulla base di quanto sopra, l'obiettivo pesava per il 5% e risulta pienamente conseguito.

5.2.4.1.8.5 Obiettivo Miglioramento del livello di tempestività, qualità e completezza della documentazione fornita a supporto degli organi SA e CDA per il secondo semestre 2023

Obiettivo	Peso	Indicatore	Target
Miglioramento del livello di tempestività, qualità e completezza della documentazione fornita a supporto degli organi SA e CDA per il secondo semestre 2023	5 %	a) istruttorie pervenute a SA e CDA 2gg prima della riunione rispetto alle istruttorie totali b) qualità e completezza delle istruttorie di SA e CDA: percentuale di istruttorie giudicate di qualità e complete	a) Almeno il 95% istruttorie trasmesse entro 2 giorni b) Valutazione da parte dei componenti di SA e CdA: almeno la maggioranza dei componenti del SA e del CdA giudica le istruttorie complete e di buona qualità

L'obiettivo in oggetto è stato inserito in occasione della revisione degli obiettivi 2023 approvata dagli Organi nel luglio anche su impulso dello stesso CdA. Nel primo semestre del 2023 risultava ancora carente sia la tempestività che la completezza delle istruttorie sia in Senato che in



CdA. Il materiale infatti deve essere reso disponibile agli organi in base al regolamento della Scuola almeno 2 giorni prima delle sedute.

Nel corso del secondo semestre la tempestività e completezza delle istruttorie è nettamente migliorata raggiungendo, da una media del 50% del primo semestre, un risultato pari al 90% delle istruttorie complete e nei tempi nel secondo semestre. Anche in termini qualitativi i membri degli organi hanno dato una valutazione complessivamente positiva. Si propone il raggiungimento del risultato al 95%.

5.2.4.2 *Comportamenti organizzativi (incidenza 20%)*

La valutazione dei comportamenti organizzativi prevede l'assegnazione di un punteggio che va da 1 a 5 per i seguenti item, che tiene conto anche della valutazione fatta in merito dai/dalle collaboratori/collaboratrici diretti del Direttore Generale (Dirigente/Responsabili di Area).

La percentuale di raggiungimento è pari al 97,50% con un risultato pesato pari a 19,50.

incidenza dimensione	20
Risultato (percentuale di raggiungimento)	97,50%
Risultato pesato	19,50

Nella seguente tabella, il risultato di dettaglio sui singoli item di valutazione.

Item valutazione	Descrizione	Valutazione
Apertura al cambiamento	<i>È aperto al cambiamento, mostra flessibilità e innovatività nella gestione dei collaboratori e dei processi e delle attività con l'orientamento al miglioramento continuo.</i>	5
Organizzazione e realizzazione	<ul style="list-style-type: none">- Valuta correttamente le risorse a disposizione.- Definisce piani d'azione che tengano conto di tempi, impegni, costi e ripartisce efficacemente compiti e ruoli dei collaboratori.- Organizza gli obiettivi dei suoi collaboratori e vigila sul loro monitoraggio/raggiungimento al fine di realizzare efficacemente ed in modo efficiente gli Obiettivi Scuola- Motiva e responsabilizza il collaboratore attraverso l'uso di tutti gli strumenti disponibili (delega, ecc.).- Gestisce e risolve autonomamente situazioni complesse (conflitti, deresponsabilizzazioni, demotivazioni) intervenendo con tempestività ed efficacia.	5
Relazioni interne ed esterne	<ul style="list-style-type: none">- Mostra disponibilità, professionalità e capacità di negoziazione nei rapporti con gli interlocutori interni ed esterni, con particolare riferimento ai rapporti tra istituzioni.- Sviluppa la qualità delle relazioni e la fiducia creando un clima positivo per favorire la condivisione sui processi in cui è coinvolto e sui conseguenti risultati.- Favorisce in maniera sistematica l'integrazione organizzativa costruendo relazioni che producono sinergia con le altre componenti della Scuola.	4,5
Problem solving	<ul style="list-style-type: none">- Riesce a trovare soluzioni appropriate anche quando il problema non rientra nel suo raggio di conoscenze ed esperienze professionali grazie ad una visione complessiva della realtà lavorativa.	5



5.2.4.3 Grado di soddisfazione per i servizi erogati (customer satisfaction) (incidenza 10%)

In merito ai risultati del questionario sul grado di soddisfazione per i servizi amministrativi e tecnici erogati (customer satisfaction), il livello di soddisfazione complessivamente raggiunto dalla Scuola risulta pari a 4,8 su 6.

Il risultato viene riportato su una scala da 1 a 100. La percentuale di raggiungimento è pari a 80%, con un risultato pesato pari a 8.

Incidenza dimensione	10
Risultato (percentuale di raggiungimento)	80%
Risultato pesato	8

5.2.5 Valutazione della performance 2023 del Direttore Generale

Il risultato pesato delle tre componenti precedentemente descritte è pari a 96,90.

	Obiettivi	Comportamenti organizzativi	Grado di soddisfazione per i servizi erogati (customer satisfaction)	Totale dimensioni 2023
Incidenza dimensione	70	20	10	100
Risultato (percentuale di raggiungimento)	99,14%	97,50%	80,00%	
Risultato pesato	69,40	19,50	8,00	96,90

In aggiunta a quanto sopra il Direttore Generale nel corso dell'anno 2023 si è trovata a gestire un rilevante processo di turn over di alcune posizioni apicali delle funzioni amministrative e concomitante incremento delle assunzioni. Il piano straordinario per il reclutamento previsto in contemporanea per tutto il sistema universitario ha infatti determinato una competizione poco edificante per tutti gli atenei e creato un processo di mobilità complicato, soprattutto in un momento di grande intensità di acquisizione di progetti complessi nell'ambito della ricerca. La dott.ssa Macchia si è mossa con grande capacità nel cercare di far fronte continuamente a richieste di aspettative o mobilità del personale cercando di garantire il livello di servizio malgrado il disagio dei cambiamenti.

Inoltre si sottolinea la capacità della dottoressa Macchia di individuare soluzioni innovative anche nei procedimenti amministrativi, come per esempio le modalità di configurazione del contratto di locazione per Palazzo Boyd di significativa convenienza per la Scuola, così come la competente gestione dei procedimenti legali nel corso del 2023 per ricorsi amministrativi, per ora sempre vinti dalla Scuola.

Alla luce di quanto esposto la Rettrice propone di riconoscere un punto aggiuntivo alla valutazione complessiva considerando che i punti suddetti sono apporti specifici della DG, riconoscendo quindi complessivamente una valutazione di 98/100.



Alla luce di quanto precede, il Nucleo, nella seduta del 24 giugno 2024, ha espresso piena concordanza con la proposta di valutazione della Rettrice, pari a 98/100.

Il Nucleo, peraltro, nell'esprimere profonda gratitudine alla Rettrice che ha dedicato tutto il tempo necessario ad illustrare al Nucleo stesso i contenuti salienti della Relazione, per quanto riguarda gli eccellenti risultati conseguiti dalla Scuola, ha osservato che la corposa documentazione è pervenuta soltanto venerdì 21, intorno alle 13:30, cioè nell'imminenza della propria seduta, in programma il giorno 24 alle 14:30.

Il Nucleo ha osservato che le linee guida in materia di valutazione della performance da parte dell'OIV (nel nostro caso il Nucleo) stabiliscono che *“L'OIV monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi; valida la Relazione sulla performance a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali; garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi nonché dell'utilizzo dei premi; propone, sulla base del sistema di misurazione e valutazione, all'organo di indirizzo politico-amministrativo, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi. L'OIV è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dal Dipartimento della funzione pubblica, supporta l'amministrazione sul piano metodologico e verifica la correttezza dei processi di misurazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione della performance organizzativa e individuale: in particolare formula un parere vincolante sull'aggiornamento annuale del Sistema di misurazione e valutazione. Promuove l'utilizzo da parte dell'amministrazione dei risultati derivanti dalle attività di valutazione esterna delle amministrazioni e dei relativi impatti ai fini della valutazione della performance organizzativa.”*.

Nel corso dell'esame della Relazione sulla Performance, il Nucleo – come riferito poc'anzi – ha avuto la possibilità di ricevere da parte della Rettrice l'illustrazione dei risultati della pianificazione strategica, che costituiscono la naturale premessa e la cornice da cui discendono gli obiettivi operativi.

Per quanto non oggetto della propria diretta valutazione, il Nucleo apprezza il pregio del documento nella sua architettura e risultanze, traendo un giudizio unanime sull'ottimo andamento della Scuola.

Gli obiettivi di performance del Direttore Generale, ben rendicontati nella Relazione, sono in linea con l'asset strategico e il Nucleo ne valuta positivamente le risultanze, pur richiamando l'opportunità di privilegiare, nel minor numero, l'aspetto qualitativo e sfidante degli obiettivi affidati al Vertice amministrativo della Scuola, quale espressione della performance generale che essa rappresenta. Si sottolineano comunque i notevoli avanzamenti nell'impostazione.



Il Nucleo esprime piena soddisfazione per la formulazione snella ed incisiva della Relazione e la maggior cura dell'aspetto comunicativo ad essa connaturale (L'art. 14, comma 4, lett. c) del d.lgs. 150/2009 prevede infatti che “il Nucleo valida la Relazione sulla performance di cui all'articolo 10, a condizione che la stessa sia redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali e ne assicura la visibilità attraverso la pubblicazione sul sito istituzionale dell'amministrazione.”).

Il Nucleo rileva la necessità che la Relazione sia ulteriormente sviluppata per il futuro nella parte relativa alla performance individuale, ora acquisita in modo sintetico e riassuntivo e chiede di essere per tempo abilitato all'accesso agli strumenti di misurazione e/o alle relazioni prodotte da Dirigenti e Responsabili di Unità Operative, riservandosi, se del caso, diretti confronti ed approfondimenti.

A tale scopo, il NdV rinnova la richiesta di ricevere in tempo utile tutta la documentazione di supporto e quella occorrente per le verifiche. Il Nucleo ha infine fornito, per il futuro, alcuni suggerimenti di carattere metodologico che saranno dettagliati nel verbale della seduta del 24 giugno u.s.

Per tali motivazioni, la valutazione del Direttore Generale, in accordo tra la Rettrice, il Nucleo di Valutazione e il Consiglio di Amministrazione, è pari a 98/100.

5.3 Risultati della performance del personale tecnico amministrativo

Come previsto dall'aggiornamento 2023 al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, la valutazione della performance del personale tecnico amministrativo avviene in relazione ai risultati raggiunti, sulla base:

- degli obiettivi assegnati;
- della soddisfazione rispetto ai servizi amministrativi e tecnici erogati (*customer satisfaction*);
- dai comportamenti dimostrati.

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

Profilo valutato/item	Incidenza Obiettivi	Incidenza Comportamenti organizzativi	Incidenza Customer Satisfaction
DG/Dirigenti	70	20	10
Responsabile di Area e di U.O.	50	40	10
Collaboratrici/tori e Tecnici	50	40	10

Tabella 8 – Item valutazione



Il processo di valutazione degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi è stato completato da parte dei valutatori nel mese di maggio 2023. Per l'anno 2023, sono state valutate 277 unità di personale (incluso il Direttore Generale).

Nella tabella seguente sono presentati i valori medi delle percentuali di raggiungimento relativi alle voci "Obiettivi individuali", "Comportamenti organizzativi", Soddisfazione servizi erogati e valutazioni complessive aggregati per categoria di valutati (Dirigente, Responsabili di Area, Responsabili di UO, personale collaboratore, personale tecnico) e a livello complessivo della Scuola.

Categorie di valutati	2023			
	Obiettivi individuali	Comportamenti organizzativi	Soddisfazione servizi erogati (Customer Satisfaction)	Valutazione complessiva
Media Dirigente / Responsabili Area	98,68	97,19	80	96,23
Media Responsabili UO	99,10	97,68	80	96,62
Media valutazione personale collaboratore	99,62	96,45	80	96,39
Media valutazione personale tecnico ¹	97,95	98,35	80	96,31

Tabella 9 Obiettivi individuali e comportamenti organizzativi

In riferimento alle valutazioni bottom-up, il valore medio di tutte le valutazioni dei 15 responsabili di Area è stato pari a 90,50%, per il 2022, su una scala di valutazione da 1 a 6.

5.4 Progetto Good Practice

La Scuola partecipa annualmente al progetto Good Practice, promosso e coordinato dal Politecnico di Milano, che ha l'obiettivo di comparare le prestazioni dei servizi di supporto delle università che aderiscono al progetto e identificare buone pratiche da diffondere.

Si riportano, in questa sede, due slide di sintesi sui risultati conseguiti nelle rilevazioni sulla qualità dei servizi, personalizzate per categorie di utenti, svolte nell'ambito del progetto Good practice edizione 2022/2023.

L'indagine somministrata al personale tecnico amministrativo era volta a rilevare la qualità dei servizi offerti negli ambiti *Amministrazione e gestione del personale, Infrastrutture e Servizi di campus, Contabilità, Sistemi informatici, Comunicazione, Portale e Social Media* mentre l'indagine rivolta al personale docente, ricercatore e Allievi/e PhD (DDA) era volta a rilevare la qualità dei servizi offerti negli ambiti *Supporto alla didattica, Supporto alla ricerca, Amministrazione e gestione del personale, Sistemi informatici, Comunicazione, Portale e Social Media, Biblioteche*.

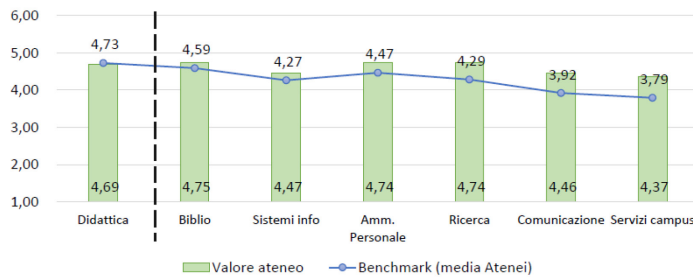
¹ I valori medi calcolati per il personale tecnico includono un outlier. Il valore medio delle valutazioni, ricalcolato senza outlier è pari a: Comportamenti 99,22; Obiettivi 99,49 e Performance complessiva 97,43



Si segnala che i risultati presentati fanno riferimento all'indagine condotta nel 2023 sui servizi erogati nel 2022, i cui risultati complessivi di sintesi sono stati resi disponibili alla Scuola nel gennaio 2024.

EFFICACIA PERCEPITA _ DDA

La figura riporta i valori della soddisfazione complessiva per le diverse categorie di servizio rilevate tramite il questionario DDA.



SSSA mostra efficacia percepita dal DDA **sopra-media** per tutti i servizi ad eccezione del supporto alla didattica che risulta allineato alla media degli Atenei.

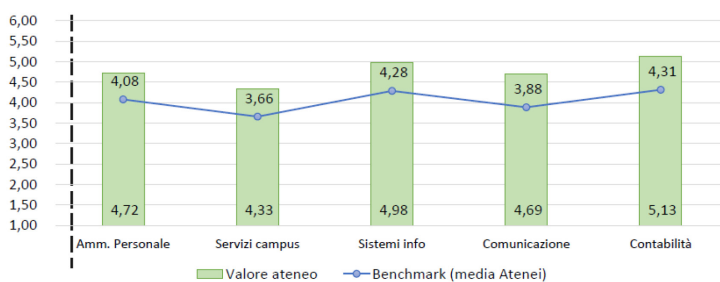
La **barra color verde** mostra il **livello di soddisfazione medio riportato dall'Ateneo** nella domanda finale di soddisfazione complessiva rispetto a ciascun servizio rilevato. Il **punto blu** rappresenta invece il **benchmark di soddisfazione**, cioè il valore medio di soddisfazione riscontrato da tutti gli Atenei. Se il punto ricade all'interno della barra, la prestazione dell'Ateneo è sopra il valore di benchmark; se il punto ricade all'esterno della barra, la prestazione dell'Ateneo è sotto il valore di benchmark.

I servizi sono **ordinati** sulla base del loro **scostamento dal benchmark**, dal valore di scostamento più ampio ma negativo (a sinistra) a quello più ampio ma positivo (a destra). Il **segmento verticale tratteggiato** discrimina i servizi per i quali l'ateneo ha valori **sotto-media** (a sinistra) da quelli posizionati **sopra-media** (a destra).

Figura 4 Indagine Docenti Dottorandi Assegnisti

EFFICACIA PERCEPITA _ PTA

La figura riporta i valori della soddisfazione complessiva per le diverse categorie di servizio rilevate tramite il questionario PTA.



SSSA mostra efficacia percepita dal PTA ampiamente **sopra-media** in tutte le categorie di servizio mappate dalla rilevazione.

La **barra color verde** mostra il **livello di soddisfazione medio riportato dall'Ateneo** nella domanda finale di soddisfazione complessiva rispetto a ciascun servizio rilevato. Il **punto blu** rappresenta invece il **benchmark di soddisfazione**, cioè il valore medio di soddisfazione riscontrato da tutti gli Atenei. Se il punto ricade all'interno della barra, la prestazione dell'Ateneo è sopra il valore di benchmark; se il punto ricade all'esterno della barra, la prestazione dell'Ateneo è sotto il valore di benchmark.

I servizi sono **ordinati** sulla base del loro **scostamento dal benchmark**, dal valore di scostamento più ampio ma negativo (a sinistra) a quello più ampio ma positivo (a destra). Il **segmento verticale tratteggiato** discrimina i servizi per i quali l'ateneo ha valori **sotto-media** (a sinistra) da quelli posizionati **sopra-media** (a destra).

Figura 5 Indagine Docenti Dottorandi Assegnisti



5.5 Pari opportunità e bilancio di genere

In riferimento al tema delle pari opportunità, si espone, in sintesi, quanto realizzato nel 2023 dalla Scuola, con particolare riferimento alle attività svolte dal Comitato Unico di Garanzia (CUG), come si evince dalla Relazione annuale del CUG trasmessa alla Presidenza del Consiglio dei Ministri in attuazione della Direttiva recante *Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei comitati unici di garanzia nelle amministrazioni pubbliche*.

Inoltre, si rimanda al [Bilancio di genere](#) 2022² che riporta una fotografia il più possibile aggiornata della realtà della Scuola in una prospettiva di genere ed una sintesi delle azioni intraprese, oltre che a quanto programmato nel [Piano delle Azioni Positive](#) (PAP) triennio 2023-2025, parte integrante del PIAO 2023-2025 e nel [Piano di uguaglianza di genere](#) (GEP) 2022-2024, disponibile sul sito della Scuola.

Di seguito, una sintesi delle principali attività realizzate/sostenute dal CUG nel 2023 in materia di pari opportunità, come si evince dalla Relazione 2023, sopra menzionata.

Azioni attuate nell'ambito del Piano delle Azioni Positive

Nel Piano triennale delle Azioni Positive (PAP), la prima azione, quella dei voucher per le funzioni di cura e assistenza, ha richiesto e richiede un impegno economico da parte della Scuola con una pianificazione che è stata prevista nel Piano di Uguaglianza di Genere (GEP), con un adeguato dimensionamento delle risorse sulla base dello storico delle richieste della misura. Un'altra azione importante, avviata nel 2022 per la prima volta con uno stanziamento di budget previsto dal GEP e riconfermata nel corso del 2023, è stata relativa alla costituzione di uno sportello interuniversitario per contrastare il fenomeno della violenza di genere, attivato congiuntamente tra l'Università di Pisa, la Scuola Normale Superiore e la Scuola Superiore Sant'Anna.

Le altre azioni proposte hanno invece lo scopo di continuare a informare, sensibilizzare e diffondere presso tutte le componenti della Scuola i temi di pertinenza del CUG.

La conciliazione famiglia/lavoro - Convenzioni per il personale della Scuola

La Scuola promuove accordi e convenzioni con enti, privati ed associazioni che sono intenzionate ad offrire beni e servizi a prezzi agevolati. Le agevolazioni sono dirette principalmente al personale ed agli/alle allievi/e della Scuola, ma in certi casi possono essere estese anche a familiari. Nel corso dell'anno 2023 risultano attive le seguenti convenzioni: Istituto Santa Caterina; L.A.M. – Laboratorio di Analisi Mediche Srl; Autolinee toscane spa; C.A.P. - Centro analisi di Pratale; British School; Fondazione Festival Pucciniano; Gruppo Italian Hospitality; San Ranieri Hotel; Deutsche Bank; Banca di Pisa e Fornacette; Cassa Risparmio di Volterra e Trenitalia.

La conciliazione famiglia/lavoro – Lavoro agile

La Scuola, nell'applicazione degli strumenti normativi vigenti, ha inteso rendere disponibile l'istituto del Lavoro agile a tutti i dipendenti il cui lavoro possa essere effettuato da remoto, basandosi

² La successiva edizione del Bilancio di Genere sarà disponibile nel 2025, con riferimento al biennio 2023-2024



fondamentalmente sul principio di una efficiente organizzazione delle strutture che tenga conto anche della conciliazione vita/lavoro dei propri dipendenti e sulla responsabilizzazione dei soggetti coinvolti in relazione ai risultati raggiunti e ai servizi forniti alla collettività. Pur tenendo fermo come principio cardine l'invarianza dei servizi all'utenza, la Scuola ha inteso conformarsi ai principi di flessibilità ed intelligenza quali pilastri sui quali ciascuna amministrazione è libera di organizzare la propria attività.

Voucher

In linea con il **Piano delle Azioni Positive 2023-2025**, per l'anno 2023 il Comitato Unico di Garanzia della Scuola Superiore Sant'Anna ha deliberato di procedere all'erogazione di voucher per il riconoscimento di benefici e prestazioni erogati alle categorie seguenti, nell'intento di integrare la componente meramente monetaria della retribuzione, sia in funzione di sostegno al reddito, sia in funzione del miglioramento della vita privata e lavorativa: Personale Docente e Ricercatore; Personale Tecnico Amministrativo; Assegniste ed Assegnisti di ricerca; Titolari di contratto a tempo determinato con la Scuola; Titolari di borse di studio e Allieve ed Allievi PhD. Con provvedimento del Direttore Generale n. 100 del 11 marzo 2024, sono stati distribuiti complessivamente € 8.512,76 a valere sul budget messo a disposizione dalla Scuola per le attività e le iniziative promosse dal CUG. L'iniziativa ha interessato complessivamente 20 unità di personale suddivise tra le seguenti categorie:

categoria di personale	n. unità	%
Assegnista di ricerca	2	10%
PTA	12	60%
Ricercatore TD	3	15%
Dottoranda	1	5%
Collaboratrice	1	5%
Tecnologo TD	1	5%
TOTALE	20	100%

Tabella 10 Categorie di personale che hanno ricevuto i voucher CUG

Contributo supporto alla ricerca nel periodo post maternità per le Ricercatrici a tempo determinato, le Assegniste di ricerca e le Allieve dei corsi PhD

Nel corso del 2023, si è confermata la politica attiva (già avviata nel 2021) per il supporto della maternità per le assegniste di ricerca, le ricercatrici e le allieve PhD tale da consentire loro un sereno rientro al lavoro di ricerca, al termine del periodo di astensione obbligatoria. Tale intervento si concretizza in un contributo economico da erogare mensilmente o bimestralmente nella misura massima di 500€ al mese dal primo mese successivo al termine del periodo di astensione obbligatoria/congedo parentale fino al compimento del primo anno di vita del/la bambino/a.

Nell'arco dell'annualità 2023 sono stati erogati 4 bonus maternità.

Attività di formazione del personale tecnico amministrativo, anno 2023



Le iniziative di formazione e aggiornamento interno in materia di promozione, sensibilizzazione della cultura delle pari opportunità, valorizzazione delle differenze e sulla conciliazione vita lavoro, effettuate nell'anno 2023 sono state:

Obiettivo Formativo	Attività formative realizzate
Rafforzare le competenze in materia di Comunicazione (Ambito: Comunicazione)	<p>Intervento formativo volto alla comunicazione a supporto nella stesura di documenti strategici e programmatici. L'obiettivo è stato quello di fornire strumenti e spunti di riflessione per migliorare l'efficacia del messaggio. La formazione è stata incentrata su: punti fondamentali del metodo della comunicazione, quali creatività e progettazione, focalizzazione sul messaggio centrale, costruzione dell'argomentazione, scrittura e presentazione. Durante la giornata si sono alternati momenti di narrazione ed esercizi, per stimolare la creatività, per migliorare la struttura e per rivedere contenuti esistenti.</p> <p>Intervento comunicativo relativo alla comunicazione via web. Obiettivo del corso è stato: aggiornamento su ecosistema dell'in-formazione e della comunicazione della Scuola, scrittura e impag-nazione per il web – come si aggiorna il sito Scuola, scelta delle immagini e supporto multimediale, Q&A: momento di confronto a un anno dall'avvio del nuovo sito istituzionale.</p>
Progettazione gestione e rendicontazione Progetti Europei (Ambito: Ricerca)	<p>In ambito di utilizzo dei fondi PNRR e del relativo monitoraggio, controllo e rendicontazione dei progetti finanziati con le risorse del PNRR è stata organizzata attività formativa incentrata sui se-guenti obiettivi: fornire indicazioni pratico operative per l'utilizzo delle risorse, il rispetto dei principi trasversali e di sostenibilità am-bientale, gli adempimenti richiesti ai fini del monitoraggio e della rendicontazione. Sono stati altresì presi in esame gli obblighi di controllo in capo ai soggetti attuatori, evidenziando le conse-guenze delle irregolarità riscontrate, e approfonditi gli aspetti or-ganizzativi collegati agli indirizzi deducibili dalle linee guida appro-vate dal MUR.</p>
Potenziare le competenze in ambito di Ricerca in tema di progettazione, gestione e rendicontazione dei finanziamenti europei e nazionali (Ambito: Ricerca)	<p>Corso Task force MUR – Formazione sulla progettazione europea</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modern Communication in science today: moving beyond digital • PNRR Missione 4 Componente 2: aspetti giuridici, gestione e rendicontazione • Uso dei risultati della ricerca e la loro disseminazione - Direzione Generale della Ricerca PON Ricerca e Innovazione 2014-2020. Azioni di rafforzamento amministrativo e di supporto ai beneficiari attraverso Task Force.
Consolidare la consapevolezza del ruolo per il personale con incarichi di responsabilità. Sviluppare le competenze manageriale (soft skill) e in materia di Project Management. Promuovere la reingegnerizzazione dei processi, attraverso la prosecuzione della formazione in materia di Lean Management. (Ambito: Manageriale)	<p>Gestione dei collaboratori: come rafforzare il team. Obiettivo: coadiuvare la condivisione del team sulla strutturazione del tempo in modalità ibrida, tra presenza e lavoro da remoto; gestire la motivazione dei collaboratori, sulle valutazioni e feedback one-to-one e sulle riunioni.</p> <p>Incontro in materia di team work, svolto in modalità outdoor. L'intervento è stato organizzato in continuità con quello svolto nel settembre 2021, con la finalità di rafforzare lo spirito di gruppo e sviluppare competenze personali.</p> <p>Change Management. Obiettivo: fornire un quadro delle origini e delle tipologie di resistenza al cambiamento e fornire strumenti di gestione delle stesse.</p> <p>Formazione in materia di Benessere organizzativo. Dall'anno 2021, sono stati organizzati incontri in materia di Benessere organizzativo. La formazione ha riguardato le seguenti tematiche: Il benessere organizzativo. Come star bene con sé stessi al lavoro. Come star bene nelle relazioni. Lavorare in team. Come rendere costruttivi i conflitti.</p>

Tabella 11 Formazione pari opportunità

Benessere del personale

Le indagini sono rivolte sia al personale tecnico amministrativo nell'ambito della partecipazione al progetto *Good Practice* in collaborazione con *MIP Politecnico di Milano Graduate School of Business*, sia al personale della ricerca, docenti, ricercatori/ricercatrici e titolari di assegno di ricerca, tramite la somministrazione di uno specifico questionario. Tali questionari, somministrati ad anni alterni, sono volti a rilevare la percezione rispetto al livello di benessere complessivo dell'organizzazione e all'ambiente di lavoro oltre a far emergere eventuali ambiti di miglioramento.



L'ultima indagine, è stata realizzata dal 3 luglio al 1° agosto 2023 attraverso la somministrazione di un questionario online da compilare in forma anonima e volontaria. L'avvio dell'indagine è stato comunicato a tutti i soggetti coinvolti con una e-mail della Rettrice, accompagnata da un video messaggio nel quale sono presentati gli obiettivi dell'indagine. La seguente tabella riporta, per ciascuna categoria di soggetti coinvolti, il dettaglio sulla partecipazione all'indagine.

Categoria	N. di questionari compilati	N. di persone invitate a partecipare all'indagine	Tasso di risposta
Allievi PhD	96	333	28.8
Assegnisti	76	227	33.5
Docenti e Ricercatori	124	186	66.7
Personale TA	228	271	84.1
SSSA	524	1017	51.5

Tabella 12 Partecipazione indagine Benessere Organizzativo 2023

In merito alle politiche per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, il 62,80% dei rispondenti ritiene che la Scuola promuova misure adeguate a favorire tale bilanciamento, segnando un netto miglioramento rispetto all'indagine condotta nel 2021 (46,57%). Con riferimento allo smart working, inoltre, il 58,2% dei rispondenti si ritiene soddisfatto delle modalità della sua organizzazione, anche se il dato è leggermente inferiore per il PTA (52,2%). Infine, il 72,6% dei rispondenti si ritiene soddisfatto del proprio lavoro e realizzato.

Da segnalare che il questionario di Benessere Organizzativo è stato incrementato con domande specifiche, tratte dal confronto con la check list INAIL, per la valutazione del rischio da stress lavoro correlato.

Performance

Nel febbraio 2023 è stato approvato il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2023-2025, documento unico di programmazione triennale a scorrimento annuale che ha assorbito, tra i vari, anche gli adempimenti relativi al Piano della performance. Tra gli obiettivi di performance 2023 assegnati al Direttore Generale e ai/alle Responsabili delle Aree sono stati previsti obiettivi in materia di pari opportunità e equilibrio di genere. Di seguito, si riporta una breve sintesi di quanto programmato e realizzato nell'ambito di tali obiettivi:

- Indagine di benessere organizzativo:
 - o Obiettivo di mantenimento del livello di Benessere Organizzativo: si rimanda al paragrafo dedicato nella descrizione degli obiettivi di performance del Direttore Generale;
 - o Obiettivo di mantenimento del tasso di partecipazione, assegnato alle Aree: il tasso di risposta è stato pari al 84,1%, superando quindi il tasso di partecipazione 2021, pari a 79,5%;



- Bilancio di genere: nel 2023 è stato approvato il Bilancio di Genere 2022, realizzato seguendo le nuove Linee Guida CRUI, come previsto dal relativo obiettivo di performance;
- Assegno di maternità: in coerenza con l’Azione 1.3 del Gender Equality Plan 2022/2024, era stato previsto un obiettivo volto all’incremento delle domande di un benefit mensile della durata di un anno per il periodo di maternità, per assegniste di ricerca e ricercatrici. Nel 2023 le domande sono state pari a 4;
- Incontri di Mentoring: nell’ambito degli incontri di Mentoring rivolti agli Allievi e alle Allieve, l’obiettivo di performance 2023 prevedeva inviti agli incontri, in qualità di relatrice/relatore, equamente distribuiti tra i due generi.

5.6 Prevenzione della Corruzione e trasparenza

Nel presente capitolo si espongono, in sintesi, le principali attività svolte e i principali risultati conseguiti nel 2023 in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza. Nel 2023, il monitoraggio delle misure anticorruzione, obiettivo assegnato ai/alle Responsabili delle Aree e al Dirigente è stato impostato tenendo in considerazione:

- le indicazioni contenute nei documenti dell’Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), con particolare riferimento a PNA 2022 e PNA 2019;
- le risultanze dei precedenti monitoraggi;
- il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) 2022-2024, sezione anticorruzione;
- la normativa 2023 relativa al whistleblowing e relativa al nuovo codice dei contratti, oltre alle disposizioni normative in materia di PNRR.

Il monitoraggio ha previsto la realizzazione di riunioni con tutte le Aree amministrative al fine dell’aggiornamento o conferma dei dati sulla gestione del rischio corruttivo. I dati rilevati, relativi a tutte le fasi di gestione del rischio, ovvero l’analisi del contesto, la valutazione del rischio (identificazione, analisi e ponderazione) e il trattamento del rischio (misure), sono stati riaccolti in una apposita tabella e utilizzati sia per la programmazione nella sezione rischi corruttivi del PIAO 2024-2026 e sia per l’impostazione della Relazione del RPCT 2023.

In un’ottica incrementale e di miglioramento continuo, nel 2023, è stata parzialmente rivista la modalità di valutazione del rischio lordo. Sulla base di approfondimenti fatti sono stati utilizzati quattro item di valutazione per ogni processo: discrezionalità, livello di interesse esterno, impatto economico e impatto reputazionale, classificati in item relativi alla probabilità di rischio (discrezionalità e livello di interesse esterno) e di impatto (economico e reputazionale).

Si riporta di seguito una sintesi di quanto emerso dall’attività di monitoraggio 2023 e si rimanda al PIAO 2024-2026 ([link](#)) e alla Relazione del RPCT 2023 ([link](#)) per la trattazione estesa dell’argomento:



- Whistleblowing: il Consiglio di Amministrazione della Scuola ha approvato la nuova procedura sul whistleblowing, che ha richiesto, per la sua definizione e implementazione, il contributo di diversi uffici per gli aspetti relativi all'impostazione della procedura, della compliance alla normativa specifica e alla normativa sul trattamento dei dati personali oltre che per gli aspetti di natura informatica. Si rimanda al link dove sono pubblicati la procedura e i due canali di segnalazione, ovvero la piattaforma GlobaLeaks, piattaforma open source diffusa tra le pubbliche amministrazioni che garantisce la compliance alle previsioni normative e la linea telefonica dedicata;
- progettualità finanziate nell'ambito del PNRR:
 - verifiche in merito al rispetto delle condizionalità e di tutti gli ulteriori requisiti connessi alle Misure (investimenti/riforme) PNRR e attestazione da parte del/della referente scientifico e della Rappresentante Legale attraverso apposite DSAN (dichiarazioni sostitutive di certificazione)
 - Rendicontazione: attestazione sul sistema di attuazione delle Misure ex ante di prevenzione e contrasto dei conflitti di interessi, di verifica sul titolare effettivo; attestazione sul sistema delle Misure per il rispetto delle condizionalità specifiche, dei principi trasversali PNRR e di tutti i requisiti previsti dalla Misura a cui è associato il progetto a cura del/della legale rappresentante o suoi delegati.
- Reclutamento:
 - utilizzo procedura informatica nell'effettuazione delle prove per il personale tecnico amministrativo
 - incontri di addestramento sulla piattaforma telematica e di aggiornamento normativo rivolto alle segreterie di concorso
 - call for expression of interest per il personale docente
 - nuovi criteri di definizione delle commissioni per il reclutamento di personale docente e ricercatore, con estrazione a sorte per i componenti interni;
- Gestione Spin-off: modifica al Regolamento per la disciplina dei rapporti con le imprese spin-off, in particolare all'art. 12 Incompatibilità e conflitti di interesse è stato previsto che la durata della carica di amministratore delegato o consigliere di amministrazione etc. sia limitata a 3 anni, rinnovabile per altri 3 anni a partire dalla data di costituzione della Spin-off;
- Soggiorni fuori sede e contributi part-time:
 - Soggiorni fuori sede: emanazione provvedimento a cadenza annuale dei Presidi con i criteri di erogazione e nomina di una commissione



- Contributi part time: pubblicazione di bandi interni sia per le collaborazioni part-time che per i contributi per la mobilità
- Erogazione contributi Erasmus +: bandi della Scuola con definizione dei criteri di attribuzione del contributo, oltre ai bandi congiunti con altri enti e calendarizzazione dell'uscita dei bandi legata alla disponibilità dei fondi al fine di diffondere le informazioni diffuse a tutti i potenziali utenti contemporaneamente. Documenti relativi alle selezioni pubblicati sul sito della Scuola;
- Selezioni affidamento incarichi didattici corsi interni Master Universitari (MU) e Alta Formazione (AF): prevista la digitalizzazione del processo di attribuzione degli incarichi esterni;
- Selezione borse di studio: segnalata la prassi, già attuata, di rotazione dei componenti delle commissioni e della parità di genere nelle commissioni quando possibile.
- Contenzioso e pre-contenzioso: informatizzazione del processo con documenti scambiati solo digitalmente.
- In merito al nuovo codice degli appalti pubblici (d.lgs. 36/2023) le strutture amministrative che si occupano degli acquisti inferiori ai 40.000 hanno segnalato come l'importanza data, nel testo normativo, al principio del raggiungimento del risultato abbia comportato un'attenzione maggiore alla motivazione espressa dai richiedenti gli acquisti, da parte dei Responsabili Unici di Procedimento (RUP).

5.7 Formazione del personale tecnico amministrativo

Il monitoraggio dell'attività formativa del personale tecnico-amministrativo viene effettuato annualmente e rendicontato all'interno della Relazione annuale della Formazione, presentata alle RSU all'inizio dell'anno successivo.

In particolare, le linee di intervento della formazione del personale tecnico amministrativo per l'anno 2023 si sono sviluppate secondo le priorità strategiche di intervento definite dal Direttore generale comuni alle strutture

Assi strategici di intervento:

- Soft Skill:
 - ✓ Gestione del personale (collaboratori)
 - ✓ Change Management
- Lavorare in team
- Benessere organizzativo
- Comunicazione interna
- Rendicontazione Progetti finanziati da PNRR
- Programmazione e Gestione dei Contratti di Formazione lavoro
- Disposizioni normative e legislative in atto (CCNL, PIAO, Codice Appalti ...)
- Obblighi formativi imposti dalle normative
- Transizione digitale



e sulla base delle esigenze formative specifiche (competenze tecnico–specialistiche) delle strutture, emerse in sede di analisi annuale dei fabbisogni formativi, secondo un processo condiviso dal Responsabile di struttura con il personale ad esso afferente e in ultimo valutato dal Direttore Generale.

Le priorità strategiche di intervento hanno naturalmente tenuto conto delle tematiche prioritarie di investimento in ambito formativo, di cui alla Direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica del marzo 2023 (transizione digitale, percorsi di formazione per il personale neoassunto, sviluppo soft skills, formazione internazionale e relativa alla gestione dei finanziamenti europei).

Risultati conseguiti

Totale corsi svolti: n. 115

di cui

- n. corsi previsti nel Piano della Formazione 2023, come rivisto a luglio 2023 (esclusa la formazione Syllabus intervenuta a seguito della direttiva del MFP di marzo 2023, di cui si dà conto nel prosieguo): n. 100
- n. corsi extra Piano della Formazione 2023: n. 15

Modalità di svolgimento della formazione:

modalità	n. corsi	incidenza
presenza	31	27%
on line	73	63%
mista	11	10%
TOTALE	115	100%

Totale corsi previsti nel Piano della Formazione 2023 e 4 sostituiti da 15 corsi introdotti in corso d'anno.

Formazione Syllabus:

- **Formazione Syllabus_Compетенze digitali per la PA**

La Direttiva 24.03.2023 ha fornito alle PA indicazioni metodologiche e operative per la pianificazione, la gestione e la valutazione dell'attività formativa Syllabus_Compетенze digitali per la PA.

A seguito della Direttiva, con PDG n. 320 del 27.06.2023 è stata approvata la pianificazione della relativa attività formativa.

In particolare:

Obiettivi, tempistica da Direttiva Ministeriale e risultati conseguiti:

1. da Direttiva Ministeriale: *con specifico riguardo allo sviluppo delle competenze digitali, ai fini del perseguimento dei target fissati dal PNRR, entro il 30.06.2023, le amministrazioni che non hanno ancora avviato i propri dipendenti alla formazione messa a disposizione dal Dipartimento della funzione pubblica, si registrano sulla piattaforma "Syllabus" del Dipartimento (<https://syllabus.gov.it>), indicando il proprio responsabile della formazione – ovvero, ove non presente, un altro referente – e individuando e abilitando i dipendenti da avviare all'attività formativa.*

Obiettivo conseguito secondo quanto riportato nel PDG n. 320 del 27.06.2023.

2. da Direttiva Ministeriale: *entro sei mesi dalla registrazione in piattaforma, le amministrazioni pubbliche, assicurano il completamento delle attività di assessment e l'avvio della formazione da parte di almeno il 30% dei propri dipendenti; le amministrazioni che hanno aderito all'offerta formativa del Dipartimento della funzione pubblica sulle competenze digitali entro il 28 febbraio 2023, assicurano il conseguimento del medesimo risultato entro il 30 settembre 2023.*

Obiettivo conseguito secondo quanto riportato nel PDG n. 320 del 27.06.2023.

3. da Direttiva Ministeriale: *l'obiettivo della formazione sulle competenze digitali è finalizzato al conseguimento, da parte di ciascun dipendente, di un livello di padronanza superiore a quello*



riscontrato ad esito del test di assessment iniziale per almeno 8 delle 11 competenze descritte nel citato Syllabus "Competenze digitali per la PA". L'obiettivo formativo previsto per i dipendenti dovrà essere conseguito entro sei mesi dall'avvio delle attività formative.

Negli anni successivi, le amministrazioni pianificano nel PIAO lo sviluppo delle competenze digitali dei propri dipendenti in modo tale da assicurare il conseguimento dei seguenti obiettivi:

- *completamento delle attività di assessment e conseguimento dell'obiettivo formativo da parte di una ulteriore quota del personale non inferiore al 25% entro il 31 dicembre 2024*
- *completamento delle attività di assessment e conseguimento dell'obiettivo formativo da parte di una ulteriore quota del personale non inferiore al 20% entro il 31 dicembre 2025.*

Risultati conseguiti

Il personale abilitato in piattaforma al 31.12.2023 risulta di n. 273 PTA.

Da un Report fornito dal Ministero in data 02.01.2024, a fine 2023 risulta che n. 145 unità di PTA (53%) hanno completato il "Test iniziale" per tutti gli 11 percorsi formativi e conseguito, con "Test" di livello superiore a quello di cui al "Test iniziale", almeno 8 percorsi formativi su 11 previsti (obiettivo formativo ministeriale), entro il 31 dicembre 2023; di cui:

- n. 130 unità di PTA assegnatari dell'obiettivo di Performance 2023
- n. 15 unità di PTA non assegnatari dell'obiettivo di Performance 2023

L'Obiettivo formativo ministeriale 2023 per il quale era previsto il raggiungimento di almeno il 30% è stato pertanto conseguito.

Inoltre, è emerso che una parte del personale ha proseguito il percorso di miglioramento delle proprie competenze fino a giungere un livello di padronanza più elevato, in alcuni casi, al raggiungimento del livello avanzato (da sito ministero: "percorsi avanzati raggiunti" ossia media persone che hanno conseguito livello avanzato n. 83 unità rapportato alle n. 145 unità = 57%).

- **Syllabus_Cybersicurezza: sviluppare la consapevolezza nella PA**

La formazione **Syllabus_Cybersicurezza: sviluppare la consapevolezza nella PA**, livello base, è stata assegnata ai Responsabili di Area, U.O., Funzioni e ai Servizi ICT e transizione al digitale. La formazione verrà assegnata al restante personale nell'anno 2024.

Risultati conseguiti

n. 49 unità di PTA hanno conseguito il livello base.

Figura 6 Risultati conseguiti

Nel documento allegato vengono riportate per le competenze generali e le competenze tecnico-specialistiche le attività formative realizzate e gli ulteriori dettagli relativi alle iniziative interne in termini di ore per iniziativa formativa, numero totale dei partecipanti, modalità di svolgimento della formazione, costo dell'iniziativa si rimanda all'Allegato 2 (competenze generali e tecnico-specialistiche).

Infine, alcune altre informazioni in merito ad attività formative del 2023:

- in merito alla formazione del personale di nuova assunzione, nel primo semestre dell'anno, è stato organizzato in collaborazione con l'Area Contabilità e Bilancio e i Servizi ICT e transizione al digitale, un incontro dal titolo "Il sistema contabile delle Università e della Scuola Superiore Sant'Anna e il software U-GOV" con l'obiettivo di dare un quadro sui principali software applicativi in uso alla Scuola.
- nel mese di dicembre 2023, nell'ambito di una seduta del Comitato di coordinamento allargato della Scuola, il personale tecnico amministrativo assunto anno 2023, suddiviso in n. 4 gruppi trasversali, ha effettuato in presenza del Direttore Generale, Dirigente, Responsabili di Area e di U.O. della Scuola una presentazione di feedback. All'incontro hanno partecipato n. 23 unità di personale assunto anno 2023. Non hanno partecipato



all'incontro i colleghi, assunti anno 2023, ma con precedenti esperienze lavorative alla Scuola.

- relativamente alla formazione rivolta alle unità di personale in regime di CFL (Contratto di formazione lavoro) si segnala la realizzazione di attività di addestramento in modalità learning by doing, nelle materie inserite nel relativo Progetto formativo.
- a seguito di procedura di selezione interna, la Responsabile dell'Area Ricerca ha partecipato al Master universitario di II livello in Management dell'Università e della Ricerca (Master SUM), anno 2023 - 2024. Il percorso si è avviato nel mese di marzo 2023 e avrà termine nell'anno 2024.

Valutazione delle iniziative formative

La valutazione dei corsi di formazione organizzati dalla Scuola è effettuata attraverso il "Questionario on line di valutazione" presente nelle pagine della Intranet dedicate alla Formazione PTA.

Il questionario è strutturato su una scala da 1 a 4, nei seguenti parametri di valutazione: contenuti trasmessi; raggiungimento degli obiettivi; sviluppo delle competenze professionali; padronanza dell'argomento da parte del docente; chiarezza espositiva del docente, metodologia didattica utilizzata; soddisfazione complessiva del corso. Esiste inoltre una sezione "Osservazioni e suggerimenti dei partecipanti".

Per le competenze generali il dato medio generale del parametro "Valutazione complessiva dell'attività" esprime una valutazione alta pari a 3,3 (su 4), il dato medio relativo al parametro "Raggiungimento obiettivi" è stato di 3,2 (su 4) e quello relativo al parametro "Sviluppo delle competenze professionali" è stato pari a 3,2 (su 4).

Per le competenze tecnico-specialistiche il dato medio del parametro "Valutazione complessiva dell'attività" esprime una valutazione pari a 3,36 (su 4), il dato medio relativo al parametro "Raggiungimento obiettivi" è stato di 3,38 (su 4) e quello relativo al parametro "Sviluppo delle competenze professionali" è stato pari a 3,25 (su 4).

Costi sostenuti

Il budget destinato alla formazione PTA, previste nel Piano 2023, è stato pari a un ammontare complessivo di € 68.500,00. I costi per attività formative svolte nel 2023 sono stati di € 59.512,19.

Formazione 2023	Importi
Competenze generali	27.146,24 €
Competenze tecnico-specialistiche	32.365,95 €
Totale	59.512,19 €



6 Il processo di redazione della Relazione sulla Performance

6.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

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

Risultati	Fonti dei dati	Fasi	Tempi	Strutture coinvolte nella trasmissione dei dati
Risultati obiettivi strategici e risultati della Scuola nell'ambito della Ricerca, Formazione e Terza Missione	Obiettivi strategici 2022-2025 Azioni e indicatori: Consuntivo 2023 e Obiettivi 202	Approvazione Senato Accademico	Maggio	Area Staff
Implementazione misure anticorruzione e trasparenza	Relazione RPCT e relazione interna di monitoraggio	Trasmissione al Nucleo di Valutazione	Gennaio	Direttore Generale e Area Staff
Risultati performance del Direttore Generale	Verbali del NdV e del CdA	2- Proposta del Rettore al NdV 3- Valutazione NdV 4- Approvazione CdA	Aprile - maggio	Area Staff
Risultati performance individuale	Schede di valutazione individuali, indagine CS	1- Questionario CS 2- Questionario bottom-up 3- Colloqui valutato - valutatore	Febbraio - maggio	Tutti i responsabili di Area e Area Staff
Risultati economici	Bilancio Unico di Ateneo	Approvazione Cda	Aprile	Area Contabilità e Bilancio
Attività nell'ambito delle pari opportunità	Relazione annuale del CUG	Relazione annuale del CUG	Marzo	CUG
Attività formative personale tecnico amministrativo	Relazione annuale della Formazione	Relazione annuale della Formazione	Gennaio/Febbraio	Area Staff

Tabella 13 Fasi, soggetti e tempi

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

I principali elementi innovativi che hanno caratterizzato il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2023 rispetto al 2022, riguardano principalmente:

- l'inserimento, tra i profili coinvolti nel processo di misurazione e valutazione, della figura del Dirigente;
- l'inserimento di un paragrafo dedicato alla valutazione dei tecnici e dei tecnologi;



- lavoro sulla chiarezza e fruibilità del documento con introduzione di schemi e grafici a supporto della lettura.

Per maggiori dettagli si rimanda al documento pubblicato in Amministrazione Trasparente³.

Inoltre, a partire dal 2022 è stato implementato un nuovo modulo di CINECA per la gestione delle schede di performance individuale, integrato anche con altri applicativi in uso alla Scuola.

Punti di forza del sistema sono riconducibili a:

- coerenza con la programmazione strategica;
- coinvolgimento del Nucleo di Valutazione nelle fasi del ciclo di gestione della performance, per gli aspetti di competenza;
- sistematicità nella rilevazione dell'opinione degli utenti;
- coinvolgimento di tutto il personale nel processo di pianificazione degli obiettivi e nel processo di valutazione, anche tramite colloqui individuali tra valutato e valutatore;
- coinvolgimento dei collaboratori nella valutazione dei responsabili, grazie alla valutazione dal basso (bottom-up);
- previsione di momenti di monitoraggio volti a valutare lo stato di avanzamento rispetto agli obiettivi stabiliti;
- utilizzo di un applicativo integrato con altri applicativi in uso alla Scuola per la gestione del personale.

In merito ai punti di debolezza, può essere perfezionata l'integrazione e l'omogeneità nella programmazione degli obiettivi tra le sezioni del PIAO al fine di evitare il rischio potenziale di una dispersione delle azioni.

³ <https://www.santannapisa.it/node/6275>