



# Sant'Anna

Scuola Universitaria Superiore Pisa

2018

## Relazione sulla Performance



Times Higher Education World University Rankings 2018

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



QS World University Rankings 2018

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

**RICERCA**

Valutazione della ricerca

Il livello della ricerca rispetto alla Scuola è testimoniato dai risultati della Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) 2011-2014, condotta dall'Agenda Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR), che vede la Scuola al primo posto nazionale nella graduatoria complessiva per le Aree 5, 7 e 9, al secondo e terzo posto per l'Area 11 e il 4° e il 7° posto rispettivamente per le Aree 14 e 12.

Posizionamento della Scuola VQR 2011-2014

Area	Posizione	Posizione	Posizione
1	1° su 12	3° su 25	Positiva
2	1° su 12	3° su 25	Positiva
3	1° su 12	3° su 25	Positiva
4	1° su 12	3° su 25	Positiva
5	1° su 12	3° su 25	Positiva
6	1° su 12	3° su 25	Positiva
7	1° su 12	3° su 25	Positiva
8	1° su 12	3° su 25	Positiva
9	1° su 12	3° su 25	Positiva
10	1° su 12	3° su 25	Positiva
11	2° su 12	3° su 25	Positiva
12	2° su 12	3° su 25	Positiva
13	2° su 12	3° su 25	Positiva
14	2° su 12	3° su 25	Positiva

di evidenze

Si tratta del più grande esercizio di valutazione della ricerca nel suo genere mai realizzato a livello internazionale. La VQR ha valutato la qualità della ricerca di 96 università italiane, 18 enti di ricerca e 21 enti universitari (12 enti di ricerca e 9 consorzi interuniversitari).

Graduatoria complessiva

Graduatoria dimensionale

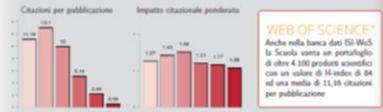
I grafici evidenziano il posizionamento della Scuola nel contesto di ricerca nel sistema accademico, anche in relazione alla numerosità degli atenei censiti.

Posizionamento degli atenei

Area	Posizione	Posizione
1	1° su 211	1° su 174
2	1° su 195	1° su 174
3	1° su 195	1° su 174
4	1° su 195	1° su 174
5	1° su 195	1° su 174
6	1° su 195	1° su 174
7	1° su 195	1° su 174
8	1° su 195	1° su 174
9	1° su 195	1° su 174
10	1° su 195	1° su 174
11	1° su 195	1° su 174
12	1° su 195	1° su 174
13	1° su 195	1° su 174
14	1° su 195	1° su 174

**RICERCA**

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



**RICERCA**



Progetti di ricerca attivi

Area	UE	Nazionale	Chiese	Altre	Totale
Architettura	12	1	1	1	15
Chimica	1	1	1	1	4
Informatica	1	1	1	1	4
Management	1	1	1	1	4
Scienze della Vita	1	1	1	1	4
Scienze Fisiche	1	1	1	1	4
Scienze Sociali	1	1	1	1	4
<b>Totale Scuola</b>	<b>20</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>38</b>

Proventi della ricerca (in euro)

	2011	2012	2013	2014
Proventi derivanti da:				
Proventi derivanti da:	461.760	1.213.202	3.051.401	3.066.642
Proventi derivanti da:	630.000	1.213.202	1.228.120	1.212.060
Proventi derivanti da:	5.260.071	4.969.798	4.729.752	3.987.206
Proventi derivanti da:	3.013.620	4.141.016	4.060.810	4.120.113
Proventi derivanti da:	2.710.117	3.873.886	3.980.850	3.269.854
Proventi derivanti da:	204.000	204.000	204.000	204.000
<b>Totale Proventi</b>	<b>12.283.575</b>	<b>15.535.004</b>	<b>17.259.833</b>	<b>16.864.875</b>



Approvazione del Consiglio di Amministrazione in data 25.06.2019

Validazione del Nucleo di Valutazione in data 26.06.2019





## Sommario

Introduzione .....	i
1. <i>Mission</i> della Scuola e informazioni di interesse per gli stakeholder.....	1
2. Inquadramento strategico e risultati dell'Ateneo .....	5
3. Risultati della performance organizzativo ed individuale .....	10
3.1 Valutazione del Direttore Generale.....	11
3.2 Valutazione delle strutture e della performance individuale.....	12
4. Pari opportunità e bilancio di genere .....	18
5. Prevenzione della Corruzione e trasparenza.....	20
6. Risorse, efficienza ed economicità .....	22
7. Il processo di redazione della Relazione sulla Performance .....	26
7.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità.....	26
7.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance .....	26
Indice delle tabelle .....	28
Indice delle figure .....	28



## Introduzione

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

La Relazione, in un'ottica di massima trasparenza, riporta gli obiettivi realizzati dalla Scuola e, in particolare, gli esiti dell'operato del Personale Tecnico Amministrativo (PTA) in riferimento a:

- il funzionamento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) e della valutazione della performance individuale con rimando alla piattaforma online;
- i risultati della valutazione della performance organizzativa, ambito di azione del Direttore Generale (DG);
- i risultati della valutazione della performance delle strutture e individuale, esposti a livello di Unità Operativa (UO), relativamente agli obiettivi strategici e progetti innovativi, ai comportamenti organizzativi e ai risultati di *Customer Satisfaction*;
- una sintesi delle principali attività condotte dal CUG in materia di pari opportunità;
- una sintesi delle azioni in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza;
- una sintesi dell'andamento economico della Scuola.

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



## 1. *Mission* della Scuola e informazioni di interesse per gli stakeholder

La Scuola Superiore Sant'Anna, istituita con la Legge 41/1987 è un istituto pubblico di istruzione universitaria a ordinamento speciale il cui scopo è “[...] contribuire al progresso degli studi, stimolando e preparando alla ricerca scientifica e all'insegnamento giovani studiosi in settori disciplinari nell'ambito delle scienze sociali e delle scienze sperimentali e applicate” (art. 2). Lo Statuto prevede che “La Scuola Superiore di Studi Universitari e di Perfezionamento Sant'Anna [...] è un istituto pubblico di istruzione universitaria a ordinamento speciale che ha lo scopo di promuovere, a livello nazionale ed internazionale, lo sviluppo della cultura e della ricerca scientifica e tecnologica” (art. 1 comma 1) e che, nei suoi ambiti di attività (definiti all'art. 1 comma 2), “la sua mission è quella di [...]valorizzare il rapporto tra formazione e ricerca, l'interdisciplinarietà, l'interazione con il mondo culturale, sociale ed economico, sperimentando altresì nuovi percorsi formativi e nuovi modelli organizzativi e gestionali” (art. 1 comma 3).

“La Scuola adotta un metodo partecipativo riconoscendo “tra i caratteri essenziali della propria organizzazione la collaborazione e la condivisione degli obiettivi istituzionali da parte di tutte le sue componenti: allievi, docenti, ricercatori, assegnisti e personale tecnico-amministrativo (PTA). Ad ognuna di queste componenti sono garantite appropriate modalità di partecipazione ai processi decisionali” (art. 1 comma 6 dello Statuto).

Valori condivisi ed elementi fondanti dell'operato della Scuola, di riferimento anche nella programmazione futura delle attività, sono:

- la valorizzazione del merito a tutti i livelli, sia in fase di selezione che di percorsi di carriera;
- la massima trasparenza possibile nella predisposizione delle decisioni e degli atti a queste relativi;
- l'innovazione come elemento guida nelle attività di ricerca, di formazione e di organizzazione delle attività.

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

La Scuola si articola in Classi accademiche e si organizza in Istituti. Le Classi deliberano sul percorso degli allievi ordinari, sovrintendono alle strutture collegiali ed esprimono parere sull'istituzione di nuove lauree magistrali, mentre gli Istituti sono competenti in materia di



programmazione e gestione delle attività di ricerca e delle attività formative, ad eccezione delle attività integrative rivolte agli allievi ordinari.

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

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

La ricerca è l'elemento che, insieme con la formazione, qualifica la Scuola e rappresenta una leva fondamentale per la sua politica di sviluppo, anche in virtù delle ricadute significative sugli stessi programmi formativi. L'attività di ricerca viene svolta nell'ambito di sei istituti di ricerca, con l'obiettivo di valorizzare il rapporto tra formazione e ricerca, l'interdisciplinarietà e l'interazione con il mondo culturale, sociale ed economico.

I sei Istituti della Scuola sono di seguito elencati con specificato il link al loro sito web:

- Istituto di Biorobotica.  
<https://www.santannapisa.it/it/istituto/biorobotica/biorobotics-institute>
- Istituto DIRPOLIS, Diritto, Politica, Sviluppo.  
<http://www.santannapisa.it/it/istituto/dirpolis/istituto-dirpolis>
- Istituto di Economia.  
<http://www.santannapisa.it/it/istituto/economia/istituto-di-economia>
- Istituto TeCIP Istituto di Tecnologie della Comunicazione, dell'Informazione e della Percezione.  
<https://www.santannapisa.it/it/istituto/tecip/tecip-institute>
- Istituto di Management.  
<http://www.santannapisa.it/it/istituto/management/istituto-di-management>
- Istituto di Scienze della Vita.  
<http://www.santannapisa.it/it/istituto/scienze-della-vita/istituto-di-scienze-della-vita>

La Scuola, inoltre, attribuisce notevole importanza alle attività inquadrabili nella Terza missione, impegnandosi nel trasferimento dei risultati della ricerca nel settore industriale e nello sviluppo di approcci e strategie innovative che possono essere adottate anche da altri enti. La Scuola è, infatti, tra le migliori università italiane per quanto riguarda il numero di brevetti o spin-off per docente/ricercatore e sono molte le domande di brevetti registrate ogni anno.



Infine, è da segnalare che i sensi e per gli effetti di cui all'art. 3 della Legge 240/2010, del D.M. N. 365/2016 e del D.M. 264/2017 la Scuola è federata con l'Istituto Universitario Studi Superiori di Pavia (IUSS), e con la Scuola Normale Superiore (SNS) anch'essi aventi natura di Istituti universitari ad ordinamento speciale, ferma restando l'autonomia giuridica, scientifica, gestionale e amministrativa di ciascun ateneo. Nell'ambito della Federazione, sono stati istituiti nel corso del 2018 il Consiglio di amministrazione federato, il Collegio dei Revisori dei conti federato e il Nucleo di Valutazione federato.

Per fornire un quadro di sintesi sulla Scuola, si riportano alcuni dati essenziali relativi a formazione, ricerca e terza *missione*:

	Input	Periodo rilevazione
<b>Strutture:</b>		
Strutture collegiali	3	Anno 2018
Posti letto	249	Anno 2018
Spazi utili (al netto degli spazi comuni e dell'esterno) - mq	21.478,89	Anno 2018
<i>di cui</i>		
Laboratori	8.591,34	Anno 2018
Alloggi	3.896,46	Anno 2018
Uffici amministrativi/istituzionali	2.364,19	Anno 2018
Aule	2.083,53	Anno 2018
Studi Docenti/Ricercatori	1.962,23	Anno 2018
<b>Persone:</b>		
Docenti e ricercatori Settore di Scienze Sociali	64 (di cui 19 RTD)	31/12/2018
Docenti e ricercatori Settore di Scienze Sperimentali	80 (di cui 36 RTD)	31/12/2018
Assegnisti di ricerca	215 (di cui 40 Allievi PhD)	31/12/2018
Personale Tecnico Amministrativo	199 (di cui 161 TI)	31/12/2018
	Output	Periodo rilevazione
<b>Formazione:</b>		
Corsi Phd	10	Anno 2018
Lauree Magistrali	7	Anno 2018
Master universitari di I o II livello	10	A.A. 2017/2018
Corsi di Alta formazione e formazione continua	68	A.A. 2017/2018
Allievi ordinari	289	31/12/2018
Allievi di PhD	345	31/12/2018
Allievi Master	145	31/12/2018
Allievi dei corsi di alta formazione e formazione continua	1.768	A.A. 2017/18
Studenti dei corsi di Laurea Magistrale	330	31/12/2018
<b>Ricerca:</b>		
Progetti di ricerca in ambito UE attivi nel 2018	133	Anno 2018
Progetti Nazionali competitivi attivi nel 2018	174	Anno 2018
Progetti di ricerca c/terzi attivi nel 2018	243	Anno 2018
Pubblicazioni su Scopus	768	Anno 2018
Pubblicazioni su WoS	512	Anno 2018
Ricavi di competenza per ricerche competitive e conto terzi risultanti dal CE della Scuola	€ 18.163 Keuro	Bilancio esercizio 2018
<b>Terza Missione:</b>		
Brevetti registrati	52	Anno 2018
Imprese Spin-Off attive al 2018	53	31/12/2018

Tabella 1 Quadro di sintesi della Scuola



Il supporto amministrativo alle attività core della Scuola al 31/12/2018 era fornito da 199 unità di Personale Tecnico Amministrativo (di cui 161 a tempo indeterminato) distribuiti secondo la seguente rappresentazione dell'organizzazione.

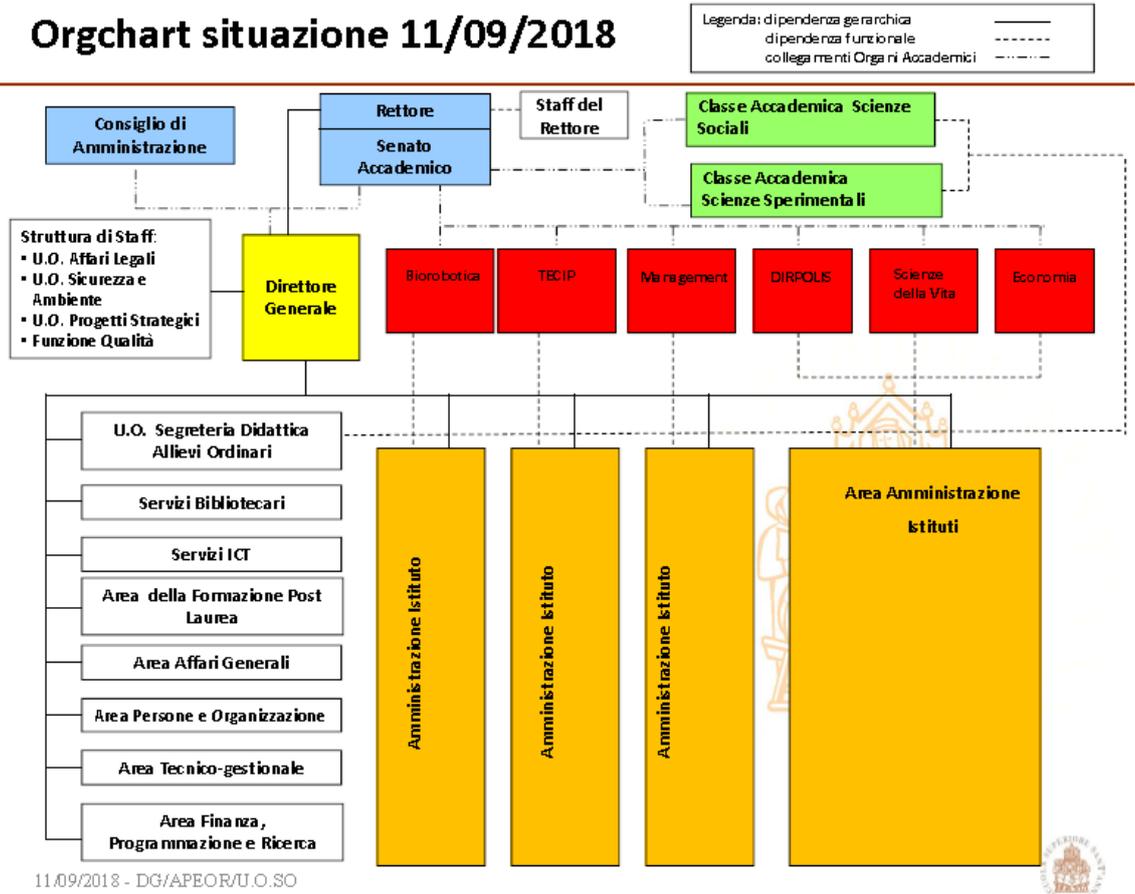


Figura 1 Organigramma 2018



## 2. Inquadramento strategico e risultati dell'Ateneo

La Scuola Superiore Sant'Anna, come detto, è una delle sei istituzioni universitarie pubbliche a statuto speciale, dette anche Scuole Universitarie Superiori. È un istituto universitario pubblico, dotato di autonomia propria, che svolge attività di formazione e ricerca nel campo delle scienze applicate e che si è affermata negli ultimi anni come punto di riferimento in Italia e all'estero.

In merito al contesto esterno nel quale è inserita la Scuola, da un lato, occorre menzionare il quadro normativo nazionale che negli ultimi anni si è arricchito soprattutto in materia di misurazione e valutazione della performance nel settore pubblico, in materia di anticorruzione e trasparenza e di normative specifiche del comparto universitario, creando un complesso finale di disposizioni che richiedono la gestione e valutazione delle attività amministrative basandosi sui principi di semplificazione, efficienza, efficacia, trasparenza e rispetto dell'autonomia. Tale richiesta non è facilmente traducibile in prassi operativa alla luce della complessità ed articolazione dei vincoli posti che vengono spesso percepiti dalla comunità accademica come di carattere prevalentemente burocratico.

Dall'altro lato la Scuola è inserita in una rete di relazioni con interlocutori nazionali ed internazionali con i quali collabora e compete sui temi della ricerca, della formazione e delle ricadute dell'attività di ricerca. In questo contesto, vi è un forte orientamento al miglioramento continuo consolidando la propria posizione come istituzione di eccellenza, soprattutto nell'ambito della ricerca.

L'analisi di contesto esterno non può comunque prescindere dalla considerazione dei suddetti vincoli normativi che caratterizzano il sistema universitario, vincoli soprattutto di natura finanziaria e di programmazione del personale che determinano effetti sulla performance complessiva. La Scuola ha comunque cercato di trasformare in "opportunità" questi limiti imposti dal sistema universitario misurando, dove possibile, i risultati ottenuti soprattutto in termini di capacità dimostrata di creare "valore aggiunto" con le risorse disponibili.

Per quanto riguarda la formazione, un esempio della volontà della Scuola di migliorare le proprie performance è relativo all'adesione al progetto AlmaLaurea che raccoglie le valutazioni in merito al percorso universitario e alla condizione occupazionale degli Allievi. La Scuola, negli anni, ha sviluppato percorsi di formazione avanzata per chi studia all'università, per i laureati e per i professionisti. Per assicurare un percorso formativo di eccellenza, l'ammissione alla maggior parte dei corsi si ottiene solo superando una selezione pubblica.

Per quanto riguarda la ricerca, il posizionamento della Scuola nel contesto in cui opera e rispetto agli orientamenti strategici previsti, dai dati si evince rilevati al 31/12/2018, il costante aumento nel tempo delle pubblicazioni reperibili nelle banche dati Scopus e Web of Science, oltre all'ottimo posizionamento delle pubblicazioni della Scuola nel Scimago Journal Ranking (SJR) ed



alla partecipazione al EU Framework Programme for Research and Innovation (Horizon 2020) con un numero cospicuo di progetti finanziati.

La Scuola Superiore Sant'Anna è una delle migliori università in Italia per intensità di attività di trasferimento tecnologico; occupa infatti le prime posizioni in termini di rapporto tra brevetti attivi e numero di professori/ricercatori in Science & Technology (3,5 brevetti per unità). Nel periodo 2013-2018 sono state depositate 85 nuove domande di brevetto e al 31 dicembre 2018 il portafoglio di brevetti attivi a nome della Scuola (inclusi quelli concessi in licenza) risultava composto da 256 titoli, con un incremento di quasi il 100% rispetto al 2013. Significativo è il numero di brevetti concessi in licenza che passa dal 10% del 2013 al 44% del 2018.

In questo contesto, il funzionamento dei servizi amministrativi gioca un fondamentale ruolo di supporto nello svolgimento delle funzioni istituzionali della Scuola ed è quindi posta attenzione sia alla predisposizione di un adeguato assetto organizzativo, sia all'utilizzo di sistemi quali il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance come strumenti di gestione in grado di declinare in obiettivi operativi, gli obiettivi strategici dell'istituzione, in linea anche con la programmazione economico-finanziaria.

/\*\*/

Gli obiettivi di lungo periodo della Scuola, esplicitati nel Piano strategico pluriennale 2017-2020 e nel Programma Triennale 2016-2018, ormai giunto al suo ultimo anno di validità nell'ambito della programmazione prevista dal MIUR, costituiscono il punto di partenza per la definizione degli obiettivi organizzativi. Gli obiettivi del Piano strategico pluriennale 2017-2020 sono esposti nel seguente grafico che riporta la *mission*, le tre principali aree strategiche di performance della Scuola e la collocazione degli obiettivi strategici pluriennali nelle tre aree.



### Mission

Valorizzare il rapporto tra formazione e ricerca, l'interdisciplinarietà, l'interazione con il mondo culturale, sociale ed economici, sperimentando nuovi percorsi formativi e nuovi modelli organizzativi e gestionali

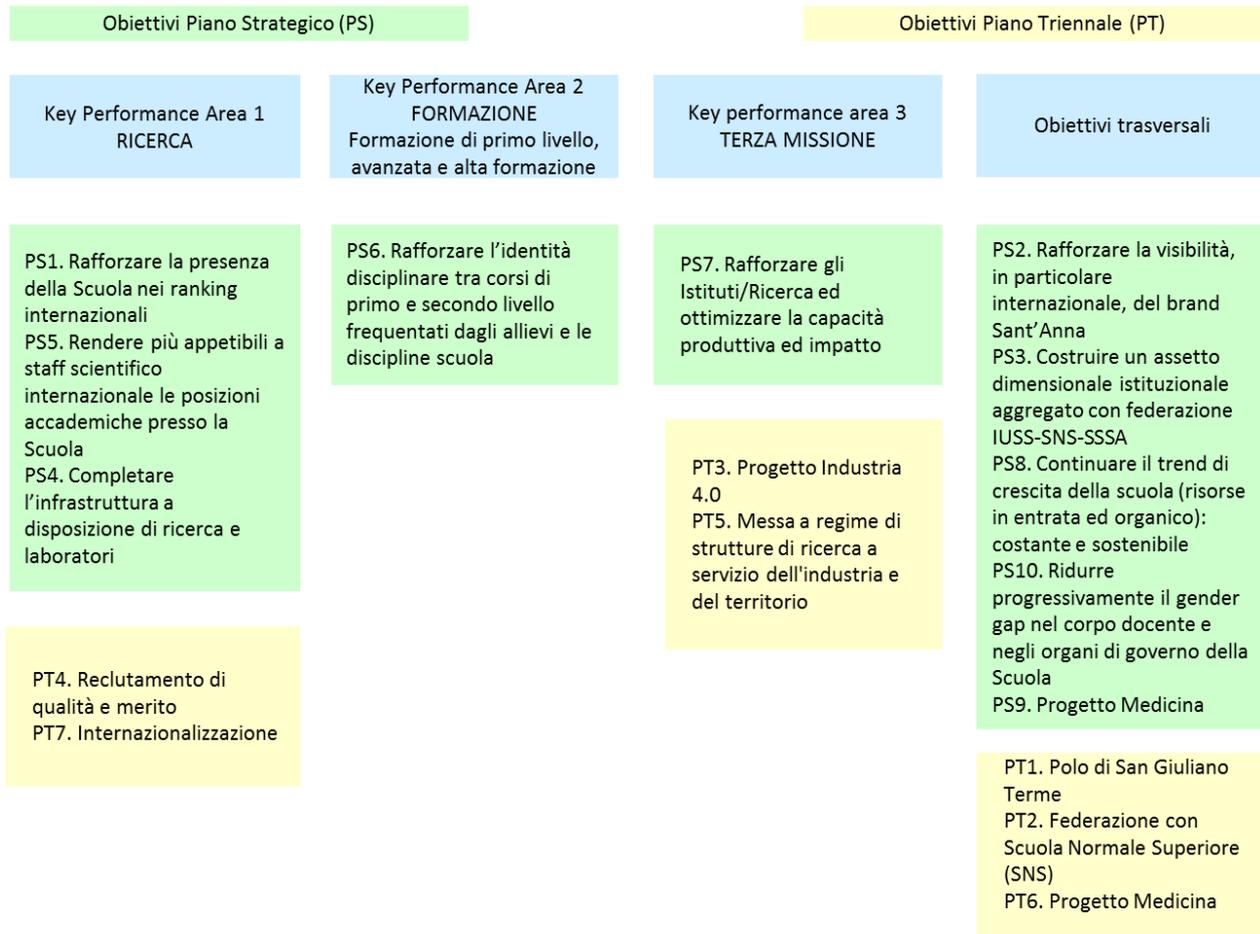


Figura 2 Missione e obiettivi strategici

Nel Piano Triennale 2016-2018, in ottemperanza al DM 635 dell'8 agosto 2016, la Scuola precisa quali obiettivi del proprio Piano Triennale complessivo intende far valere ai fini dell'assegnazione della parte del Fondo di Finanziamento Ordinario relativa alla "Quota Programmazione Piano Triennale" e della parte del Fondo di Finanziamento Ordinario relativa all'assegnazione del 20% della quota Premiale per la "Valorizzazione dell'autonomia responsabile" ed aggiunge un elenco di obiettivi, corredati da indicatori e target collegati alle missioni di ricerca, formazione e terza missione. Di seguito si mostra l'ultima rilevazione dei livelli di performance raggiunti rispetto ai singoli obiettivi.



		2015	2016				2017				2018				triennali	
			target	hit	%	score	target	hit	%	score	target	hit	%	score	target	hit
input	Docenti di ruolo	68	73	84	15,07	100	77	84	9,09	100	79	88	11,39	100		
	Ricercatori a TD di tipo B	2	8	9	12,5	100	8	7	-12,5	87,5	8	14	75,00	100		
	Ricercatori a TD di tipo A	28	26	27	3,85	100	30	35	16,67	100	34	41	20,59	100		
	Percentuale cofinanziamento con fondi ricerca per AdR	76,66	78,00	100	28,21	100	80,00	87,85	9,8	100	80,00	83,32	4,1	100		
output	Numero prodotti Scopus (con affiliazione SSSA)	651	670	657	-1,94	98	700	714	2,00	100	730	768	5,21	100		
	di cui nel primo quartile di SJR (%)	39	44	58,3	32,5	100	48	61,9	29,0	100	50	61,5	23,0	100		
	Posizionamento rispetto al fold	3,21	3,25	3,35	3,08	100	3,30	3,01	-8,79	91	3,35	3,85	14,93	100		
	Proventi della Ricerca (keuro)	15.545		18.955	18,47	100		18.250	14,1	100		18.163	13,5	100	media di almeno 16M/anno	18.456
	Numero PhD	382	380	378	-0,53	99	380	372	-2,11	98	380	345	-9,21	91		
Ore Alta Formazione (anno solare)	7.208	7.000	7.450	6,43	100	7.000	9.264	32,34	100	7.000	8.788	25,54	100			
processo	Numero totale di progetti di ricerca attivi su bandi competitivi	176		211	17,22	100		234	30,00	100		307	70,56	100	media 180 progetti/anno attivi	250,667
	Percentuale ore di formazione active learning (valutata da allievi) (%)	33,0	33,0	32,10	-2,73	97	33,0	30,03	-9,00	91	33,0	35,21	6,70	100		
	Percentuale ore formazione Master I e II livello in inglese (%)	27	28,00	21,00	-25,00	75	29,00	34,25	18,1	100	30,00	40,00	33,3	100		
	Percentuale di domande di Allievi stranieri (%)	63		64,99	-0,02	100		52,89	-18,63	81		65,77	1,18	100	media del 65% sul triennio	65,0
	Domande per posto di allievo PhD	782		677	-15,38	85		656	-18,00	82		713	-10,88	85	media 800 domande/anno	682
	Ricavi Alta Formazione (keuro)	2.359		2.330	16,50	100		2.357	17,85	100		2.937	46,85	100	media di almeno 2M/anno	2.541
	Brevetti licenziati o concessi per sfruttamento (% rispetto al totale)	24,90	25,00	29,25	17,00	100	25,00	38,20	52,80	100	25,00	45,23	80,92	100		
	Numero Spin-off della Scuola (attive)	45	46	48	4,35	100	47	49	4,3	100	48	53	10,4	100		
			<b>valore medio</b>		<b>7,20</b>	<b>97,47</b>	<b>valore medio</b>		<b>9,27</b>	<b>96,17</b>	<b>valore medio</b>		<b>23,51</b>	<b>98,67</b>		

Tabella 2 Obiettivi del Programma Triennale



Nel 2018, la Scuola ha raggiunto tutti gli obiettivi con le uniche eccezioni del numero dei PhD e delle domande per posto di allievo PhD; per tutti gli altri indicatori i valori target sono stati ampiamente superati.



### 3. Risultati della performance organizzativo ed individuale

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

La Scuola, inoltre, a partire dal 2014 (edizione GP2013) ha aderito, anche se non continuativamente ma con una periodicità biennale, al Progetto Good Practice del Politecnico di Milano (MIP) che vede il coinvolgimento di numerosi Atenei. Il progetto ha l'obiettivo di individuare, attraverso un metodo comparativo – il *benchmarking* – le migliori prassi amministrative, ovvero quelle che rappresentano le migliori soluzioni gestionali, organizzative e tecnologiche, utilizzando un modello multidimensionale di misura con l'intento di rilevare prestazioni di efficienza e di efficacia percepita. Nella Relazione sui risultati della Scuola relativa all'edizione GP 2016, l'ultima di cui siano disponibili i risultati e la cui rilevazione ed elaborazione dei dati è avvenuta nel 2017, emerge un quadro prevalentemente positivo sul fronte dell'efficienza nell'erogazione dei servizi con alcune criticità da approfondire dal punto di vista dell'efficacia percepita. La Scuola ha deciso di aderire nuovamente al progetto nel 2019 partecipando all'edizione GP 2018 i cui risultati sono in corso di elaborazione.

Inoltre, è stata avviata una collaborazione con il MIP al fine di approfondire le tematiche del dimensionamento organizzativo e della distribuzione delle risorse umane nell'organizzazione, con lo scopo di ottenere informazioni utili per valutare, considerando anche altri elementi, ipotesi di intervento per un miglioramento dell'assetto organizzativo ed una conseguente maggiore efficienza nella gestione delle risorse.

In merito alla valutazione della soddisfazione sui servizi 2018 sono stati somministrati due questionari di *Customer Satisfaction* (CS). La prima indagine è stata condotta dalla Scuola secondo il modello previsto nell'ambito del progetto Good Practice del Politecnico di Milano ed è stata rivolta a docenti, ricercatori, assegnisti, allievi PhD e personale tecnico amministrativo. La seconda indagine è stata condotta dalla Scuola, come ogni anno, somministrando il questionario a docenti, ricercatori, assegnisti, allievi ordinari e PhD e personale tecnico amministrativo, sulla base di un modello elaborato internamente e calibrato sui servizi erogati dalle strutture dell'organizzazione.

Ai fini della valutazione della performance del Direttore Generale è stato utilizzato il risultato ottenuto dal questionario di *Customer Satisfaction* nel progetto Good Practice, mentre il questionario di CS interno alla Scuola è stato utilizzato ai fini della performance individuale. Questa scelta, oltre



che a motivi legati alla disponibilità temporale dei dati, è più opportuna in quanto consente di confrontare le performance della struttura amministrativa rispetto a benchmark esterni.

### 3.1 Valutazione del Direttore Generale

La definizione degli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa è volta a promuovere un contesto favorevole al perseguimento dei principi di qualità, efficienza ed efficacia ed avviene in coerenza con la pianificazione strategica pluriennale della Scuola, prevedendo un collegamento tra obiettivi stabiliti e risorse da impiegare e perseguendo un'indispensabile sinergia fra le attività dell'infrastruttura tecnico amministrativa ed il miglioramento degli obiettivi di formazione, ricerca e terza missione.

Nell'anno 2018, su suggerimento espresso dal Nucleo di Valutazione, la valutazione del Direttore Generale ha tenuto conto non solo del raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi contenuti nel Piano Integrato della Performance 2018-2020 ma anche dei giudizi bottom-up dei responsabili di Area e UO e degli esiti della rilevazione di *Customer Satisfaction* condotta dal Politecnico di Milano nell'ambito del progetto Good Practice, riferita alla Scuola.

La valutazione del Direttore Generale risulta quindi articolata come segue:

- A. valutazione dei risultati rispetto agli obiettivi con peso pari a 80%;
- B. valutazione di *Customer Satisfaction* (CS) utilizzando il risultato di sintesi dell'indagine Good Practice con peso pari a 10%;
- C. valutazione bottom-up del DG da parte dei valutatori con peso pari a 10%.

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

Il processo di valutazione dei risultati si basa su quattro passaggi successivi: autovalutazione, valutazione del Rettore, valutazione del Nucleo di Valutazione (NdV) e valutazione finale da parte del Consiglio di Amministrazione (CdA). Per quanto riguarda la verifica dei risultati raggiunti dal Direttore Generale rispetto agli obiettivi posti per l'anno 2018, il valore di sintesi che emerge a completamento della autovalutazione da parte del DG stesso, integrata con la valutazione da parte del Rettore è pari al 82%. La valutazione in tabella esprime la sintesi dei primi due passaggi.

Obiettivo	Peso	% raggiungimento	% raggiungimento pesato
Avanzamento integrazione relativa alla federazione con IUSS e SNS	15	80	12
Realizzazione tempestiva delle gare di appalto	5	60	3
Miglioramento organizzativo amministrazione	15	100	15
Realizzazione di ristrutturazioni e nuovi allestimenti	5	100	5
Realizzazione del Piano di Prevenzione della corruzione e trasparenza	10	80	8
Miglioramento ed integrazione dei servizi informatizzati	10	50	5



Garantire adeguato supporto amministrativo gestionale ai progetti dipartimenti di eccellenza	10	100	10
Contribuire al perseguimento dell'obiettivo Internazionalizzazione della Scuola	10	40	4
Compliance Regolamento Europeo Protezione dati	10	100	10
Altri obiettivi emergenti in corso d'anno	10	100	10
Totale	100		82

Tabella 3 - Obiettivi Direttore Generale

### Componente B – Customer Satisfaction (10% del totale)

In merito ai risultati di *Customer Satisfaction* dei servizi amministrativi, è stato scelto di utilizzare il punteggio dell'indagine svolta nell'ambito del progetto Good Practice del Politecnico di Milano. Il risultato è riferito alla media dei punteggi espressi dalle due categorie di utenti alle quali sono stati somministrati i questionari, i DDA (docenti, dottorandi e assegnisti) e il PTA sui servizi oggetto di analisi. Per questo indicatore non era stato definito ad inizio anno il livello atteso (valori soglia, target ed eccellenza). Il risultato raggiunto dalla Scuola nel corso dell'indagine svolta per il 2018 sui servizi erogati è pari a 4,19 con una leggera revisione al rialzo rispetto alle prime elaborazioni; quindi, la valutazione iniziale presa in considerazione dal CdA di 4,17 su 6 (69,5%) è più che confermata: 4,19 su 6 (69,88%).

### Componente C – Bottom-up (10% del totale)

La valutazione dal basso o bottom-up del Direttore Generale è avvenuta grazie alla somministrazione di un questionario rivolto a 27 valutatori, di cui 11 responsabili di Area o Servizio e 16 responsabili di UO nel periodo 1-9 aprile 2019, in riferimento all'anno 2018. Il tasso di risposta è stato pari a 96,30%. La valutazione complessiva ottenuta come media di tutte le risposte su tutti gli item, convertita da una scala 1-5 ad una scala 1-100 è pari a 89,35%. Anche per questa componente non era stato definito ad inizio anno il livello atteso (valori soglia, target ed eccellenza).

/\*\*/

Il risultato pesato delle tre componenti è stato di 81,45/100 che il CdA, vista la documentazione portata alla sua attenzione e tenuto conto dei risultati raggiunti dalla amministrazione, ha deliberato all'unanimità di arrotondare a 82/100 ai fini della valutazione degli obiettivi 2018 del Direttore Generale e del riconoscimento della relativa indennità di risultato.

## **3.2 Valutazione delle strutture e della performance individuale**

Come previsto dal SMVP, la valutazione della performance individuale avviene in relazione ai risultati raggiunti dalla Scuola (Obiettivi Scuola), dalla macro struttura di riferimento (Obiettivi Direttore Generale/Istituti) e dagli obiettivi assegnati a livello di struttura e individuale (Obiettivi gestionali/Progetti innovazione), ai risultati dell'indagine di *Customer Satisfaction* condotta dalla



Scuola rispetto ai servizi offerti dalla struttura di riferimento (Soddisfazione dell'utenza) e ai comportamenti dimostrati (Comportamenti organizzativi). Gli obiettivi assegnati alle strutture, vengono inseriti in un applicativo on-line che consente la gestione della fase di pianificazione e valutazione. L'applicativo è disponibile, solo con accesso autorizzato, all'indirizzo web: <https://araservices.deloitte.it/sssup>

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

Item / Posizione	Obiettivi Scuola	Obiettivi Dir.Gen/ Istituto	Obiettivi gestionali Progetti di innovazione	Soddisfazione dell'utenza	Comportamenti organizzati-vi	Totale
Resp. Area/Servizio Amm.vo Istituto, Unità Organizzativa	4	4	50	10	32 (24+8) <sup>1</sup>	100
Funzione/Collaboratori	2	2	50	10	36	100

Tabella 4 - Pesi performance individuale

A livello di struttura vi è una distinzione tra obiettivi gestionali e progetti di innovazione:

- *Obiettivi gestionali*: si riferiscono alla gestione delle attività correnti/continuative declinate in un'ottica di miglioramento, in termini di efficienza/efficacia, sulla base delle risorse disponibili. Possono essere di carattere qualitativo o quantitativo;
- *Progetti di Innovazione*: si tratta della realizzazione di progetti specifici individuati per l'anno in corso

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

<sup>1</sup> L'item "Comportamenti organizzativi", per la valutazione dei Responsabili di Area o Servizio, dei Responsabili Amministrativi di Istituto e dei Responsabili di Unità Organizzativa, prevede un peso pari al 24% relativo alla valutazione da parte del rispettivo superiore gerarchico e un peso pari all'8% relativo alla media delle valutazioni ricevute dai rispettivi collaboratori (bottom-up).



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

*Tabella 5 - Valutazione comportamenti organizzativi*

Anche per l'anno 2018 sono confermati 4 profili di ruolo:

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

Il processo di valutazione relativo al grado di raggiungimento degli *obiettivi gestionali/progetti di innovazione* e dei *comportamenti organizzativi* è stato completato da parte dei valutatori nel mese di maggio 2019. Nella tabella seguente sono presentati i dati medi di sintesi relativi alle voci “*Obiettivi gestionali e progetti di innovazione*” e “*Comportamenti organizzativi*” e i risultati dell'indagine di *Customer Satisfaction* aggregati per UO. Il dettaglio del livello di raggiungimento dei singoli obiettivi e delle valutazioni dei comportamenti organizzativi individuali di tutto il personale TA è disponibile all'interno dell'applicativo di gestione della pianificazione e valutazione.



AREA/UO/SERVIZIO	Obiettivi gestionali e progetti di innovazione	Comportamenti organizzativi	Customer Satisfaction
AREA AFFARI GENERALI	94,22%	96,56%	7,74
AREA DELLA FORMAZIONE POST LAUREA	99,87%	93,38%	7,96
U.O. PhD-Lauree Magistrali	100,00%	96,29%	8,20
U.O. Alta Formazione	100,00%	91,35%	7,69
AREA FINANZA PROGRAMMAZIONE E RICERCA	99,71%	96,46%	8,49
U.O. Bilancio e Fiscale	100,00%	96,23%	8,28
U.O. Contabilità	100,00%	95,84%	8,94
U.O. Programmazione e Controllo	100,00%	98,22%	8,33
U.O. Valorizzazione Ricerca	100,00%	96,19%	8,27
AREA PERSONE E ORGANIZZAZIONE	99,87%	96,92%	7,87
U.O. Personale	100,00%	96,70%	7,69
U.O. Sviluppo Organizzativo	100,00%	96,99%	8,24
AREA TECNICO-GESTIONALE	91,89%	95,24%	7,48
U.O. Coordinamento Budget Gestione Contabile	100,00%	98,89%	8,70
U.O. Servizi Tecnici	100,00%	94,13%	6,93
U.O. Servizi Integrati	84,48%	95,84%	7,45
U.O. Proveditorato	85,64%	93,93%	7,32
U.O. Progetto San Giuliano e sviluppo edilizio	100,00%	100,00%	7,90
U.O. SEGRETERIA DIDATTICA ALLIEVI ORDINARI	97,53%	89,36%	6,96
STAFF DEL RETTORE	96,67%	100,00%	8,39
STAFF DIRETTORE	96,34%	96,66%	8,45
U.O. Affari Legali	99,00%	98,11%	8,48
U.O. Sicurezza e Ambiente	99,00%	97,66%	8,53
U.O. Progetti Strategici	98,56%	95,68%	8,03
SERVIZI BIBLIOTECARI	83,71%	94,67%	7,27
SERVIZI ICT	97,73%	93,38%	7,96
AMMINISTRAZIONE BIORBOTICA	98,62%	96,23%	8,40
BIORBOTICA - Personale Tecnico	92,86%	98,65%	7,87
AMMINISTRAZIONE ISTITUTO DI MANAGEMENT	98,65%	95,17%	8,38
ISTITUTO DI MANAGEMENT - Personale Tecnico	92,00%	100,00%	7,88
AMMINISTRAZIONE ISTITUTO TECIP	99,85%	94,59%	7,89
ISTITUTO TECIP - Personale Tecnico	97,14%	95,91%	8,32
AMMINISTRAZIONE ISTITUTO SCIENZE DELLA VITA, DIRPOLIS ed ECONOMIA	96,92%	94,00%	8,06
ISTITUTO SCIENZE DELLA VITA - Personale Tecnico	97,00%	92,11%	8,82

Tabella 6 - Obiettivi individuali, comportamenti organizzativi e Customer Satisfaction



Per l'anno 2018, sono state valutate 203 persone. Le strutture di cui si riporta la valutazione sono 34 (Aree/Servizi/Istituti/UE)<sup>2</sup>.

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

Il valore medio per la Scuola, ottenuto come media delle valutazioni delle singole persone relativamente a obiettivi gestionali e comportamenti organizzativi migliora nel 2018 rispetto al 2017.

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

Tabella 7 Valori medi valutazione performance

Il valore medio delle valutazioni bottom-up dei responsabili (11 EP e 16 Responsabili di UE nel 2018) è pari a 92,58 (rispetto a 87% del 2017).

L'indagine di *Customer Satisfaction* della Scuola, relativa ai servizi amministrativi e tecnici per l'anno 2018, è stata condotta nel corso del mese di maggio 2019. Il questionario è volto a rilevare il livello di soddisfazione da parte delle diverse componenti della Scuola (Allievi Ordinari e PhD, Assegnisti, Docenti/Ricercatori e Personale Tecnico Amministrativo)<sup>3</sup> sui seguenti aspetti:

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

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

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

Rispetto al 2016, il sistema di rilevazione è stato affinato prevedendo l'esclusione della valutazione della propria area di appartenenza. Per ciascuno dei servizi valutati, inoltre, viene chiesta la frequenza di utilizzo dei servizi stessi. Inoltre, per l'indagine 2018 sono state introdotte

<sup>2</sup>A cui si aggiungono la Funzione qualità e gli uffici che hanno seguito il Progetto Dipartimenti di Eccellenza (DIPE), aggregati nello staff del Direttore Generale.

<sup>3</sup>Hanno partecipato alla valutazione i docenti, i ricercatori e il PTA che hanno svolto servizio alla Scuola per almeno quattro mesi nel 2018.



due ulteriori modifiche. È stato modificato l'elenco degli aspetti su cui esprimersi, sostituendo le domande su tempestività e competenza con la richiesta di esprimere una valutazione sul livello complessivo di soddisfazione ed è stato introdotto l'obbligo di motivare una eventuale valutazione negativa del servizio chiedendo l'indicazione di almeno una criticità (fino al massimo di tre), al fine di acquisire elementi di valutazione eventualmente utili al miglioramento e di responsabilizzare i compilatori.

Il questionario è stato somministrato, mediante Webpolsurveys, a 1.060 unità di personale della Scuola (rispetto alle 973 del 2017). Il tasso di risposta è stato pari al 27,55% con una notevole riduzione rispetto al 48,10% dello scorso anno, ma tendenzialmente in linea con il 31,6% del 2016. La riduzione del tasso di risposta coinvolge tutte le categorie. Sono molto basse le percentuali di partecipazione relative alle categorie differenti dal PTA, con una drastica riduzione rispetto allo scorso anno di quelle relative ai docenti e ricercatori e agli allievi ordinari (per questi ultimi la riduzione è dovuta ad una grande partecipazione nel 2017 per fatti contingenti. La partecipazione 2018 è sostanzialmente in linea con quella 2016). Per l'anno 2018, il valore complessivo di CS della Scuola è di 7,99 (era 7,52 nel 2017).

Categoria	Q somministrati			Q compilati			tassi di risposta		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
ALLORD	241	244	246	57	155	47	23,7%	63,5%	19,1%
ASS	187	149	210	35	60	45	18,7%	40,3%	21,4%
DOCENTI/RICERCATORI	121	124	135	59	62	33	48,8%	50,0%	24,4%
PHD	359	279	266	61	71	43	17,0%	25,4%	16,2%
PTA	183	177	203	133	120	124	72,7%	67,8%	61,1%
<b>totale</b>	<b>1091</b>	<b>973</b>	<b>1060</b>	<b>345</b>	<b>468</b>	<b>292</b>	<b>31,6%</b>	<b>48,1%</b>	<b>27,5%</b>

Tabella 8 - tassi di risposta 2016, 2017 e 2018



#### 4. Pari opportunità e bilancio di genere

Il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni nel lavoro (CUG) ha proceduto, nel corso del 2018, a confermare il Piano delle Azioni Positive (PAP) 2015-2017, caratterizzato da:

- una proposta centrale e qualificante nell'ambito dell'area della conciliazione vita privata/familiare e vita lavorativa per il personale della Scuola;
- altri ambiti di azione quali la formazione e l'aggiornamento sui temi di interesse del CUG, il monitoraggio sul rispetto della normativa vigente in materia di parità di genere e la tutela contro le discriminazioni, nonché la promozione del benessere lavorativo.

In merito all'area della conciliazione vita privata/familiare e vita lavorativa, a partire dal 4 settembre 2018 il CUG ha promosso la campagna, rivolta a tutte le componenti della Scuola, per l'erogazione di voucher in presenza di carichi di cura di bambini o anziani e un reddito ISEE non superiore a € 35.000, mantenendo ferma la soglia reddituale rispetto al 2017. La campagna ha previsto la compilazione on line della domanda su una piattaforma apposita, l'accoglimento di 41 domande su 41, per un esborso complessivo pari a € 19.210,10 e, infine, l'erogazione del contributo nel mese di dicembre 2018.

Il CUG ha inoltre promosso il rinnovo delle convenzioni, per la frequenza dei servizi educativi per la prima infanzia e delle attività scolastiche da parte dei figli dei dipendenti della Scuola, a tariffe agevolate. In particolare, è stata rinnovata la Convenzione con la cooperativa Arnera per consentire ai lavoratori dell'Area della Ricerca del CNR di Pisa e del Polo di Pontedera di ammettere i figli e le figlie del personale della Scuola a prezzi previamente concordati.

In merito all'area della formazione ed aggiornamento, le principali iniziative svolte nel 2018 sono state:

- il convegno "La violenza di genere: profili di prevenzione e contrasto", svoltosi il 29 gennaio 2018 presso l'Aula Magna Storica della Scuola Superiore Sant'Anna";
- il convegno su "Nuove misure in materia di Smart Working" svoltosi il 16 aprile 2018 presso la Sala Azzurra della Scuola Normale Superiore;
- il Convegno su "Il ritorno della razza" svoltosi lo scorso 9 novembre 2018 presso la Sala Azzurra della Scuola Normale Superiore;
- Il Corso di Alta Formazione su "Forme di prevenzione e contrasto della violenza di genere" svoltosi presso la Scuola dal 13 al 16 giugno";
- in seguito all'accordo tra la Regione Toscana, la Commissione Pari Opportunità e le Università Toscane, siglato il 25 settembre 2017 per l'istituzione di un Premio per Tesi di Laurea magistrale e pubblicazioni scientifiche su "Analisi e contrasto degli stereotipi di genere" la Scuola ha, lo scorso 1° giugno 2018, aderito alla Commissione per l'attribuzione del premio per l'anno 2018.



- in accordo con gli altri CUG del territorio pisano, il CUG della Scuola Superiore Sant'Anna ha partecipato e cofinanziato la procedura di selezione di studentesse universitarie laureate o laureande per la frequenza della XXXVII Scuola Annuale - Gruppo Nazionale di Bioingegneria;

- in accordo con docenti dell'Istituto Dirpolis sono state, inoltre, organizzate lezioni nel corso del I semestre a.a. 2018/2019 in tema di parità di genere e lotta alle discriminazioni fondate sull'identità di genere e l'orientamento sessuale.

Altre iniziative sono state previste durante il 2018 in accordo con i CUG degli altri atenei pisani e delle istituzioni del territorio in accordo con il Coordinamento nazionale degli organismi di parità delle Università italiane con particolare riguardo al tema dello Smart Working.

Il lavoro agile (o Smart Working - SW) è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro; una modalità che aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività (<http://www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/smart-working/Pagine/default.aspx>). Il CUG, in accordo con la Direzione generale, ha promosso in data 24 luglio 2018 un incontro di formazione/informazione con tutto il personale tecnico-amministrativo a cui è seguita una survey preliminare all'avvio della sperimentazione del c.d. lavoro agile. Questa metodologia ha consentito di coordinare il processo di implementazione dello SW coinvolgendo tutte le componenti della Scuola e facendo in modo che quanto proposto rispondesse alle reali necessità dei soggetti interessati. La sperimentazione è iniziata nel febbraio 2019 ed è terminata ad aprile coinvolgendo 10 lavoratori.



## 5. Prevenzione della Corruzione e trasparenza

Nel presente capitolo si riporta una sintesi di quanto avvenuto nel 2018 rispetto all'obiettivo sulla prevenzione della corruzione e trasparenza stabilito nel Piano Integrato della Performance 20018-2020 (Obiettivo 5). Esaminando nel dettaglio i singoli sotto-obiettivi, emerge quanto segue:

- vi è stata l'approvazione tempestiva del PTPCT 2018/2020;
- sono state effettuate le verifiche in merito all'inconferibilità e incompatibilità di incarichi limitatamente alle condanne penali tramite richiesta del casellario giudiziale;
- vi è stato l'adeguamento alle novità normative in materia di tutela del whistleblowing e aggiornamento della pagina

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

con i riferimenti alla L. n. 179/2017 ed il collegamento al sistema dell'ANAC per la gestione delle segnalazioni di condotte illecite;

- Nel mese di novembre 2018 il Responsabile Prevenzione Corruzione e Trasparenza ha chiesto al Personale Tecnico Amministrativo e docente di dichiarare la propria partecipazione ad associazioni e organizzazioni o la presenza di interessi finanziari e conflitti di interesse come previsto dagli art. 5 e 6 del Codice di Comportamento;
- Il 23/11/2018 è iniziato operativamente il lavoro di convergenza dei due codici etico e di comportamento in un'unica fonte.

Livello 1 = soglia = 20%	Approvazione tempestiva del PTPCT
Livello 2 = soglia/target = 40%	Esecuzione verifiche su autodichiarazioni inconferibilità ed incompatibilità delle posizioni dirigenziali ed assimilabili.
Livello 3 = target = 60%	Verifica compliance provvedimento interni whistleblowing con evoluzione normativa ed eventuale adeguamento
Livello 4 = target/eccellenza = 80%	Richiesta dichiarazioni ex artt. 5 e 6 del Codice di comportamento; relativa verifica
Livello 5 = eccellenza = 100%	Convergenza dei due codici (etico e comportamento) in una unica fonte

*Tabella 9 Obiettivo organizzativo n. 5, 2018*

Si ritiene che l'obiettivo complessivamente posto sia stato raggiunto all'80%.

Nei mesi di novembre, dicembre e gennaio è stata svolta la formazione obbligatoria (corso di aggiornamento "Piano Formativo Anticorruzione 2018-2019 - Corso per la formazione obbligatoria dei dipendenti") della durata di 4 ore e somministrato a 200 unità di Personale Tecnico Amministrativo. Il corso è rimasto aperto fino al 28 gennaio 2019.

Inoltre, nel 2018, nel corso della seduta del senato accademico del 6 giugno 2017, con deliberazione n. 98, è stata individuata una figura accademica complementare al RPCT che consenta di presidiare direttamente questo ambito favorendo e stimolando una crescita della sensibilità accademica individuale alla problematica e con la quale è stato avviato un momento di



confronto sul tema della prevenzione della corruzione in ambito universitario, oggetto di specifico approfondimento nel Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2017.

Nel 2018 sono stati recepiti alcuni rilievi inviati dal Consigliere di fiducia in merito allo svolgimento delle procedure di selezione del personale con particolare riferimento all'estensione della prassi di includere un membro esterno nelle selezioni anche per le assunzioni di personale a tempo determinato e all'individuare membri di commissione tenendo in considerazione non solo i rapporti di parentela, come già avviene alla Scuola ma anche qualsivoglia rapporto conosciuto tra i membri di commissione e i candidati suscettibile di influenzare l'imparzialità di giudizio.

Infine, un ulteriore elemento introdotto nel 2018 è stato la creazione di un elenco di persone, appartenenti al Personale Tecnico Amministrativo della Scuola da adibire al ruolo di segretario delle Commissioni di selezione per il personale tecnico-amministrativo per le quali sono stati previsti specifici obblighi formativi e che consentono la rotazione del ruolo di segretario nelle commissioni.

Infine, il Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT), il cui ruolo, nel caso della Scuola Superiore Sant'Anna, è ricoperto dal Direttore Generale, ha compilato per il 2018 la relazione sull'attuazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza. La Relazione è stata pubblicata sul sito istituzionale nella sezione Amministrazione Trasparente al link [Relazione](#).



## 6. Risorse, efficienza ed economicità

Il Bilancio unico di Ateneo della Scuola per l'anno 2018 si è chiuso con un utile di esercizio pari a 931.660 €. Al fine di illustrare i risultati gestionali, si riporta di seguito una tabella di sintesi sull'andamento economico dell'esercizio 2018 e le tabelle illustrative della composizione dei proventi e dei costi della gestione operativa.

Conto economico	2018
<b>PROVENTI OPERATIVI</b>	<b>57.329.528</b>
PROVENTI PROPRI	21.807.266
<i>(di cui quote partner)</i>	<i>420.108</i>
CONTRIBUTI	34.198.569
<i>(di cui quote partner)</i>	<i>54.870</i>
ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	1.323.693
<b>COSTI OPERATIVI</b>	<b>54.972.186</b>
COSTI DEL PERSONALE	26.611.119
COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	23.522.709
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	3.256.343
ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	1.329.703
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	252.312
<b>Differenza tra proventi e costi operativi</b>	<b>2.357.342</b>
<b>PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>	<b>-7.465</b>
<b>RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE</b>	<b>-</b>
<b>PROVENTI E ONERI STRAORDINARI</b>	<b>-59.404</b>
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>2.290.473</b>
<b>IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO</b>	<b>1.358.813</b>
<b>UTILE DELL'ESERCIZIO</b>	<b>931.660</b>

Tabella 10 – Sintesi andamento economico 2018

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

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

Descrizione	Valori 2017	Valori 2018
Proventi per la didattica	2.470.643	3.122.221
Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	4.748.813	4.772.003
Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	19.737.331	13.913.042
<b>Totale</b>	<b>26.956.787</b>	<b>21.807.266</b>



Tabella 11 – Proventi propri 2017

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

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

**Proventi da ricerche con finanziamenti competitivi** (dettagli nella seguente tabella): in questa tipologia di voci sono iscritti tutti i ricavi dei progetti istituzionali di ricerca suddivisi per ente finanziatore, rilevati con il criterio del costo. La voce 2018 “Proventi da ricerche con finanziamenti competitivi” include tra gli altri 420.107 € relativa ai proventi per quote partner.

Descrizione	Valori 2017	Valori 2018
Ricerche su finanziamenti competitivi da MIUR - quota Scuola	675.221	673.385
Ricerche su finanziamenti competitivi da altri Ministeri - quota Scuola	485.253	438.003
Ricerche su finanziamenti competitivi da UE e Resto del Mondo - quota Scuola	5.027.730	4.220.941
Ricerche su finanziamenti competitivi da altri enti pubblici - quota Scuola	6.634.817	7.340.872
Ricerche su finanziamenti competitivi da enti privati - quota Scuola	680.651	819.734
<b>Proventi da Ricerche su finanziamenti competitivi - quota Scuola</b>	<b>13.503.672</b>	<b>13.492.935</b>
Ricerche su finanziamenti competitivi da MIUR - quota partner	3.892	0
Ricerche su finanziamenti competitivi da altri Ministeri - quota partner	42.646	0
Ricerche su finanziamenti competitivi da UE e Resto del Mondo - quota partner	6.002.594	327.235
Ricerche su finanziamenti competitivi da altri enti pubblici - quota partner	98.145	92.872
Ricerche su finanziamenti competitivi da enti privati - quota partner	86.382	0
<b>Proventi da Ricerche su finanziamenti competitivi - quota partner</b>	<b>6.233.659</b>	<b>420.107</b>
<b>Totale</b>	<b>19.737.331</b>	<b>13.913.042</b>

Tabella 12 – Proventi da ricerche su finanziamenti competitivi 2018

In termini di contributi si evidenziano:

Descrizione	Valori 2017	Valori 2018
Contributi Miur e altre Amministrazioni centrali	31.394.332	30.969.342
Contributi Regioni e Province autonome	1.195.524	1.235.890
Contributi altre Amministrazioni locali	5.478	-
Contributi Unione Europea e dal Resto del Mondo	8.113	52.292
Contributi da Università'	-	-
Contributi da altri (pubblici)	894.907	1.190.194
Contributi da altri (privati)	774.057	750.851
<b>Totale</b>	<b>34.272.411</b>	<b>34.198.569</b>

Tabella 13 – Contributi 2018



In particolare, la voce “Contributi MIUR e altre amministrazioni centrali” accoglie principalmente i ricavi derivanti dal Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) per complessivi € 30.110.184 nel 2018. Come si evince dalla tabella sotto riportata.

Descrizione	riferimenti		Ammontare
Quota base FFO 2018	art. 2 lettera d) del DM n. 587/2018 - tabella 1, 2 e 3		19.759.084
Quota Premiata FFO 2018			6.974.394
	art. 3 del DM n. 587/2018 - tabella 4		
	DM 2013-2014	4.408.643	
	Polisiche regolamento 2015-2017	1.424.134	
	Valorizzazione e autonomia responsabile - obiettivo D Programmazione 2016-2018	1.141.617	
Totale Piani straordinari 2018	art. 9 del DM n. 587/2018 - tabella 1 e 2		1.208.608
Piano straordinario professori secondo fascia anni 2011-2012-2013	art. 9 comma 1 lettera c) del DM n. 587/2018 - totale	744.544	
	piano - anno 2011	289.554	
	piano - anno 2012	431.989	
	piano - anno 2013	23.001	
Piano straordinario regolamento ricercatori di cui all'art. 24 c. 3 lettera b) della L. 240/2010 DM n. 78 18 02 2016	art. 9 comma 1 lettera b) del DM n. 587/2018	293.208	
Piano straordinario 2016 chiamato Professori fascia DI n. 242 08 04 2016	art. 9 comma 1 lettera a) del DM n. 587/2018	115.684	
Piano straordinario regolamento ricercatori di cui all'art. 24 c. 3 lettera b) della L. 240/2010 DM n. 168 28 02 2018	art. 9 comma 1 lettera h) del DM n. 587/2018	55.172	
Compensazione blocco satti stipendiali art. 1 c. 629 L. 205/2017 (legge di bilancio 2018)	art. 9 comma 1 lettera g) del DM n. 587/2018 - tabella 1 e DM n. 197 del 2 marzo 2018 con tabella di riparto		86.200
Programmazione triennale delle Università 2016-2018 di cui al DM n. 635/2016 - anno 2018	DM n. 264/2017 - tabella 1 e art. 9 comma 1 lettera d) del DM n. 587/2018 - tabella 1		145.903
Borse post-lauream incluso assegni di ricerca	art. 8 comma 1 lettera a) del DM n. 587/2018 - tabella 7 bis		1.816.119
Fondo per il sostegno dei giovani - mobilità internazionale	art. 8 comma 1 lettera b) punto 1) del DM n. 587/2018 - Tab 1 del DM 1047/2017		13.839
Incentivi per chiamate dirette ai sensi della legge 230/2005 e di docenti esterni all'ateneo	art. 5 lettera a) DM n. 552/2016 - Invia risorse da MIUR		22.111
Integrazione indennità di maternità assegniste di ricerca	art. 9 comma 1 lettera l) del DM n. 587/2018 - nota MIUR n. 0014058/2018		273.793
Integrazione indennità di maternità ricercatrici art. 24 L. 240/2010	art. 9 comma 1 lettera m) del DM n. 587/2018 - nota MIUR n. 0014058/2018		4.663
Ulteriori interventi - Intervento per sostegno e gestione rete GARR 2017	art. 1 lettera c) DM 1049/2017 - tabella 2		25.166
Riassegnazione ai sensi art. 2 DM n. 610/2017	Invia risorse da MIUR		744
Quota competenza Progetto internazionalizzazione di cui all'art. 11 del D.M. n. 552/2016	art. 11 del DM n. 552/2016		25.980
		Totale	30.110.184

Tabella 14 - Assegnazioni FFO 2018

Passando ai Costi Operativi, ovvero costi attribuibili direttamente alle attività di formazione e di ricerca e ai fattori impiegati nell'attività svolta a supporto della didattica e della ricerca, nel Conto Economico 2018 (e confronto con il 2017) si rilevano i seguenti dati di dettaglio:



Descrizione	Valori 2017	Valori 2018
COSTI DEL PERSONALE	24.565.889	26.611.119
COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	27.713.898	23.522.709
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	3.697.590	3.256.343
ACCANTONAMENTI PER RISCHI ED ONERI	745.986	1.329.703
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	340.357	252.312
<b>Totale</b>	<b>57.063.720</b>	<b>54.972.186</b>

Tabella 15 – Costi operativi 2018

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

Per la misurazione dell'efficienza gestionale ci si riferisce all'indicatore, tradotto dalla Scuola nel 2014/2015 ed ormai diventato un riferimento consolidato, che evidenzia l'incidenza della spesa su FFO del personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato rispetto ai proventi per attività di ricerca e didattica (con esclusione delle quote partner) e alta formazione. Nella seguente tabella, per il periodo 2014 – 2019, sono rappresentati i dati puntuali dei proventi a cui sono rapportati rispettivamente i costi FFO per PTA a tempo indeterminato ed i costi FFO per PTA a tempo indeterminato e a tempo determinato.

Anno	Proventi per ricerca e didattica	Retribuzione PTA TI	Retribuzione PTA TI e TD	Incidenza PTA TI su Proventi	Incidenza PTA TI e TD su Proventi
2014	€ 18.703.287,76	€ 3.369.923,23	€ 4.190.038,79	18,02%	22,40%
2015	€ 18.030.584,00	€ 3.382.698,00	€ 4.116.892,00	18,76%	22,83%
2016	€ 21.377.502,00	€ 3.474.427,00	€ 4.165.385,00	16,25%	19,48%
2017	€ 20.723.128,00	€ 3.668.783,00	€ 4.386.829,00	17,70%	21,17%
2018	€ 21.387.158,00	€ 3.900.136,00	€ 4.900.965,00	18,24%	22,92%

Tabella 16 – Indicatore di efficienza 2018



## 7. Il processo di redazione della Relazione sulla Performance

### 7.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

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

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

Tabella 17 Fasi, soggetti e tempi Relazione sulla performance

### 7.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance

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

**Elementi innovativi** introdotti nel 2018:



- **valutazione risultati organizzativi:** valutazione del Direttore Generale che tenga conto sia dei giudizi bottom-up dei responsabili sia degli esiti della rilevazione della *Customer Satisfaction* riferita alla Scuola;
- **valutazione delle strutture e dei risultati individuali:** modalità di accesso al portale con l'adozione della autenticazione multi-factor;
- **valutazione dal basso (bottom-up):** possibilità per il collaboratore di astenersi dalla valutazione del responsabile di Area (non di UO) su specifici temi
- **Customer Satisfaction:** revisione dell'elenco di elementi da valutare e previsione della compilazione obbligatoria dello spazio per i suggerimenti in caso di valutazione negativa dei servizi di cui si è fruito.

Punti di **forza:**

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

Punti di **debolezza:**

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



## Indice delle tabelle

Tabella 1 Quadro di sintesi della Scuola.....	3
Tabella 2 Obiettivi del Programma Triennale.....	8
Tabella 3 - Obiettivi Direttore Generale.....	12
Tabella 4 - Pesi performance individuale.....	13
Tabella 5 - Valutazione comportamenti organizzativi.....	14
Tabella 6 - Obiettivi individuali, comportamenti organizzativi e Customer Satisfaction.....	15
Tabella 7 Valori medi valutazione performance.....	16
Tabella 8 - tassi di risposta 2016, 2017 e 2018.....	17
Tabella 9 Obiettivo organizzativo n. 5, 2018.....	20
Tabella 10 – Sintesi andamento economico 2018.....	22
Tabella 11 – Proventi propri 2017.....	23
Tabella 12 – Proventi da ricerche su finanziamenti competitivi 2018.....	23
Tabella 13 – Contributi 2018.....	23
Tabella 14 - Assegnazioni FFO 2018.....	24
Tabella 15 – Costi operativi 2018.....	25
Tabella 16 – Indicatore di efficienza 2018.....	25
Tabella 17 Fasi, soggetti e tempi Relazione sulla performance.....	26

## Indice delle figure

Figura 1 Organigramma 2018.....	4
Figura 2 Missione e obiettivi strategici.....	7