



Sant'Anna
Scuola Universitaria Superiore Pisa

2022-2024

Piano Integrato della Performance



**Presentato al Nucleo
di valutazione il
26/01/2022**

**Approvato dal
Consiglio di
Amministrazione il
31/01/2022**

**Struttura di supporto alla
compilazione: Area Staff**



Sommario

Introduzione	1
1. Presentazione della Scuola	2
2. Inquadramento strategico dell'Ateneo	3
3. L'assetto organizzativo	5
Docenti e ricercatori/ricercatrici	6
Personale tecnico-amministrativo.....	7
Alloggi	8
Biblioteca	8
4. L'attività svolta nel 2021.....	9
5. La performance organizzativa: gli obiettivi del DG e delle Strutture	10
Coerenza del Ciclo della Performance col ciclo della programmazione finanziaria.....	13
Piano Azioni Positive e Piano di Uguaglianza di Genere	14
Prevenzione della corruzione e trasparenza	16
6. La valutazione della performance individuale e il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	17
Indice tabelle	18
Indice figure.....	18



Piano Integrato della Performance 2022-2024

Introduzione

Il Piano Integrato della Performance è redatto in ottemperanza a quanto previsto dal D.lgs. 150/2009 e alle determinazioni dell'Agenda Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario (ANVUR) e dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), per gli aspetti di competenza. Il presente documento è elaborato cercando l'ancoraggio con gli orientamenti strategici della Scuola, con la programmazione economico-finanziaria.

Nel Piano viene fornita una presentazione sull'inquadramento strategico e sull'assetto organizzativo della Scuola, fornendo anche alcuni dati di contesto quali la composizione del personale tecnico amministrativo e della ricerca, le strutture residenziali e le risorse della biblioteca. Viene esposta sinteticamente anche l'attività svolta nel 2021, relativamente al ciclo di gestione della performance.

In merito alla performance organizzativa, sono riportati gli obiettivi assegnati al Direttore Generale e declinati sui responsabili delle Aree, con attenzione ad esporre il collegamento con gli altri documenti di programmazione. Particolare attenzione viene data alla coerenza del ciclo di gestione della performance con il ciclo della programmazione economico finanziaria e all'integrazione degli obiettivi di performance con gli obiettivi di prevenzione della corruzione e trasparenza. È esposto sinteticamente anche quanto previsto dal Piano delle Azioni Positive (PAP) del Comitato Unico di Garanzia (CUG).

Infine, viene brevemente presentato l'aggiornamento 2022 al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), strumento metodologico che individua fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità del processo di misurazione e valutazione delle performance.

Nel 2021, il D.L. 80 ha introdotto un nuovo documento di programmazione, il Piano integrato di Attività ed Organizzazione che assorbe più strumenti di programmazione, relativi agli ambiti della performance, strategie di gestione del capitale umano e anticorruzione e trasparenza. Il piano della performance della Scuola sarà quindi parte del nuovo documento di programmazione, secondo quanto specificato nelle relative Linee Guida.



Piano Integrato della Performance 2022-2024

1. Presentazione della Scuola

La Scuola Superiore Sant'Anna, istituita con la Legge n. 41/1987, è un istituto pubblico di istruzione universitaria a ordinamento speciale. La Scuola svolge attività di formazione e di ricerca scientifica nell'ambito delle scienze sociali e sperimentali applicate, a livello nazionale e internazionale e fonda la sua attività sul legame tra formazione, ricerca e terza missione. In questi ambiti, la Scuola si prefigge di valorizzare l'interdisciplinarietà, l'interazione con il mondo culturale, sociale ed economico, sperimentando percorsi formativi e nuovi modelli organizzativi e gestionali. Grazie al suo carattere internazionale si è affermata come punto di riferimento sia in Italia che all'estero, muovendosi quindi, come molti Atenei, in un contesto complesso che prevede l'attivazione di collaborazioni a livello sia locale che nazionale ed internazionale. La dimensione internazionale, in particolare, è promossa nello svolgimento delle attività formative, scientifiche e culturali, favorendo la mobilità del personale e degli allievi/e e la partecipazione a progetti di ricerca internazionali.

L'attività formativa della Scuola si articola nei principali ambiti di:

- Formazione a livello universitario;
- Formazione alla ricerca tramite l'offerta corsi Ph.D;
- Formazione avanzata in corsi post-lauream;
- Formazione continua.

La Scuola, inoltre, ha avviato con successo nuovi percorsi di eccellenza; tali percorsi sono destinati a studenti con curriculum universitario paragonabile a quello degli/delle allievi/e ordinari, ossia studenti che sono in pari con il loro percorso universitario e che abbiano una media non inferiore ai 27/30. Gli studenti con queste caratteristiche frequentano dei percorsi formativi, chiamati "Seasonal School", focalizzati sulle tematiche di ricerca qualificanti per la Scuola e per i suoi Istituti. Le iniziative attivate e previste a nell'anno accademico 2021-2022 sono 23, di cui 5 svolte da settembre a dicembre 2021 (per 5 settimane complessive) e 18 previste da gennaio a luglio 2022 (per un totale di 18 settimane).

La ricerca è l'elemento che, insieme con la formazione, qualifica la Scuola come *research university* e rappresenta una leva fondamentale per la sua politica di sviluppo, anche in virtù delle ricadute significative sugli stessi programmi formativi. L'attività di ricerca viene svolta nell'ambito di sette Istituti di ricerca (BioRobotica, DIRPOLIS, Economia, Management, Scienze della Vita, TeCIP, Istituto di Intelligenza Meccanica)¹ con l'obiettivo di valorizzare il rapporto tra formazione e ricerca, l'interdisciplinarietà e l'interazione con il mondo culturale, sociale ed economico. Pur trattandosi di un'istituzione universitaria giovane, formalmente fondata nel 1987, la Scuola gode oggi di un

¹ <https://www.santannapisa.it/it/ateneo/istituti>



Piano Integrato della Performance 2022-2024

posizionamento e riconoscimento nazionale ed internazionale molto buono, sia nel contesto accademico e della ricerca che in quello più ampio delle istituzioni e del mondo delle imprese.

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

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

Ai sensi all'art. 3 della Legge 240/2010, del D.M. N. 365/2016 e del D.M. 264/2017, la Scuola, nel 2021, era 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, erano stati istituiti nel corso del 2018 il Consiglio di amministrazione federato, il Collegio dei Revisori dei conti federato e il Nucleo di Valutazione federato. Attualmente è in corso una revisione degli strumenti di collaborazione che investirà le sei Scuole ad ordinamento speciale, superando la Federazione come sopra descritta; nel 2022 il progetto di federazione arriverà a conclusione e le tre Scuole federate avranno Organi propri.

2. Inquadramento strategico dell'Ateneo

La Scuola opera in un contesto nazionale ed internazionale sempre più complesso nel quale vi è un'attenzione crescente alle tematiche del miglioramento della qualità della didattica, della ricerca e della Terza Missione perseguendo contestualmente obiettivi di efficienza e di responsabile utilizzo delle risorse pubbliche.

Nel 2019 è stato predisposto il Piano di Orientamento Strategico 2019-2025 e il conseguente documento programmatico triennale, alla base del processo di accreditamento, costruito come un documento integrato che, a partire dal piano di Orientamento Strategico 2020-2025, definisce gli obiettivi, le azioni e gli indicatori del triennio 2020 – 2022, collegando tale pianificazione alla proposta di budget, al ciclo della performance e a un'azione per la semplificazione e implementazione di un efficace sistema di assicurazione della qualità. Il processo di predisposizione dei due documenti ha comportato momenti di riflessione sugli obiettivi futuri, sulle azioni da intraprendere per raggiungerli



Piano Integrato della Performance 2022-2024

e, più in generale, sugli strumenti utili a migliorare il posizionamento nazionale ed internazionale e contribuire alla competitività del sistema Paese.

Il merito basato su competenze di qualità e impegno rappresenta il vero motore di sviluppo, il meccanismo principe della mobilità sociale, la risorsa da mettere in campo per risolvere le sfide di sostenibilità e di equità che il mondo sta affrontando. Tematiche strategiche per il futuro del mondo sono ambiti in cui la Scuola vuole/deve investire nei prossimi sei anni il suo talento, a tutti i livelli e con tutte le sue componenti. Quale istituzione universitaria pubblica chiamata a creare valore per la collettività, con la ricerca, la formazione e le attività della Terza Missione, la Scuola vuole lasciare il segno e fare la differenza per le future generazioni, operare per lo sviluppo culturale e scientifico e contribuire alla costruzione del bene comune.

Problemi complessi richiederanno sempre più spesso risposte globali, identificate lavorando con i migliori partner italiani e stranieri. In questo senso, l'internazionalizzazione non sarà un'attività da perseguire come fine a sé stessa, ma come strumento utile e indispensabile per il pieno sviluppo della Scuola nel suo contesto locale e globale. La Scuola si propone come un articolato *Think Tank* capace di dare soluzioni concrete e con vari punti di vista (etici, economici, giuridici, tecnologici, scientifici) su alcuni temi chiave per il nostro Paese e per il mondo.

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

Si conferma nella sostanza il contesto strategico approvato nel 2019², sia pure con quei cambiamenti che la crisi innescata dalla pandemia ha richiesto, mettendo in atto adeguate misure volte a superare le criticità, anche organizzative, che in una situazione ordinaria non sarebbero emerse.

Oggi la Scuola riafferma il motto definito nella pianificazione strategica per i prossimi anni:

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

Nel 2021, gli uffici preposti, con il coinvolgimento di tutti gli uffici amministrativi della Scuola, hanno effettuato il monitoraggio degli indicatori del documento strategico, sottoposto all'attenzione

² Per una sintesi del Piano strategico si rinvia alla Relazione della Performance 2019:
<https://www.santannapisa.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente/relazione-sulla-performance>



Piano Integrato della Performance 2022-2024

del Presidio della qualità, avvalendosi del sistema Knowledge Data Bank (KDB) implementato proprio a partire dalla nuova programmazione strategica. Dal monitoraggio è emerso, in generale, un buon livello di raggiungimento dei target prefissati, ma anche la necessità di ridefinire degli indicatori, di sostituirne o aggiungerne altri e/o di ridefinire alcuni target anche a seguito di una differente modalità di calcolo degli indicatori stessi. I risultati del monitoraggio sono stati esposti anche al Senato Accademico della Scuola e al Consiglio di Amministrazione che ha preso atto e approvato il monitoraggio effettuato e ha approvato le proposte di modifica con delibera n. 227 del luglio 2021.

3. L'assetto organizzativo

L'organizzazione attuale, approvata nell'ottobre del 2020 con le successive fisiologiche revisioni, risulta in linea con quanto previsto nella programmazione strategica approvata dagli Organi. Nella rappresentazione della struttura organizzativa, per quanto attiene ai servizi amministrativi, possono, indicativamente, essere individuate strutture che offrono servizi direttamente rivolti alle tre attività *core* dell'Ateneo (ricerca, formazione e terza missione) e strutture amministrative che offrono servizi di carattere trasversale. Rispetto al precedente assetto organizzativo, sono state, infatti, accorpate in un'unica area le attività relative alla formazione universitaria e post-laurea e sono state create aree dedicate alla terza missione e al coordinamento della ricerca, attività che in precedenza facevano capo ad un'unica struttura. Inoltre, sono state accorpate alcune strutture di supporto agli Istituti che sono passate da cinque a tre.

Come anticipato, essendo attualmente in corso una revisione degli strumenti di collaborazione che investirà le sei Scuole ad ordinamento speciale, superando la Federazione come sopra descritta nel precedente paragrafo, la Scuola ha aperto una fase di revisione dello Statuto che potrà portare innovazioni nella organizzazione delle attività *core* (aree interdisciplinari) e a eventuali conseguenti variazioni dell'assetto organizzativo della struttura amministrativa.



Piano Integrato della Performance 2022-2024

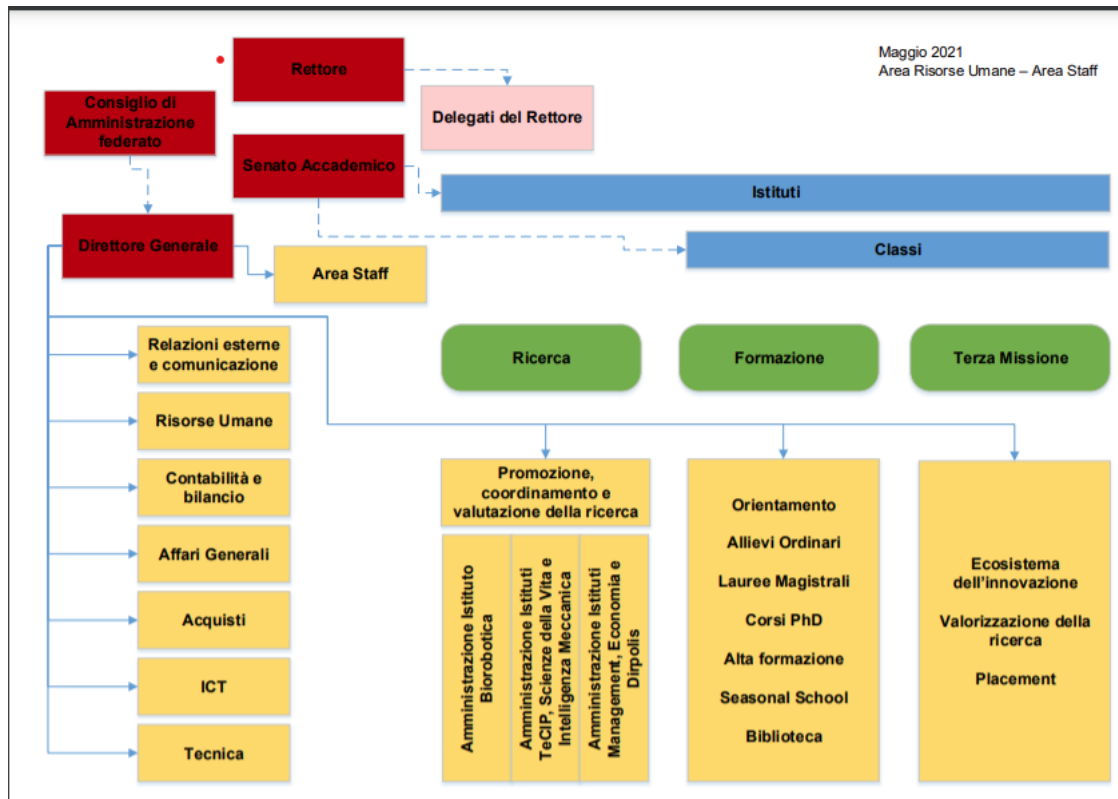


Figura 1 Rappresentazione organizzazione

Nel 2021, inoltre, è proseguito un percorso formativo sulla LEAN organization che ha visto l'attivazione di nuovi gruppi di lavoro per l'analisi dei processi e l'implementazione dei piani di miglioramento dei processi analizzati nel 2020.

Anche per quest'anno, in linea con il 2020, la Scuola ha contribuito, attraverso lo scorrimento di graduatorie, l'espletamento di nuovi concorsi e le stabilizzazioni ex art. 20, co.1 del D. Lgs. 75/2017, alla crescita in termini numerici della componente del personale Tecnico-Amministrativo e del riconoscimento delle competenze acquisite. Al 31 dicembre 2021 la componente tecnico-amministrativa consta di 241 unità (inclusi i 3 CEL ed il personale assunto con contratto a tempo determinato).

Docenti e ricercatori/ricercatrici

Nelle tabelle seguenti sono riportati i dati relativi alla dotazione di personale docente e dei ricercatori/ricercatrici della Scuola al 31 dicembre 2021, suddivisi per Istituto di ricerca.

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



Piano Integrato della Performance 2022-2024

personale tecnico amministrativo e dei ricercatori/ricercatrici a tempo determinato di tipo A. Oggi il Sant'Anna è la più grande Scuola a statuto speciale d'Italia.

Tabella 1 Personale Docente e Ricercatori/Ricercatrici per Istituto

Istituto	Professori e Professoressse		Ricercatori e Ricercatrici		Totale
	I fascia	II fascia	di ruolo	tipo A B	
BioRobotica	8	5	–	6 5	24
DirPoliS	12	9	1	4 3	29
Economia	8	5	–	3 2	18
Intelligenza Meccanica	3	3	–	1 6	13
Management	10	5	–	2 9	26
Scienze della Vita	9	5	5	1 2	24
TeCIP	7	5	–	2 8	22
Totale	57	38	6	19 36	156

Tabella 2 Trend personale Docente e Ricercatori/Ricercatrici

Personale	Anno							
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Professori e Professoressse I fascia	35	36	37	43	46	51	52	57
Professori e Professoressse II fascia	28	32	31	29	30	31	35	38
Ricercatori e Ricercatrici di ruolo	16	15	14	13	12	11	8	6
Ricercatori e Ricercatrici a tempo det.	34	35	37	42	55	61	60	55
Totale	113	118	119	127	143	154	155	156

Personale tecnico-amministrativo

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



Piano Integrato della Performance 2022-2024

Tabella 3 Personale tecnico amministrativo

Personale	Anno								
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Tempo indeterminato	139	141	146	149	161	160	175	179	196
di cui tecnici o tecniche	37	36	37	38	41	42	48	49	46
Tempo determinato ^a	41	34	24	33	32	39	39	41	45
di cui tecnici o tecniche	14	10	7	9	11	4	1	7	11
di cui tecnologi o tecnologhe	-	2	2	6	8	13	15	17	16
Totale	180	175	170	182	193	199	214	220	241

Dati al 31 dicembre, incluso la Direttrice Generale

Alloggi

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

Nel 2021, la dotazione ammontava a 265 posti letto, dislocati nei tre edifici elencati:

- Sede Centrale della Scuola Superiore Sant'Anna: 94 posti;
- Collegio Faedo (gestito con la Scuola Normale Superiore): 83 posti;
- Collegio Terzani: 79 posti;
- N.3 appartamenti Fondazione Cavallini: 9 posti. (2+3+4).

La Scuola ha in corso investimenti per incrementare la dotazione di alloggi soprattutto attraverso la ristrutturazione dell'ex convento Santa Croce in Fossabanda avuto in comodato gratuito dal Comune di Pisa.

Biblioteca

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



Piano Integrato della Performance 2022-2024

Tabella 4 Risorse biblioteca

	Anno						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Patrimonio Librario	77.202	77.562	77.862	78.461	79.111	79.366	79.750
Banche dati on-line	33	31	33	37	44	44	45
Periodici print	157	92	92	93	83	90	90
Periodici on-line	68.000	67.960	67.971	68.100	73.701	67.648	66.700
e-Books	6.320	6.320	4.000	4.893	4.500	7.322	9.829
Circolazione	12.596	7.420	8.094	5.477	4.982	2.760	3.154
Ore di apertura settimanale	121	121	121	121	121	121	121
Media presenze giornaliere	92	96	99	98	99	45	58

4. L'attività svolta nel 2021

Le principali attività svolte nel 2021 nell'ambito del ciclo di gestione della performance sono state:

- gennaio: validazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2021 da parte del NdV (previa condivisione con le rappresentanze sindacali) e approvazione dell'aggiornamento da parte del CdA; formalizzazione degli obiettivi del Direttore Generale da parte del CdA; approvazione del Piano della Performance 2021-2023 da parte del CdA;
- gennaio - aprile: processo di formalizzazione degli obiettivi individuali;
- febbraio - maggio: realizzazione dell'indagine di *Customer Satisfaction* e dell'indagine *Bottom-up* e valutazione degli obiettivi individuali e dei comportamenti (anche per il Direttore Generale);
- giugno: approvazione della Relazione sulla performance da parte del CdA e validazione della Relazione da parte del NdV;
- luglio – settembre: monitoraggio degli obiettivi organizzativi ed individuali;
- settembre – ottobre: relazione sul funzionamento complessivo e sviluppo del sistema di gestione della performance del NdV.

Il 2021 è stato caratterizzato dal passaggio ad una nuova piattaforma per la gestione della performance che ha comportato un importante lavoro sia di configurazione che di supporto alle strutture nella fase di passaggio.



Piano Integrato della Performance 2022-2024

Inoltre, il Piano 2021-2023 è stato diffuso con comunicazione via email rivolta a tutto il PTA, oltre alla diffusione tramite la pubblicazione nella sezione Amministrazione Trasparente del sito web della Scuola e nel Portale della Performance del Dipartimento di Funzione Pubblica (DFP).

È stato anche avviato un percorso formativo rivolto ai responsabili delle Aree sul tema dei sistemi aziendali e ruoli manageriali, tenuto da un docente esperto sui temi del management, che proseguirà nel 2022.

I risultati degli obiettivi di performance organizzativa ed individuale e i risultati raggiunti dalla Scuola nelle attività di formazione, ricerca e terza missione saranno esposti, nel termine previsto dalla normativa, giugno 2022, nella relazione sulla performance 2021. Nella definizione degli obiettivi 2022, si è comunque tenuto conto di quanto realizzato nel corso del 2021.

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

Gli obiettivi del Direttore Generale, sono definiti ogni anno dal CdA entro il 31 gennaio in coerenza con la pianificazione strategica pluriennale della Scuola, prevedendo un collegamento tra obiettivi e risorse da impiegare e perseguendo un'indispensabile sinergia fra le attività dell'amministrazione ed il miglioramento degli obiettivi di formazione, ricerca e Terza Missione.

Gli obiettivi del Direttore Generale sono declinati sulle strutture organizzative (Aree) attraverso una fase di concertazione con i responsabili delle strutture stese nell'ambito di apposite riunioni. A partire dal 2022, il Piano della Performance sarà parte del Piano Integrato di Attività e Organizzazione, previsto dal D.L. 80/2021, secondo le indicazioni fornite dalle relative Linee Guida.

Per il ciclo di gestione della performance 2022, gli obiettivi del Direttore Generale, calati sulle strutture di primo livello (Aree), sono stati individuati avendo come punto di partenza il documento programmatico per le politiche della Scuola (documento di programmazione triennale) e gli esiti del monitoraggio degli obiettivi ivi indicati portato all'attenzione del NdV e del CdA nel luglio 2021. Inoltre, la definizione degli obiettivi del Direttore generale e delle strutture avviene in coordinamento con altri documenti di programmazione della Scuola.

Per la definizione degli obiettivi è stata utilizzata l'impostazione già adottata nel 2020 e nel 2021. Sono stati infatti individuati obiettivi trasversali, tali per cui tutte le strutture devono concorrere al loro raggiungimento, obiettivi assegnati a più aree e obiettivi specifici assegnati a singole aree.

Di seguito, si riportano gli obiettivi del Direttore Generale.



Piano Integrato della Performance 2022-2024

Tabella 5 Obiettivi Direttore Generale

Obiettivo	Indicatore	Target	DG
Formazione obbligatoria in materia di anticorruzione	Frequenza certificata	Frequenza corso e superamento test finale	2
Monitoraggio delle misure di anticorruzione	Rispetto dei tempi	Relazione di monitoraggio con il contributo di tutte le Aree e predisposizione della bozza del Piano 2023-2025 entro dicembre 2022, per l'approvazione entro gennaio 2023	3
Piano Edilizia - Bandi edilizia	Percentuale di raggiungimento della programmazione condivisa	Rispetto della programmazione e delle priorità condivise (per Area STAFF relativamente a Grandi opere)	25
Piano comunicazione	Percentuale di raggiungimento della programmazione condivisa	Rispetto della programmazione e delle priorità condivise	5
Revisione Regolamenti post Statuto	Rispetto dei tempi	Proposta di revisione Regolamento generale entro luglio e programmazione della revisione degli altri Regolamenti. Proposta di revisione della maggioranza degli altri regolamenti in conseguenza della revisione dello Statuto e del Regolamento Generale entro il 31/12/2022.	10
Riorganizzazione PhD	Presentazione proposta per la valutazione degli Organi nei tempi stabiliti	Proposta di riorganizzazione sulla base delle nuove previsioni Statutarie entro ottobre 2022 (avvio nuovo ciclo PhD)	10
Riorganizzazione Alta Formazione	Presentazione progetto per la valutazione degli Organi nei tempi stabiliti	Elaborazione progetto, in collaborazione con il Delegato, entro il 31/07/2022	5
Attuazione PNRR (grandi infrastrutture, consorzi, ecc)	Sottomissione degli atti agli Organi di vertice per la presentazione del progetto nei termini richiesti.	Predisposizione atti propedeutici alla partecipazione ai bandi PNRR cui la Scuola deciderà di partecipare nei termini richiesti	10
Riorganizzazione post Statuto - adeguamenti organizzativi conseguenti approvazione Statuto: rinnovo organi e strutture di supporto e per AFF.GEN.) implementazione procedure Organi come da revisione	Costituzione nuovi Organi e approvazione modifiche organizzative	Rinnovo Organi e riorganizzazione strutture di supporto e (per AFF. GEN.) implementazione procedure Organi come da revisione conseguente al progetto Lean	2



Piano Integrato della Performance 2022-2024

Obiettivo	Indicatore	Target	DG
conseguente al progetto Lean			
Riorganizzazione post Statuto - Aree interdisciplinari)	Presentazione proposta agli Organi nei tempi stabiliti	Definizione della proposta di riorganizzazione che introduce i Centri di ricerca interdisciplinari entro il 30/06/2022.	5
Progetto transizione al digitale su flussi documentali	Presentazione masterplan al DG nei tempi stabiliti. Avvio progetto sperimentale nei tempi stabiliti	Predisposizione di un masterplan per la revisione dei flussi documentali in digitale entro il 30/06/2022 e avvio progetto sperimentale entro il 31/12/2022	10
Avvio contratto multiservice e organizzazione gestione e monitoraggio	Presentazione proposta Piano di monitoraggio entro i tempi stabiliti al DG	avvio contratto e predisposizione piano di monitoraggio entro marzo 2022	5
Implementazione nuovo sito web	Rispetto della programmazione e dei tempi stabiliti	Rilascio versione beta entro il 28.02.2022, implementazione e realizzazione interventi evolutivi programmati entro il 31.12.2022.	5
Riorganizzazione LM	Presentazione proposta agli Organi nei tempi stabiliti	Proposta di riorganizzazione sulla base delle nuove previsioni Statutarie (e allineamento della struttura di supporto amministrativo) entro ottobre 2022 (avvio nuovo AA)	3
			100

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

Nei mesi di giugno/luglio verrà svolto il monitoraggio sull'andamento degli obiettivi. I risultati del monitoraggio verranno portati all'attenzione del Nucleo di Valutazione.

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

Come sopra anticipato, il collegamento tra gli obiettivi di performance e gli altri documenti di programmazione è messo in evidenza nella tabella in allegato. Nei successivi paragrafi, vengono comunque esposti sinteticamente gli elementi di coordinamento tra il ciclo di gestione della performance e il ciclo della programmazione finanziaria, la coerenza tra la pianificazione degli obiettivi in materia di anticorruzione e trasparenza e gli obiettivi di performance e una sintesi dei principali obiettivi del Piano delle Azioni Positive del CUG.



Piano Integrato della Performance 2022-2024

Coerenza del Ciclo della Performance col ciclo della programmazione finanziaria

A partire dal 1° gennaio 2013 la Scuola ha adottato il sistema di contabilità economico patrimoniale ed il Bilancio Unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio. Il nuovo sistema di gestione, data anche la profonda e radicata esperienza della Scuola a lavorare per progetti e obiettivi programmati, tanto per le attività finali di formazione, ricerca e trasferimento tecnologico, quanto per quelle strumentali, ha contribuito a consolidare nell'organizzazione e nelle persone operanti al suo interno una cultura diffusa di contabilità analitica nell'allocazione e nella rendicontazione dei costi e dei ricavi.

In merito al coordinamento tra ciclo di gestione della performance e ciclo di budget, una struttura del bilancio per "natura" e per "destinazione" ha reso possibile l'impostazione della pianificazione in una logica di budget, che consente di associare direttamente le risorse agli obiettivi in maniera più puntuale e tempestiva, idealmente di pari passo con il processo di definizione del nuovo bilancio preventivo annuale e pluriennale da approvare alla fine di ogni anno.

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

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



Piano Integrato della Performance 2022-2024

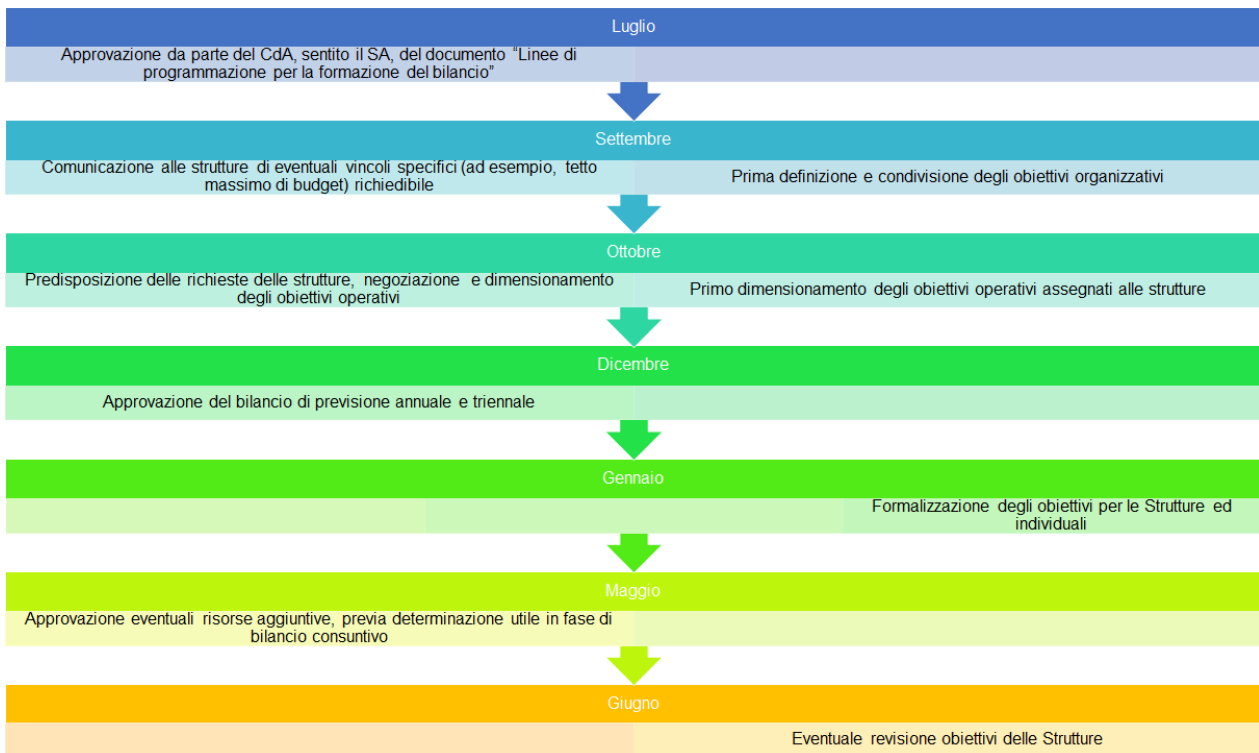


Figura 2 Integrazione ciclo budget – ciclo performance

Piano Azioni Positive e Piano di Uguaglianza di Genere

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

Il Piano rappresenta un importante strumento di orientamento e governo di azioni e prassi della Scuola finalizzato, da una parte, a rendere efficaci le misure predisposte a sostegno del benessere del personale in servizio, e dall'altra, a contribuire a consolidare la consapevolezza del sistema valoriale della Scuola stessa

Proprio per garantire l'efficace raggiungimento degli obiettivi preposti, il Piano recepisce alcuni *input* provenienti dalle indagini di benessere organizzativo avviate nei confronti delle diverse componenti della Scuola e propone alcuni possibili strumenti di contenimento delle criticità rilevate.

Centrale rimane la previsione di misure volte a favorire la conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro (come i voucher per il rimborso delle spese di cura o le Convenzioni con cooperative di servizio alle persone). Vengono, inoltre, previste ulteriori forme di sostegno alle lavoratrici madri



Piano Integrato della Performance 2022-2024

nonché ipotesi di ampliamento dell'accessibilità a programmi di *Smart Working* in accordo con i responsabili di struttura e garantendo il bilanciamento tra carico lavorativo e di cura del/la richiedente.

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

Oltre a questo importante documento, il Senato Accademico nella seduta del 15 dicembre 2021 e successivamente il Consiglio di Amministrazione nella seduta del 20 dicembre 2021 ha approvato il Piano di Uguaglianza di Genere per il triennio 2022-2024 (nel seguito GEP).

L'adozione del GEP si colloca all'interno della strategia europea 2020-2025 per l'uguaglianza di genere ed è stata introdotta dalla Commissione per promuovere l'uguaglianza di genere nella ricerca e nell'innovazione.

Il GEP ha lo scopo di definire la strategia per l'uguaglianza di genere, integrando tale prospettiva nella programmazione strategica della Scuola. In questo senso, il documento si pone in continuità con il Piano strategico pluriennale 2017-2020, che si proponeva di ridurre progressivamente il *gender gap* nel corpo docente e negli organi di governo della Scuola (obiettivo 10) attraverso alcune azioni riferite alla composizione delle commissioni, alle chiamate dirette e per chiara fama e alla conciliazione tra vita lavorativa e vita privata. Queste indicazioni sono state riprese nel Piano di orientamento strategico 2019-2025, nonché nel documento programmatico per il triennio 2020-2022. Il GEP contribuisce all'attuazione di questo scopo con la previsione di un programma strutturato di azioni e iniziative per il triennio 2022-2024. Tali azioni sono, in parte, individuate nello stesso GEP; in una parte consistente esse costituiscono lo sviluppo e la razionalizzazione di *policies* e iniziative già praticate presso la Scuola. Una volta messo a regime, il GEP dovrà costituire parte integrante del futuro Piano strategico.

Il Piano di Uguaglianza di Genere, proprio in considerazione della specifica natura delle finalità che intende perseguire, si coordina naturalmente con il Piano delle Azioni positive (PAP) e, più in generale, con le attività intraprese dal Comitato Unico di Garanzia della Scuola (CUG) e in particolare con quelle che interessano la dimensione di genere.



Prevenzione della corruzione e trasparenza

In una logica sistemica, il Piano Integrato della Performance e il Piano Triennale di Prevenzione e della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) si integrano prevedendo obiettivi e indicatori di prevenzione della corruzione e trasparenza tra gli obiettivi di performance organizzativa ed individuale, come previsto dalla normativa e dalle indicazioni date da ANAC e ANVUR. La verifica della coerenza tra gli obiettivi previsti nel PTPCT e nel Piano della Performance è affidata al Nucleo di Valutazione.

Nel 2021 era stato previsto un obiettivo trasversale relativo al monitoraggio delle misure anticorruzione. Il sistema di monitoraggio è stato impostato nel mese di luglio e ha previsto la compilazione di alcune tabelle contenute in un file Excel, da parte dei responsabili delle Aree, con il supporto di un vademecum appositamente creato.

Il file Excel impostato per il monitoraggio conteneva:

1. un foglio dedicato al monitoraggio delle misure specifiche che includeva, per ogni processo:
 - l'elenco degli eventi rischiosi da validare;
 - i giudizi sintetici di rischio lordo da validare;
 - l'elenco delle misure specifiche di cui indicare lo stato di attuazione;
 - i giudizi sintetici di rischio netto da validare;
 - lo spazio per eventuali nuove misure proposte o note;
2. un foglio dedicato al monitoraggio delle misure generali;
3. un foglio contenente i punteggi degli item di valutazione del rischio lordo;
4. un foglio contenente la tabella per la programmazione di eventuali nuove misure;
5. uno specifico foglio dedicato all'analisi dei rischi tramite l'individuazione dei potenziali fattori abilitanti associati agli eventi rischiosi (l'analisi dei potenziali fattori abilitanti è stato proposto in via sperimentale nel 2021, gli elementi teorici sono stati brevemente forniti nel vademecum).

Il file Excel e il vademecum sono stati trasmessi alle strutture i primi di agosto. La trasmissione dei file compilati, dalle strutture all'Area Staff, è avvenuta tra settembre e dicembre. Tali documenti costituiscono la base per la relazione annuale del RPCT 2021 e per la redazione del Piano anticorruzione 2022-2023.

Inoltre, nel 2021 era stata prevista, come obiettivo di performance, la frequenza obbligatoria dei corsi in materia di anticorruzione. In tale ambito sono stati realizzati un corso base rivolto al tutto il personale della Scuola, sia numerosi corsi specifici rivolti al personale responsabile delle strutture, con il coinvolgimento, in un caso, anche dei Direttori di Istituto. Infine, era stato previsto un obiettivo



Piano Integrato della Performance 2022-2024

di performance relativo alla riorganizzazione dell'ufficio URP e del registro dell'accesso agli atti, le cui attività sono state svolte nel corso dell'anno.

Nel 2022 permangono gli obiettivi di formazione e di monitoraggio del Piano estesi a tutte le aree.

6. La valutazione della performance individuale e il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance rappresenta lo strumento metodologico che ogni amministrazione predispone, adeguandolo alle esigenze specifiche della propria organizzazione. Esso individua fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità del processo di misurazione e valutazione delle performance nonché le modalità di raccordo con i sistemi di controllo esistenti. Come previsto dalla normativa vigente ed in particolare dalle novità introdotte dal D.lgs. n. 74/2017 che ha modificato il D.lgs. n.150/2009, la Scuola provvede all'aggiornamento annuale del SMVP, previo parere vincolante del Nucleo di Valutazione. Il documento è disponibile nella sezione Performance di Amministrazione Trasparente. Nel 2022 sono stati confermati sia gli item di valutazione della performance sia la definizione dei comportamenti organizzativi, come previsti dall'aggiornamento 2021 al SMVP.

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

Tabella 6 Item di valutazione della performance

La formalizzazione degli obiettivi individuali, avverrà nei primi mesi del 2022, prevedendo colloqui tra i valutatori e i valutati e nei mesi di giugno/luglio sarà svolto il monitoraggio sull'andamento degli obiettivi.



Piano Integrato della Performance 2022-2024

Indice tabelle

Tabella 1 Personale Docente e Ricercatori/Ricercatrici per Istituto	7
Tabella 2 Trend personale Docente e Ricercatori/Ricercatrici	7
Tabella 3 Personale tecnico amministrativo	8
Tabella 4 Risorse biblioteca	9
Tabella 5 Obiettivi Direttore Generale	11
Tabella 6 Item di valutazione della performance	17

Indice figure

Figura 1 Rappresentazione organizzazione	6
Figura 2 Integrazione ciclo budget – ciclo performance	14