

## **RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2017**

Deliberazione Consiglio di Amministrazione del 5 giugno 2018

Presentato al Nucleo di valutazione il 28 giugno 2018

# Sommario

1 Presentazione della Relazione	1
2 Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni	1
2.1 Chi siamo	1
2.2 Cosa facciamo	1
2.2.1 Offerta formativa	1
2.2.2 Attività di ricerca	3
2.2.3 Dipartimenti di eccellenza	5
2.3 Come operiamo: l'organizzazione della Scuola Superiore Sant'Anna	5
3 Identità	7
3.1 L'amministrazione in cifre	7
3.2 Mandato istituzionale e missione	8
3.3 Albero della performance	8
4 Analisi del contesto: la performance della Scuola nell'ultimo triennio	9
5 Gli obiettivi strategici	12
6 Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	13
6.1 Obiettivi assegnati al Direttore Generale	13
6.2 Obiettivi assegnati alle strutture ed obiettivi individuali	13
7 Prevenzione della Corruzione e trasparenza	16
8 Risorse, efficienza ed economicità	16
9 Pari opportunità e bilancio di genere	20
10 Il processo e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione Performance	21
10.1 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria di bilancio	21
10.2 Azioni di miglioramento del ciclo performance, punti di forza e debolezza	21
Indice tabelle	23
Indice figure	23
Allegato 1	i

#### 1 Presentazione della Relazione

Il presente documento, redatto in ottemperanza a quanto previsto dal D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 e s.m.i. e alle Linee Guida ed indicazioni di ANVUR e ANAC, di competenza, ha lo scopo di descrivere i risultati della performance organizzativa ed individuale rispetto a quanto definito per l'anno 2017 nel Piano della performance 2017-2019.

## 2 Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni

#### 2.1 Chi siamo

La Scuola Superiore Sant'Anna è un istituto pubblico di istruzione universitaria a ordinamento speciale, istituita con la Legge 14 febbraio 1987, n. 41 che ha sancito l'unificazione tra la Scuola Superiore di Studi Universitari e di Perfezionamento, di cui alla Legge 7 marzo 1967, n. 117 ed il Conservatorio di Sant'Anna, di cui al Regio Decreto 13 febbraio 1908, n. LXXVIII. Secondo quanto previsto dallo <u>Statuto</u> la Scuola si articola in Classi Accademiche e si organizza in Istituti.

Caratteristiche peculiari della Scuola sono la selettività in entrata e in itinere degli allievi e la sua struttura residenziale. Il collegio, dove gli allievi vivono gratuitamente, è infatti organizzato secondo il modello del *campus* universitario.

Tra le altre caratteristiche della Scuola figurano l'integrazione tra la ricerca e la formazione (che spazia dall'undergraduate al postgraduate) e l'impegno sul fronte della ricerca avanzata.

Dal 2015 la Scuola è federata con la scuola "gemella" IUSS di Pavia, con la quale ha costituito un unico Consiglio di Amministrazione. Nel 2018 è stato perfezionato il percorso che prevede una Federazione tra Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa, IUSS di Pavia e Scuola Normale Superiore di Pisa con l'intento di accrescere l'integrazione negli ambiti dell'attività di didattica, del dottorato e della ricerca, oltre che nei servizi di supporto.

## 2.2 Cosa facciamo

#### 2.2.1 Offerta formativa

L'offerta formativa si articola in tre ambiti principali, in funzione delle diverse caratterizzazioni dei corsi e dei soggetti destinatari:

#### 1. Formazione di 1° livello (Formazione Allievi)

Gli allievi ordinari vengono ammessi alla Scuola sulla base di un concorso pubblico nazionale. I vincitori sono tenuti ad iscriversi ai rispettivi corsi di laurea, di primo livello o magistrale dell'Università di Pisa e a frequentare i corsi integrativi della Scuola, compreso lo studio di due lingue straniere. Nel corso degli studi essi sono poi chiamati a dare prova dei progressi compiuti attraverso colloqui, seminari, elaborati scritti ed esami. Dopo il conseguimento della Laurea o della Laurea Magistrale, e l'adempimento di tutti gli obblighi didattici interni, entro un anno dalla conclusione del corso ordinario, gli allievi devono sostenere l'esame di licenza ai fini del conseguimento del Diploma di Licenza o Diploma di Licenza Specialistica.

A livello *undergraduate*, la Scuola, oltre alla produzione di materiale quali *brochures*, organizza azioni di disseminazione delle proprie attività verso potenziali "utenti" tramite le seguenti iniziative:

- Scuola estiva: nell'ambito di una finalità generale di orientamento ed in collaborazione con lo IUSS di Pavia, è un'occasione per fare conoscere l'offerta formativa della Scuola Superiore Sant'Anna ma anche un'opportunità di incontro tra studenti brillanti e motivati, provenienti da scuole secondarie di secondo grado e da città di tutta Italia;
- saloni di orientamento sul territorio nazionale: iniziative rivolte alle scuole secondarie di secondo grado dove il personale della Scuola è affiancato dagli Allievi per diffondere le attività della Scuola e comunicare in modo diretto e concreto su cosa significa essere Allievo della Scuola;

- giornate di orientamento "Open Days" strutturate per supportare i principali momenti legati alle preselezioni ed al concorso di ammissione per Allievi ordinari;
- visite alle scuole secondarie di secondo grado: la Scuola, attraverso i suoi allievi, si presenta direttamente presso le scuole che rappresentano il bacino di provenienza dei potenziali candidati.

#### 2. Formazione Avanzata

È costituita dai Corsi di Perfezionamento, PhD, Lauree Magistrali e Master Universitari.

#### 1. Lauree Magistrali

A partire all'anno accademico 2009 – 2010, la Scuola Superiore Sant'Anna ha integrato la propria offerta formativa con alcuni Corsi di Laurea Magistrale in convenzione con altri atenei italiani e stranieri, così come previsto dal suo Statuto (art. 3, comma 1, lettera d). Queste nuove iniziative didattiche intendono valorizzare le peculiarità istituzionali prevedendo modalità diverse di realizzazione dei progetti formativi per rispondere con flessibilità alle esigenze dei Settori della Scuola, del contesto universitario nazionale e di quello internazionale. Integrano ulteriormente l'offerta formativa della Scuola i *Graduate Programmes*, percorsi formativi attuati in convenzione con prestigiose università italiane e straniere, ispirati alla tradizione istituzionale dei Corsi ordinari e dunque caratterizzati da requisiti di eccellenza, obblighi didattici e frequenza. Al termine di tali percorsi viene rilasciato, oltre al titolo di Laurea Magistrale, anche il Diploma della Scuola Superiore Sant'Anna.

#### 2. Corsi PhD (Dottorato di Ricerca)

A questi corsi, riservati ai possessori di Laurea Magistrale o equipollente, è possibile accedere solo a seguito di concorso pubblico bandito annualmente dalla Scuola. I Corsi durano tre o quattro anni e sono rivolti a giovani e brillanti laureati scelti con un concorso nazionale per titoli e per colloquio: una modalità particolare che mira a selezionare candidati con spiccate attitudini alla ricerca scientifica ed alla elaborazione interdisciplinare, come pure a potenziare il grado di internazionalizzazione dei corsi, favorendo la partecipazione al concorso di candidati stranieri.

#### 3. Master

I Master della Scuola sono progettati per approfondire le conoscenze e le competenze in settori innovativi e di particolare rilevanza strategica del mondo produttivo e industriale.

I percorsi formativi prevedono un approccio interdisciplinare e applicato, metodi didattici attivi, intensa interazione con il corpo docente, forme avanzate di collaborazione con enti e imprese, strumenti di orientamento vocazionale, alto livello di *placement*.

I Master possono essere di primo o secondo livello. La durata dei Master può essere annuale o biennale con date di inizio e procedure di accesso diversificate. L'ammissione, tramite selezione, è riservata a un numero ristretto di partecipanti per garantire la guida personale di docenti e tutor. I Master possono essere organizzati in collaborazione con enti o istituzioni, pubbliche o private.

Il percorso dell'Allievo prosegue con il supporto per un adeguato inserimento nel mondo del lavoro. Le azioni intraprese al riguardo consistono in:

- presentazioni aziendali, quali eventi finalizzati ad avvicinare gli Allievi al mondo del lavoro; nelle iniziative sono coinvolti sia gli Allievi Ordinari che gli Allievi dei PhD della Scuola con lo scopo di conoscere ed approfondire i programmi di sviluppo e di selezione del personale delle diverse imprese coinvolte, consentendo anche il confronto di differenti realtà professionali.
- visite aziendali: a partire dal 2009 è stata avviata una nuova modalità di contatto tra allievi ed imprese mediante l'organizzazione di visite direttamente in azienda.

Si segnala infine l'impulso e lo sviluppo di significative attività di *Placement* a partire dal 2014 mediante l'organizzazione della *JobFair, che in seguito* all'ottimo successo in termini di partecipazione di studenti ed aziende, nella sua quarta edizione (2017) è diventata una iniziativa congiunta delle 6 Scuole ad ordinamento speciale.

#### 3. Alta Formazione

I Corsi di Alta Formazione sono finalizzati a facilitare l'ingresso nel mondo del lavoro, l'aggiornamento professionale e la formazione permanente. Le attività formative fanno riferimento alle seguenti aree tematiche:

- Diritti umani, gestione dei conflitti, cooperazione allo sviluppo;
- Ambiente e gestione dei rifiuti;
- Innovation Management;
- Medicina iperbarica;
- Sanità e gestione dei servizi sanitari;
- Servizi sociali;
- Aggiornamento per avvocati e giuristi.

Sono altresì organizzati percorsi formativi ad hoc progettati su richiesta di soggetti esterni, pubblici e privati. I corsi di Alta Formazione sono ideati e organizzati in modo tale da assicurare:

- una forte integrazione tra ricerca e formazione;
- una attenta analisi dei bisogni formativi realizzata in stretta sinergia con il mondo del lavoro;
- avanzate tecniche di insegnamento e di apprendimento;
- un approccio fortemente interdisciplinare;
- l'internazionalizzazione dei curricula formativi;
- lo sviluppo personalizzato delle iniziative;
- l'orientamento al mondo del lavoro.

I corsi di Alta Formazione sono erogati con certificazione di qualità.

Per tutti i percorsi di formazione ulteriori informazioni possono essere reperite sul sito web della Scuola a partire dalla home page: <a href="https://www.santannapisa.it//it">https://www.santannapisa.it//it</a>

#### 2.2.2 Attività di ricerca

La ricerca qualifica la Scuola come *research university* e rappresenta una leva fondamentale per la sua politica di sviluppo, anche in virtù delle ricadute significative anche sugli stessi programmi formativi.

L'attività di ricerca viene svolta nell'ambito di sei Istituti di ricerca, ai quali compete anche la gestione delle attività formative di secondo (Lauree Magistrali) e terzo livello (corsi PhD). Il loro obiettivo è valorizzare il rapporto tra formazione e ricerca, l'interdisciplinarietà e l'interazione con il mondo culturale, sociale ed economico. Gli Istituti sperimentano percorsi didattici innovativi permettendo ad allievi, perfezionandi ed assegnisti di ricerca di partecipare attivamente alle attività di ricerca condotte nei laboratori dai docenti e ricercatori. La ricerca condotta presso gli istituti spesso consente di sviluppare idee imprenditoriali e tecnologie innovative in grado di stimolare la creazione di nuove imprese. Gli Istituti si avvalgono dell'Ufficio Valorizzazione Ricerche (UVR) per le attività di trasferimento tecnologico e per la valorizzazione dei risultati della ricerca scientifica condotta al loro interno.

#### 1. Istituto di BioRobotica.

L'Istituto di BioRobotica esplora la possibilità di realizzare attraverso l'ingegneria, la meccatronica e la robotica macchine e sistemi avanzati "intelligenti" ispirati al mondo vivente, fonte inesauribile di spunti per la realizzazione di applicazioni utili all'uomo.

L'Istituto di BioRobotica è connotato da caratteristiche di interdisciplinarietà, perché si avvale di conoscenza e tecnologie appartenenti a vari settori dell'ingegneria (meccanica, elettronica, informatica, chimica, materiali, energetica) e di transdisciplinarietà, grazie alle interazioni forti con le scienze naturali e sociali.

Le competenze dell'Istituto riguardano le seguenti principali aree:

- Artificial Hands;
- Creative Engineering Design;
- Neuro Robotics;
- Robot Companions for Citizens;
- Sensor Signals and Information Processing;
- Soft Robotics;
- Surgical Robotics and Allied Technologies;

- Translational Neural Engineering.

https://www.santannapisa.it/it/istituto/biorobotica/biorobotics-institute

#### 2. Istituto DIRPOLIS, Diritto, Politica, Sviluppo

L'Istituto DIRPOLIS conduce ricerche innovative nei campi del diritto, dell'economia e delle scienze politiche. L'approccio multidisciplinare che le caratterizza permette una rappresentazione globale di fenomeni giuridici, politici, sociali ed economici assai complessi e favorisce la realizzazione di output di ricerca dall'alto profilo scientifico, direttamente applicabili da attori esterni con responsabilità decisionali a vario livello (internazionale, nazionale, regionale, locale).

Tra i temi multidisciplinari che costituiscono il focus delle attività dell'Istituto si annoverano gli "Studi Europei".

L'Istituto DIRPOLIS offre numerose attività di formazione sia a livello universitario che postuniversitario, nelle quali integra i risultati dell'indagine scientifica condotta dal proprio corpo docente e ricercatore. Organizza inoltre percorsi di alta formazione in vari ambiti, rivolti a professionisti che vogliano accrescere le proprie conoscenze e competenze.

L'Istituto presta attività di consulenza a numerose istituzioni internazionali, nazionali e locali, sia nel settore pubblico, che in quello privato. Si propone inoltre come forum di discussione rispetto ai temi della propria ricerca, divulgandone i risultati tramite l'organizzazione di conferenze, convegni, seminari e workshop, tenuti sia in Italia che all'estero.

https://www.santannapisa.it/it/istituto/dirpolis/istituto-dirpolis

#### 3. Istituto di Economia

L'Istituto di Economia svolge attività di ricerca - sia teorica che empirica - e di formazione nel campo delle scienze economiche. Tra le aree prioritarie di ricerca vi sono: economia dell'innovazione; teoria delle decisioni e teoria dell'organizzazione; dinamica industriale; fondazioni evolutive della macroeconomia; modelli evolutivi di finanza; storia economica; politiche industriali e tecnologiche in paesi industrializzati e in paesi in via di sviluppo; statistica applicata; macroeconomia; econometria; modelli di sistemi dinamici. https://www.santannapisa.it/it/istituto/economia/istituto-di-economia

#### 4. Istituto Tecnologie della Comunicazione, dell'Informazione e della Percezione (TeCIP)

L'Istituto TeCIP gestisce la ricerca e la formazione collegate alle tecnologie dell'informazione, della comunicazione, e della percezione con particolare riferimento alle applicazioni informatiche e telematiche di sistemi embedded real-time, alle reti di sensori, allo studio, progettazione e realizzazione di reti di comunicazione con l'impiego parziale o totale di tecnologie fotoniche, all'impiego di tecnologie fotoniche nella sensoristica e nella biofotonica, agli ambienti virtuali e sistemi robotici di interfaccia per lo studio della interazione uomo- macchina e della percezione umana.

Principali finalità dell'Istituto sono:

- promuovere, svolgere e valorizzare attività di ricerca, anche interdisciplinare, scientifica e tecnologica di altissima qualità, attraendo nuove risorse e affermando sempre più il proprio ruolo e la propria identità a livello nazionale e internazionale;
- promuovere e svolgere programmi formativi innovativi di perfezionamento, dottorato di ricerca,
   Graduate Programme, lauree magistrali e master di primo e secondo livello inerenti i campi di attività dell'Istituto e nel rispetto delle linee generali della Scuola e dei regolamenti interni.

https://www.santannapisa.it/it/istituto/tecip/tecip-institute

#### 5. Istituto di Management

I programmi di ricerca e di formazione dell'Istituto di Management si caratterizzano per il loro carattere sistemico e per la focalizzazione su questioni rilevanti per il sistema economico e le istanze di modernizzazione e innovazione del Paese, che comportano cambiamenti strategici e organizzativi a livello delle istituzioni e delle imprese.

In particolare, i principali obiettivi dell'Istituto sono:

- declinare il Management dell'Innovazione con riferimento all'industria e al settore dei servizi privati e pubblici;
- sviluppare temi innovativi, quali la salute e la sostenibilità, di importanza generale e con forti implicazioni interdisciplinari;
- fornire contributi originali sia dal punto di vista della produzione scientifica, sia come apporti all'operatore pubblico e alle imprese in termini di conoscenze e formazione di competenze qualificate.

https://www.santannapisa.it/it/istituto/management/istituto-di-management

#### 6. Istituto di Scienze della Vita

L'Istituto di Scienze della Vita si propone di integrare ed organizzare le attività di ricerca nell'ambito della biologia in senso ampio, incluse le sue applicazioni in ambito medico ed agrario. La missione scientifica dell'Istituto può essere così riassunta:

- Macroarea Agrobioscienze: le attività di ricerca si concentrano prioritariamente in due settori: Plant and Crop Science e Cropping Systems Science. Gli specifici argomenti di ricerca interessano:
  - la genetica e la genomica delle piante, la fisiologia e le biotecnologie vegetali, la bioinformatica, le produzioni vegetali, le risorse genetiche vegetali e l'agrobiodiversità;
  - la gestione degli agroecosistemi a scala diversa, l'agro-ecologia, l'agricoltura multifunzionale, i sistemi colturali sostenibili, l'agricoltura biologica e a basso input e le bioenergie.
- Macro-area Biomediche: le attività di ricerca si identificano soprattutto in tre settori di attività: fisiologia e fisiopatologia del sistema cardiovascolare, sviluppo di marker innovativi per le malattie e applicazione delle nanoscienze nelle scienze mediche. Gli specifici argomenti di ricerca interessano:
  - la fisiologia e la medicina perinatale
  - le patologie cardiovascolari adulte
  - la medicina rigenerativa
  - "drug discovery and translational medicine"

https://www.santannapisa.it/it/istituto/scienze-della-vita/istituto-di-scienze-della-vita

#### 2.2.3 Dipartimenti di eccellenza

Nel 2017 la Scuola Superiore Sant'Anna e le Scuole federate Scuola Normale Superiore e IUSS di Pavia hanno partecipato alla procedura di selezione per il finanziamento dei Dipartimenti di Eccellenza di cui all'articolo 1, commi da 314 a 337 della L.232/2016 (legge di bilancio 2017) che ha l'obiettivo di individuare e di dare un forte sostegno finanziario, con un budget annuale di 271 milioni di euro nel corso del quinquennio 2018-2022, ai migliori 180 dipartimenti delle Università statali suddivisi tra le 14 aree CUN.

In riferimento al concreto avvio delle attività, ai sensi dell'art. 1, comma 331, lett. d) della Legge 232/2016, il MIUR ha già trasferito alla Scuola la quota annuale complessiva di spettanza pari a € 2.943.700. Le ulteriori quote annuali verranno trasferite dal MIUR rispettivamente entro il 31 marzo 2019, 2020, 2021, 2022, previo monitoraggio sull'utilizzo delle risorse attribuite.

Il raggiungimento degli obiettivi previsti nell'ambito dei due progetti dipartimentali, nonché il corretto utilizzo del budget attribuito saranno oggetto di valutazione finale da parte della Commissione ministeriale entro il 30 aprile 2022. Tale data anticipata rispetto al termine del quinquennio è funzionale all'ammissione, o meno, alla successiva tornata di finanziamento prevista attualmente nell'estate 2022.

# 2.3 Come operiamo: l'organizzazione della Scuola Superiore Sant'Anna

La Scuola si articola in due Classi accademiche e si organizza in sei Istituti:

 le Classi accademiche hanno funzioni di coordinamento, gestione e programmazione didattica, deliberano sul percorso formativo degli allievi ordinari e sovrintendono alla gestione delle strutture collegiali;  gli Istituti sono strutture della Scuola deputate alla programmazione e alla gestione delle attività di ricerca e delle attività formative per i corsi di PhD e sono dotati di autonomia gestionale, finanziaria e amministrativa secondo le modalità stabilite nei regolamenti della Scuola.

L'assetto organizzativo della struttura amministrativa rispecchia l'assetto della Scuola con la recente introduzione degli istituti. Il supporto amministrativo alle attività core è pertanto articolato in strutture centrali e strutture che supportano direttamente l'attività degli Istituti, come da organigramma sotto riportato.

La riorganizzazione della struttura amministrativa, avviata nella seconda parte del 2012 ed entrata a regime nel 2014, ha visto ulteriori passaggi di affinamento; lo schema a matrice sotto riportato, in cui le strutture facenti capo alla Direzione Generale svolgono attività di supporto nei confronti degli Istituti che operano nell'ambito della Formazione di II e III livello, dell'Alta Formazione e della Ricerca, rappresenta l'ultimo aggiornamento dell'assetto organizzativo entrato in vigore ad aprile 2014 a seguito di specifici provvedimenti del direttore generale (PDG 71/2014 e 221/2014). Ulteriori affinamenti alla organizzazione sono stati apportati con provvedimenti dell'anno 2016 relativi sia a posizioni di responsabilità, sia alle strutture. Sono inoltre previste future modifiche nell'organizzazione relativamente ai Dipartimenti di eccellenza e all'introduzione della nuova figura del Data Protection Officer, come previsto dal Regolamento UE generale sulla protezione dei dati personali, GRDP n. 2016/679.

La situazione (come descritta nel PDG 384/2016) ad oggi è rappresentata dal seguente organigramma:

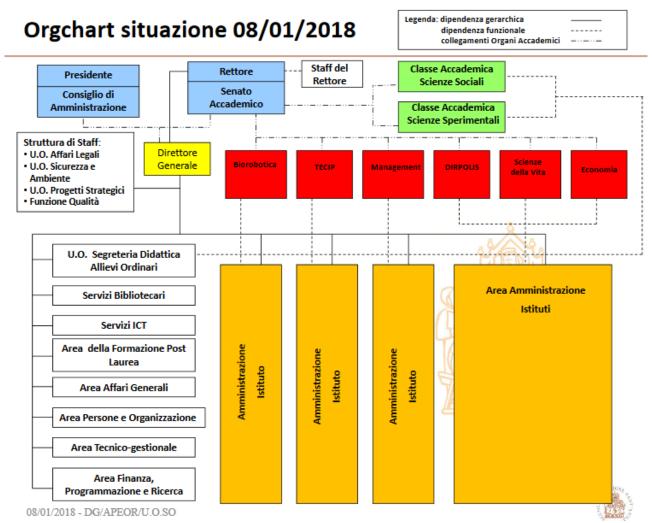


Figura 1 - Struttura organizzativa SSSA

Ai sensi e per gli effetti di cui all'art. 3 della Legge 30 dicembre 2010, n. 240, del D.M. 8 agosto 2016 n. 635 e del D.M. 12 maggio 2017 n. 264, la Scuola Superiore Sant'Anna è federata con l'Istituto Universitario Studi Superiori di Pavia e con la Scuola Normale Superiore, 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 istituiti i seguenti organi federati:

- Consiglio di Amministrazione federato;
- Collegio dei Revisori dei conti federato;
- Nucleo di valutazione federato.

L'accordo prevede una crescente integrazione tra le Scuole federate nei principali settori di attività (didattica, terza missione, ricerca) oltre che nei servizi di supporto.

#### 3 Identità

#### 3.1 L'amministrazione in cifre

Strutture collegiali: 3 per un totale di circa 250 posti letto.

Strutture di ricerca: 6 Istituti.

#### Didattica:

- 6 Settori di afferenza;
- 10 corsi Phd nel 2017;
- 7 Lauree Magistrali nel 2017;
- 12 Master universitari di I o II livello nel 2017;
- 63 Corsi di Alta formazione e formazione continua nel 2017.

#### Ricerca:

- 133 Progetti di ricerca in ambito UE attivi nel 2017;
- 223 Progetti di ricerca c/terzi attivi nel 2017;
- oltre 700 pubblicazioni su Scopus ed oltre 480 su WoS (ultimo dato disponibile);
- € 18.250.913 Entrate proprie per la ricerca scientifica (Dato relativo al totale dei proventi 2017 della ricerca);
- 154 Famiglie Brevettuali depositate dal 1996 al 2017;
- 65 Imprese Spin-Off generate dal 1991 al 2017.

#### Persone:

- 277 Allievi ordinari (attivi e in proroga, al 31 dicembre 2017);
- 372 Allievi di perfezionamento e dottorato (al 31 dicembre 2017);
- 384 Allievi Master (al 31 dicembre 2017);
- 1574 Allievi dei corsi di alta formazione e formazione continua (corsi svolti nel 2016/17);
- 287 Allievi dei corsi di Laurea Magistrale / Graduate Program (al 31 dicembre 2017);
- 56 Docenti e ricercatori Settore di Scienze Sociali (di cui 14 Ricercatori TD) (al 31 dicembre 2017);
- 71 Docenti e ricercatori Settore di Scienze Sperimentali (di cui 28 Ricercatori TD) (al 31 dicembre 2017);
- 233 Assegnisti di ricerca di cui 48 Allievi PhD (al 31 dicembre 2017);
- 193 unità di Personale Tecnico Amministrativo (di cui 161 a tempo indeterminato e 32 a tempo determinato) (al 31 dicembre 2017).

#### 3.2 Mandato istituzionale e missione

Secondo la legge istitutiva (L. 41/1987), la Scuola contribuisce al progresso degli studi, stimolando e preparando alla ricerca scientifica e all'insegnamento giovani studiosi in settori disciplinari nell'ambito delle scienze sociali e delle scienze sperimentali.

La Scuola riconosce 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. Ad ognuna di queste componenti sono garantite appropriate modalità di partecipazione ai processi decisionali secondo quanto previsto dallo Statuto.

Anche in fase di redazione del Programma Triennale, la Scuola ha ribadito il proprio impegno collettivo per realizzare nel migliore dei modi un'attenta riflessione sullo stato di avanzamento dei programmi pluriennali in precedenza varati. Un'approfondita analisi ha fatto emergere attraverso una indagine formale una ampia condivisione di alcune "parole chiave" espressamente confermate come veri e propri "elementi fondanti" della Scuola e "valori di riferimento" anche nella programmazione futura delle attività:

- la valorizzazione del merito a tutti i livelli, sia per la individuazione degli allievi dei corsi istituzionali di qualunque tipo, sia nella scelta delle risorse umane nelle più differenti categorie di docenti, di personale dedicato alla ricerca e/o delle diverse unità di personale tecnicoamministrativo;
- la massima possibile trasparenza nella predisposizione delle decisioni e degli atti a queste relativi
  a qualunque livello e per qualunque argomento di interesse collettivo, pur nel rispetto assoluto
  delle disposizioni di legge a tutela della vita privata dei singoli e congiuntamente alla necessità di
  procedere con assoluta efficacia ed efficienza nelle decisioni necessarie;
- l'adozione dell'innovazione come caratteristica prioritaria e fondamentale sia nella evoluzione delle attività di ricerca, che nella predisposizione delle attività formative di vario livello rivolte all'interno come all'esterno, sia nella continua sperimentazione di modelli organizzativi più consoni e meno onerosi da adottare per la propria vita interna.

La Scuola ha lo scopo di promuovere, a livello nazionale ed internazionale, lo sviluppo della cultura e della ricerca scientifica e tecnologica.

A tal fine essa opera nei seguenti ambiti:

- la formazione integrativa a livello universitario;
- la formazione alla ricerca;
- la formazione universitaria in corsi universitari di alta qualificazione scientifica;
- la formazione continua;
- l'attività di ricerca;
- la valorizzazione e il trasferimento dei risultati della ricerca al contesto esterno.

In questi ambiti si prefigge di valorizzare il rapporto tra formazione e ricerca, l'interdisciplinarità, l'interazione con il mondo culturale, sociale ed economico, sperimentando altresì nuovi percorsi formativi e nuovi modelli organizzativi e gestionali.

## 3.3 Albero della performance

L'albero della performance della Scuola è così rappresentabile:

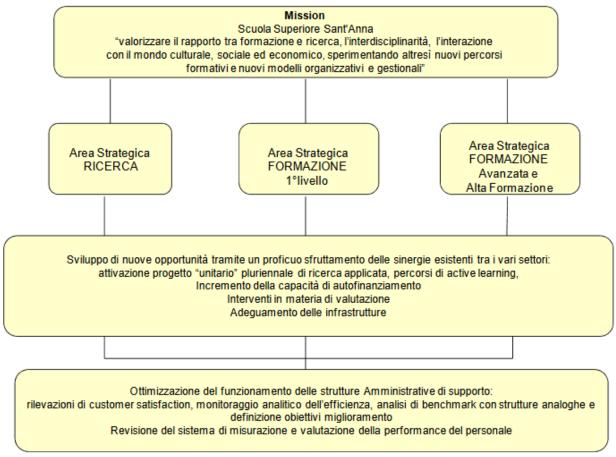


Figura 2 - Albero della performance

## 4 Analisi del contesto: la performance della Scuola nell'ultimo triennio

La Scuola, fin dalla sua costituzione, è riuscita ogni anno a migliorare i suoi risultati e a consolidare la sua posizione di istituzione di eccellenza nel contesto nazionale ed internazionale. L'ottimo posizionamento raggiunto dalla Scuola è attestato sia dai risultati della Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) 2011-2014, condotta dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) sia dall'andamento degli indicatori utilizzati dal MIUR per la definizione dei parametri di finanziamento (FFO) e di attribuzione delle risorse in termini di assegnazione punti organico per le assunzioni di personale (ProPer).

I risultati della VQR 2011-2014, infatti, vedono la Scuola al primo posto nazionale nella graduatoria complessiva per le Aree di Scienze Biologiche (5), Scienze Agrarie e Veterinarie (7) e Ingegneria Industriale e dell'Informazione (9). Tali risultati sono stati raggiunti anche grazie all'adozione, già nel 2009, di una politica interna che prevedeva l'assegnazione dei fondi di ricerca su criteri di qualità e quantità delle pubblicazioni scientifiche.

Area	Istituto	Posizione	Posizione	segmento
		complessiva	dimensionale	dimensionale
5	Scienze Biologiche	1° su 62	1° su 31	Piccole
6	Scienze Mediche	3° su 52	3° su 21	Piccole
7	Scienze Agrarie e Veterinarie	1° su 40	1° su 19	Piccole
9	Ingegneria Industriale e dell'Informazione	1° su 63	1° su 43	Piccole
12	Scienze Giuridiche	7° su 82	6° su 49	Piccole
13	Scienze Economiche	2° su 82	2° su 43	Piccole
14	Scienze Politiche	4° su 69	4° su 48	Piccole

Figura 3 - Posizionamento della Scuola VQR 2011-2014

Area	Istituto	Posizione	Posizione
		complessiva	dimensionale
5	Scienze della Vita	1° su 211	1° su 175
6	Scienze della Vita	10° su 191	10° su 190
7	Scienze della Vita	2° su 78	2° su 38
9	BioRobotica	3° su 140	2° su 65
9	TeCIP	7° su 140	1° su 47
12	DirPoliS	16° su 167	14° su 137
13	Economia	3° su 186	3° su 131
13	Management	8° su 186	8° su 131
14	DirPoliS	12° su 119	10° su 102

Figura 4 - Posizionamento della Scuola VQR 2011–2014

In merito agli indicatori FFO, nel 2017, la quota premiale FFO è stata pari a € 6.363.646 di cui € 3.993.747 relativi alla VQR 2011-2014 e € 1.273.736 relativi alle Politiche di reclutamento 2014-2016. Le assegnazioni di ripartizione del Fondo di Finanziamento Ordinario per l'anno 2017, stabilite con Decreto

Ministeriale 610/2017, sono riportate nella seguente tabella.

Descrizione	riferimenti		Ammontare
Quota base FFO 2017	art. 2 lettera d) del DM n. 610/2017 - tabella 1 e 3		20.111.365
Ouota Premiale FFO 2017			6.363.646
Quota i i cinidic i i o zori	art. 3 del DM n. 610/2017 - tabella 4		0.303.040
	VQR 2011-2014	3.993.747	
	Politiche reclutamento 2014-2016	1.273.736	
	Valorizzazione autonomia responsabile – obiettivo D Programmazione 2016-	1.2/3./30	
	2018	924.427	
	art. 1 lettera B del DM n. 1049/2017 - tabella 1		
	Quota premiale II assegnazione 2017	171.736	
Totale Piani straordinari 2017	art. 9 del DM n. 610/2017 - tabella 1 e 2		1.212.061
Piano straordinario professori seconda fascia anni 2011-2012-2013	art. 9 comma 1 lettera c) del DM n. 610/2017 - totale	744.544	
	piano - anno 2011	289.554	
	piano - anno 2012	431.989	
	piano - anno 2013	23.001	
Reclutamento ricercatori di cui all'art. 24 c. 3 lettera b) della L. 240/2010 Dl n. 924 10 12 2015	art. 9 comma 1 lettera d) del DM n.610/2017;	58.625	
Piano straordinario reclutamento 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. 610/2017;	293.208	
Piano strardinario 2016 chiamata Professori I fascia DI n. 242 08 04 2016	art. 9 comma 1 lettera a) del DM n.610/2017;	115.684	
Programmazione triennale delle Università 2016-2018 di cui al DM n. 635/2016	DM n. 264/2017 - tabella 1		333.097
	DM n. 264/2017 - tabella 1 e art. 9 lettera e) del DM n. 610/2017	145.905	
	DM n. 264/2017 - tabella 1 e art. 10 lettera e) del DM n. 552/2016	187.192	
Borse post-lauream incluso assegni di ricerca	art. 8 comma 1 lettera a) del DM n.610/2017 - tabella 8/bis		1.542.587
Fondo per il sostegno dei giovani - mobilità internazionale	art. 8 comma 1 lettera b) del DM n.610/2017 - tabella 1 del DM n. 1047/2017		13.334
Incentivi per chiamate dirette ai sensi della Legge 230/2005 e di docenti esterni all'ateneo			158.583
	art. 5 del DM n.335/2015		
	art. 5 DM n.335/2015 - nota prot MIUR 5858 del 12/05/2017	120.796	
	art. 5 DM n.552/2016		
	art. 5 DM n.552/2016 - nota prot MIUR 15491 del 21/12/2017	37.787	
Incentivo per attività di ricerca di base professori II fascia e ricercatori a tempo pieno	art. 9 comma 1 lettera f) del DM n.610/2017 - invio risorse da MIUR		72.000
Integrazione indennità di maternità assegnisti di ricerca			57.357
	art. 9 comma 1 lettera h) del DM n.610/2017- invio risorse da MIUR	47.092	
	art. 10 comma 1 lettera e) DM n.335/2015 - invio risorse da MIUR	10.265	
Contributo alle spese per lo svolgimento delle prove di ammissione alle scuole di specializzazione mediche	art. 10 comma 1 lettera h) DM n.552/2016 - invio risorse da MIUR		3.905
Quota competenza Progetto internazionalizzazione di cui al'art. 11 del D.M. n. 552/2016	art. 11 del DM n.552/2016		23.045
	Totale		29.890.98

Tabella 1 – Assegnazioni FFO 2017

Infine, all'interno della banca dati Proper vengono calcolati tre indicatori fondamentali per valutare l'andamento della gestione annuale di un Ateneo, per i quali sono disponibili i dati 2016¹:

10

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> https://ba.miur.it/index.php?action=indicatori

**2016** 2015 2014 2013 2012 2011

Nota Metodologica Indicatori

Decreto criteri e contingente assunzionale delle Università statali per l'anno 2017

UNIVERSITÀ	SPESE PERSONALE (IP)		SPESE INDEBITAMENTO (I DEB)		SOSTENIBILITÀ ECONOMICO FINANZIARIA (I SEF)		EFFETTI
Scuola Superiore Sant'Anna	42.94	•	0.00	•	1.89	•	NUOVI MUTUI OK ASSUNZIONI ENTRO 30% CESSAZIONI in termini di PO dell'anno precedente + DELTA in funzione di ISEF con limite 110%

Figura 5 – Indicatori D.lgs. 49/2012

#### Posizionamento nei ranking Internazionali

La Scuola Superiore Sant'Anna è presente in vari ranking nazionali e internazionali.

In particolare, con una decisione di carattere strategico nel 2014 ha sottomesso la propria candidatura per il Times Higher Education World University Rankings che rappresenta ad oggi l'unico ranking mondiale che contempla nella metodologia tutte le principali attività su cui un'università è impegnata: didattica, ricerca, trasferimento tecnologico e visibilità internazionale.

Nel Times Higher Education World University Rankings 2018 la Scuola Superiore Sant'Anna si è posizionata:

- 1º posto a livello nazionale su 39 istituzioni censite;
- 155° posto a livello mondiale su 1.102 istituzioni censite.
   Inoltre, nel QS World University Rankings 2018 la Scuola Superiore Sant'Anna si è posizionata al:
- 3º posto a livello nazionale su 30 istituzioni censite;
- 192º posto a livello mondiale su 916 istituzioni censite.

Infine, lo Scimago Institution Ranking è un ranking basato sulla banca dati bibliometrica SCOPUS, che si articola su dodici indicatori di performance sulle pubblicazioni scientifiche, sull'innovazione e sulla visibilità sul web. In tale ranking 2017 la Scuola Superiore Sant'Anna si è posizionata al 498° posto a livello mondiale su 5.250 istituzioni censite.

A livello interno, in continuità con il sistema di misurazione e valutazione introdotto negli anni precedenti, finalizzato a definire adeguatamente gli obiettivi del prossimo futuro, si è ritenuto necessario in primo luogo misurare e analizzare quali siano i principali risultati raggiunti in rapporto alle risorse su cui la Scuola ha potuto contare negli ultimi anni, soprattutto in termini di personale docente e ricercatore (misurati in termini di punti organico). Molte delle scelte che dovranno essere fatte nel futuro prossimo ruotano infatti intorno all'utilizzo dei punti organico, che rappresentano oggi una delle risorse indispensabili per programmare un qualunque realistico percorso di crescita. I punti organico possono essere considerati, quindi, i "talenti" che l'Istituzione Scuola deve, anche in futuro, investire e far fruttare al meglio e in questi termini è anche apparso importante prevedere di misurare tutto il complesso dei risultati ottenuti, sia da parte dei singoli Istituti, che della Scuola nel suo intero, soprattutto in termini della capacità dimostrata di creare "valore aggiunto" con i punti organico avuti in dotazione.

Inoltre, la Scuola ha attivato un sistema di monitoraggio annuale interno su obiettivi accademici. I risultati vengono utilizzati per la ripartizione di risorse tra Istituti e tra docenti.

A partire dal 2014 la Scuola ha anche aderito al Progetto Good Practice del Politecnico di Milano, (edizione GP2013), 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, che va a coprire prestazioni di efficienza ed efficacia percepita. Nella Relazione sui risultati della Scuola relativa all'edizione GP 2016, 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.

## 5 Gli obiettivi strategici

Considerando la performance conseguita sinora, la Scuola intende in primo luogo mantenere il posizionamento raggiunto e, dove possibile, migliorare i predetti risultati anche nel prossimo triennio.

I macro-obiettivi strategici individuati e formalizzati nell'ultimo Programma Triennale (2016- 2018) sono:

- Polo di San Giuliano Terme;
- Federazione con Scuola Normale Superiore (SNS) e IUSS;
- Progetto Industria 4.0;
- Reclutamento di qualità e merito;
- Messa a regime di strutture di ricerca a servizio dell'industria e del territorio;
- Progetto Medicina;
- Internazionalizzazione.

Nel Programma Triennale 2016-2018, inoltre, 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 "Quota Programmazione Piano Triennale" e dell'assegnazione del 20% della quota Premiale per "Valorizzazione dell'autonomia responsabile". Di seguito si mostra l'ultima rilevazione dei livelli di performance raggiunti rispetto ai singoli obiettivi.

	51111a110c 148814111111	2016			2017			2018		
				%	%			%	%	
		Obiettivo	Risultato	scostamento da risultato	raggiungimento risultato	Ohiottiva	Risultato	scostamento da risultato	raggiungime nto risultato	40,0004
	Docenti di ruolo	73	Risultato 84	15,07	100	77		9,09		target 79
	Ricercatori a TD di tipo B	8	9	12,5	100	8	7	-12,5	87,5	8
	Ricercatori a TD di tipo A	26	27	3,85	100	30		16,67		34
input	Percentuale cofinanziamento	78,00	100	28,21	100	80,00	87,85	9,8	100	80,00
	con fondi ricerca per AdR	70,00	100	20,21	100	00,00	01,00	0,0	100	00,00
***************************************	Numero prodotti Scopus (con affiliazione SSSA)	670	657*	-1,94*	98	700	714	2,00	100	730
	di cui nel primo quartile di SJR (%)	44	58,3	32,5	100	48	61,9	29,0	100	50
output	Posizionamento rispetto al fold	3,25	3,35	3,08	100	3,30	3,01	-8,79	91	3,35
	Proventi della Ricerca (keuro)		18.955	18,47	100		18.250	14,1	100	
	Numero PhD	380	378	-0,53	99	380		-2,11	98	380
	Ore Alta Formazione (anno solare)	7.000	7.450	6,43	100	7.000	9.264	32,34	100	7.000
	Numero totale di progetti di ricerca attivi su bandi competitivi		211	17,22	100		234	30,00	100	
	Percentuale ore di formazione active learning (valutata da allievi) (%)	33,0	32,10	-2,73	97	33,0	30,03	-9,00	91	33,0
	Percentuale ore formazione Master I e II livello in inglese (%)	28,00	21,00	-25,00	75	29,00	34,25	18,1	100	30,00
processo	Percentuale di domande di Allievi stranieri (%)		64,99	-0,02	100		52,89	-18,63	81	
	Domande per posto di allievo PhD		677	-15,38	85		656	-18,00	82	
	Ricavi Alta Formazione (keuro)		2.330	16,50	100		2.357	17,85	100	
	Brevetti licenziati o concessi per sfruttamento (% rispetto al totale)	25,00	29,25	17,00	100	25,00	38,20	52,80	100	25,00
	Numero Spin-off della Scuola (attive)	46	48	4,35	100	47	49	4,3	100	48
		va	lore medio	7,74	97,47	val	ore medio	9,27	96,17	

Tabella 2 – Indicatori Programma Triennale 2016-2018, DM 635 dell'8 agosto 2016 (aggiornamento gennaio 2018)

 Il risultato dell'indicatore "Numero prodotti Scopus (con affiliazione SSA)" 2016, è stato aggiornato, con il dato consolidato 2017

Nel 2017, la Scuola ha raggiunto gli obiettivi relativi al reclutamento dei Docenti di ruolo e dei Ricercatori TD di tipo A. Sono inoltre da segnalare sia l'ottimo posizionamento dei prodotti della ricerca nel Scientific Journal Ranking sia l'elevato numero di brevetti licenziati o concessi e di nuove spin-off della Scuola, a testimonianza dell'impegno e dei risultati di eccellenza raggiunti nell'ambito della Ricerca e della Terza Missione. Risultano da migliorare la percentuale di Allievi stranieri e di domande per posto di allievo PhD.

## 6 Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

## 6.1 Obiettivi assegnati al Direttore Generale

Per l'anno 2017, gli obiettivi operativi assegnati al Direttore Generale e, successivamente a cascata, con eventuali opportune integrazioni, alle varie strutture, sono riportati nella tabella seguente, unitamente al peso assegnato ad ognuno e alla percentuale di raggiungimento:

Obiettivi DG	Peso	% raggiungimento	
1. Federazione con IUSS e SNS	15	100	
2. Gare di appalto	10	40	
3. Organizzazione pianificazione Incentivazione	10	100	
4. Archivio	10	100	
5. Ristrutturazione Aula Magna	5	100	
6. Prevenzione della Corruzione e Trasparenza	10	80	
7. Informatizzazione	10	60	
8. Implementazione azioni correttive gestione inventario	5	40	
9. Implementazione procedure di programmazione degli acquisti	5	80	
10. Progressioni economiche orizzontali	10	100	
11. Altri obiettivi insorgenti in corso d'anno	10	100	
Valore finale raggiunto (calcolato come prodotto tra la % di raggiungimenti dell'obiettivo e il peso dell'obiettivo)	84		

Tabella 3 - Obiettivi Direttore Generale

Il processo di valutazione 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), che determina anche il riconoscimento dell'indennità di risultato. La valutazione in tabella esprime la sintesi dei primi tre passaggi mentre il CdA ha approvato una valutazione della % di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Direttore Generale, per l'anno 2017, pari al 90%.

Nel corso dell'anno, con passaggio dal NdV e dal CdA, vengono assegnati dei pesi differenti agli obiettivi sulla base dell'importanza ad essi attribuita, inoltre gli obiettivi vengono precisati e dotati di specifici indicatori e target, con la strutturazione in 5 livelli utilizzata anche per gli obiettivi di struttura ed individuali:

- Livello 1 = soglia = 20%
- Livello 2 = soglia/target = 40%
- Livello 3 = target = 60%
- Livello 4 = target/eccellenza = 80%
- Livello 5 = eccellenza = 100%

L'insieme degli obiettivi vale 100, ad ognuno di essi è assegnata una frazione di tale valore.

#### 6.2 Obiettivi assegnati alle strutture ed obiettivi individuali

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

Come previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione 2017, 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), risultati di *customer satisfaction* rispetto ai servizi offerti dalla struttura di riferimento (Soddisfazione dell'utenza) e ai comportamenti dimostrati (Comportamenti organizzativi).

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

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

Tabella 4 - Pesi performance individuale

A livello di struttura è stata introdotta la 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:

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

Tabella 5 - Valutazione comportamenti organizzativi

Anche per l'anno 2017 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 aprile 2018. 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 struttura UO. Il dettaglio del livello di raggiungimento dei singoli obiettivi e delle valutazioni dei

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> L'item "Comportamenti organizzativi", per la valutazione dei Responsabili di Area o Servizio, dei Responsabili Amministrativi di Istituto e dei Responsabili di Unità Operativa, 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).

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	93,78%	95,05%	7,54
AREA DELLA FORMAZIONE POST LAUREA	98,63%	91,01%	7,65
U.O. PhD-Lauree Magistrall	98,57%	94,42%	7,85
U.O. Alta Formazione	100,00%	88,35%	7,43
AREA FINANZA PROGRAMMAZIONE E RICERCA	99,27%	94,43%	8,50
U.O. Bilancio e Fiscale	100,00%	95,43%	8,40
U.O. Contabilità	98,00%	93,72%	8,91
U.O. Programmazione e Controll	100,00%	95,42%	8,46
U.O. Valorizzazione Ricerca	100,00%	95,23%	8,22
AREA PERSONE E ORGANIZZAZIONE	100,00%	96,64%	7,96
U.O. Personale	100,00%	96,48%	7,99
U.O. Sviluppo Organizzativo	100,00%	96,50%	7,90
AREA TECNICA	96,74%	94,47%	6,85
U.O. Coordinamento Budget Gestione Contabile	100,00%	97,95%	7,37
U.O. Servizi Tecnici	100,00%	95,00%	6,64
U.O. Servizi Integrati	100,00%	92,51%	6,51
U.O. Provveditorato	93,10%	94,27%	7,16
U.O. Progetto San Giuliano e sviluppo edilizio	100,00%	100,00%	6,85
U.O. SEGRETERIA DIDATTICA ALLIEVI ORDINARI	86,80%	89,62%	4,47
STAFF DEL RETTORE	100,00%	100,00%	8,33
STAFF DIRETTORE	,		7,96
U.O. Affari Legali	100,00%	98,00%	7,88
U.O. Sicurezza e Ambiente	98,60%	94,20%	8,33
U.O. Progetti Strategici	97,00%	94,38%	7,17
Funzione Qualità	100,00%	97,78%	8,80
SERVIZI BIBLIOTECARI	90,00%	94,19%	7,02
SERVIZI ICT	85,05%	91,80%	7,97
AMMINISTRAZIONE BIOROBOTICA	95,36%	97,07%	8,43
BIOROBOTICA - Personale Tecnico	80,00%	94,97%	8,58
AMMINISTRAZIONE ISTITUTO DI MANAGEMENT	87,80%	92,62%	8,46
ISTITUTO DI MANAGEMENT - Personale Tecnico	75,20%	86,88%	8,91
AMMINISTRAZIONE ISTITUTO TECIP	99,82%	94,24%	8,08
ISTITUTO TECIP - Personale Tecnico	93,33%	90,28%	8,41
AMMINISTRAZIONE ISTITUTO SCIENZE DELLA VITA, DIRPOLIS Ed ECONOMIA	95,33%	95,04%	7,28
ISTITUTO SCIENZE DELLA VITA - Personale Tecnic	91,67%	91,13%	8,73

Tabella 6 - Obiettivi gestionali e progetti di innovazione, comportamenti organizzativi e Customer Satisfaction

Riguardo alla valutazione delle unità operative è interessante notare che:

• i punteggi riferiti al raggiungimento degli obiettivi gestionali e di quelli relativi ai progetti di

innovazione presentano una variabilità estremamente ridotta; tredici strutture su trenta presentano un punteggio pari a 100/100; soltanto cinque unità sono valutate al di sotto di 90/100. La media risulta pari a 95,71 e il coefficiente di variazione pari a 6,48;

- i punteggi riferiti ai comportamenti organizzativi presentano valori compresi tra 90/100 e 100/100, salvo due pari rispettivamente a 89,62/100 e 86,88/100. La media risulta pari a 94,38 e il coefficiente di variazione pari a 3,11;
- i punteggi relativi alla customer satisfaction risultano assai più variabili, con un campo di variazione 4,47/10 8,91/10, una media pari a 7,80 e il coefficiente di variazione pari a 11,12

La valutazione media complessiva raggiunta dalla Scuola relativamente alle voci "Obiettivi gestionali e progetti di innovazione" e "Comportamenti organizzativi" è pari a 93,77%

Le valutazioni del Direttore Generale nei confronti dei responsabili delle strutture (15 persone responsabili di primo livello) mostrano un raggiungimento degli obiettivi pari a 89,7% e una valutazione sui comportamenti pari a 91,13% con un valore medio di 90,43%. Il valore medio delle valutazioni bottom-up dei responsabili (15 di primo livello e 8 di UO) è pari a 87%.

L'indagine di Customer Satisfaction relativa ai servizi amministrativi e tecnici per l'anno 2017 è stata condotta nel corso del mese di maggio 2018. Il questionario è volto a rilevare il livello di soddisfazione da parte delle diverse componenti della Scuola (Allievi Ordinari, Assegnisti, Docenti/Ricercatori, studenti PhD e Personale Tecnico Amministrativo) sui seguenti aspetti:

- Competenza del personale;
- Cortesia del personale;
- Completezza delle risposte fornite;
- Tempestività di risposta;
- Capacità di comprendere le esigenze dell'interlocutore.

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.

Il questionario è stato somministrato, mediante Webropolsurveys, a 973 unità di personale della Scuola, con un tasso pari al 48,10%, maggiore rispetto al 2016. Per l'anno 2017, il valore medio complessivo di CS è di 7,52. Dall'indagine sono emerse alcune criticità di cui la Scuola conosce le cause e sulle quali è già stata posta attenzione al fine di migliorare i servizi offerti.

## 7 Prevenzione della Corruzione e trasparenza

In ottemperanza alle disposizioni indicate nel Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2016 (Delibera 831/2016) e alla Linee Guida dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), di cui alla determinazione 8/2015 e secondo quanto previsto dalle disposizioni transitorie, 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, compila annualmente la scheda relativa alla relazione sull'attuazione del Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza. La scheda viene poi pubblicata sul sito istituzionale nella sezione Amministrazione Trasparente.

Una sintesi della relazione 2017 è riportata nell'Allegato 1.

## 8 Risorse, efficienza ed economicità

Il Bilancio unico di Ateneo della Scuola per l'anno 2017 si è chiuso con un utile di esercizio pari a 4.459.925 €. Al fine di illustrare i risultati gestionali, si riporta di seguito una tabella di sintesi sull'andamento

economico dell'esercizio 2017 e le tabelle illustrative della composizione dei proventi e dei costi della gestione operativa.

Conto economico	2017
PROVENTI OPERATIVI	62.734.084
PROVENTI PROPRI	26.956.787
(di cui quote partner)	6.233.659
CONTRIBUTI	34.272.411
(di cui quote partner)	74.704
ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	1.504.886
COSTI OPERATIVI	57.063.720
COSTI DEL PERSONALE	24.565.889
COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	27.713.898
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	3.697.590
ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	745.986
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	340.357
Differenza tra proventi e costi operativi	5.670.364
PROVENTI E ONERI FINANZIARI	-3.584
RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE	-
PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	5.592
Risultato prima delle imposte	5.672.372
IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO	1.212.447
UTILE DELL'ESERCIZIO	4.459.925

Tabella 7 – Sintesi andamento economico 2017

Per quanto concerne i Proventi Operativi, dal Conto Economico, per gli anni 2016 e 2017, si evidenziano i seguenti valori:

Descrizione	Valori 2016	Valori 2017
PROVENTI PROPRI	27.124.325	26.956.787
(di cui proventi propri per quote partner)	5.746.823	6.233.659
CONTRIBUTI	33.712.722	34.272.411
(di cui contributi per quote partner)	101.582	74.704
PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE	-	-
PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO	-	-
ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	2.419.521	1.504.886
VARIAZIONE RIMANENZE	14.790	-
INCREMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI	-	-
Totale	63.271.358	62.734.084

Tabella 8 – Proventi operativi 2017

Come dettagliato, 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:

in mento di Troventi propri , questi sono suddivisi nene seguenti de macro edtegorie.		
Descrizione	Valori 2016	Valori 2017
Proventi per la didattica	2.453.038	2.470.643
Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	4.698.643	4.748.813
Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	19.972.644	19.737.331
Total	e 27.124.325	26.956.787

Tabella 9 – 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 "Proventi da ricerche con finanziamenti competitivi" include tra gli altri € 6.233.659 relativa ai proventi per quote partner.

Descrizione	Valori 2016	Valori 2017
Ricerche su finanziamenti competitivi da MIUR - quota Scuola	3.915.085	675.221
Ricerche su finanziamenti competitivi da altri Ministeri - quota Scuola	587.204	485.253
Ricerche su finanziamenti competitivi da UE e Organismi Internazionali - quota Scuola	5.926.316	5.027.730
Ricerche su finanziamenti competitivi da altri enti pubblici - quota Scuola	3.259.954	6.634.817
Ricerche su finanziamenti competitivi da enti privati - quota Scuola	567.270	680.651
Proventi da Ricerche su finanziamenti competitivi - quota Scuola	14.255.829	13.503.672
Ricerche su finanziamenti competitivi da MIUR - quota partner	63.290	3.892
Ricerche su finanziamenti competitivi da altri Ministeri - quota partner	0	42.646
Ricerche su finanziamenti competitivi da UE e Organismi Internazionali - quota partner	5.475.647	6.002.594
Ricerche su finanziamenti competitivi da altri enti pubblici - quota partner	77.704	98.145
Ricerche su finanziamenti competitivi da enti privati - quota partner	100.174	86.382
Proventi da Ricerche su finanziamenti competitivi - quota partner	5.716.815	6.233.659
Totale	19.972.644	19.737.331

Tabella 10 – Proventi da ricerche su finanziamenti competitivi 2017

#### In termini di contributi si evidenziano:

Descrizione	Valori 2016	Valori 2017
Contributi Miur e altre Amministrazioni centrali	31.216.835	31.394.332
Contributi Regioni e Province autonome	797.974	1.195.524
Contributi altre Amministrazioni locali	-	5.478
Contributi Unione Europea e altri Organismi Internazionali	2.169	8.113
Contributi da Università'	5.854	-
Contributi da altri (pubblici)	846.398	894.907
Contributi da altri (privati)	843.492	774.057
Totale	33.712.722	34.272.411

Tabella 11 – Contributi 2017

In particolare, la voce "Contributi MIUR e altre amministrazioni centrali" accoglie principalmente i ricavi derivanti dal Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) per complessivi € 29.890.980 nel 2017. Come si evince dalla tabella sotto riportata.

Descrizione	riferimenti		Ammontare
Quota base FFO 2017	art. 2 lettera d) del DM n. 610/2017 - tabella 1 e 3		20.111.365
Quota Premiale FFO 2017			6.363.646
	art. 3 del DM n. 610/2017 - tabella 4		
	VQR 2011-2014	3.993.747	
	Politiche reclutamento 2014-2016	1.273.736	
	Valorizzazione autonomia responsabile – obiettivo D Programmazione 2016- 2018	924.427	
	art. 1 lettera B del DM n. 1049/2017 - tabella 1		~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~~
	Quota premiale II assegnazione 2017	171.736	
Totale Piani straordinari 2017	art. 9 del DM n. 610/2017 - tabella 1 e 2		1.212.061
Piano straordinario professori seconda fascia anni 2011-2012-2013	art. 9 comma 1 lettera c) del DM n. 610/2017 - totale	744.544	1.212.001
1 1010 30001011010 51050301 3001100 10111 2011 2012 2013	piano - anno 2011	289.554	
	piano - anno 2012	431.989	
	piano - anno 2013	23.001	
Reclutamento ricercatori di cui all'art. 24 c. 3 lettera b) della L. 240/2010	art. 9 comma 1 lettera d) del DM n.610/2017;		
DI n. 924 10 12 2015	ora s comma 1 rettera a, acr sm mo10,2017,	58.625	
Piano straordinario reclutamento 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. 610/2017;	293.208	
Piano strardinario 2016 chiamata Professori I fascia DI n. 242 08 04 2016	art. 9 comma 1 lettera a) del DM n.610/2017;	115.684	
Programmazione triennale delle Università 2016-2018 di cui al DM n. 635/2016	DM n. 264/2017 - tabella 1		333.097
	DM n. 264/2017 - tabella 1 e art. 9 lettera e) del DM n. 610/2017	145.905	
	DM n. 264/2017 - tabella 1 e art. 10 lettera e) del DM n. 552/2016	187.192	
Borse post-lauream incluso assegni di ricerca	art. 8 comma 1 lettera a) del DM n.610/2017 - tabella 8/bis		1.542.587
Fondo per il sostegno dei giovani - mobilità internazionale	art. 8 comma 1 lettera b) del DM n.610/2017 - tabella 1 del DM n. 1047/2017		13.334
Incentivi per chiamate dirette ai sensi della Legge 230/2005 e di docenti esterni all'ateneo			158.583
	art. 5 del DM n.335/2015		
	art. 5 DM n.335/2015 - nota prot MIUR 5858 del 12/05/2017	120.796	
	art. 5 DM n.552/2016		
	art. 5 DM n.552/2016 - nota prot MIUR 15491 del 21/12/2017	37.787	
Incentivo per attività di ricerca di base professori II fascia e ricercatori a tempo pieno	art. 9 comma 1 lettera f) del DM n.610/2017 - invio risorse da MIUR		72.000
Integrazione indennità di maternità assegnisti di ricerca			57.357
mices acone machine at materine assessment at the lea	art. 9 comma 1 lettera h) del DM n.610/2017- invio risorse da MIUR	47.092	37.337
	art. 10 comma 1 lettera e) DM n.335/2015 - invio risorse da MIUR	10.265	
Contributo alle spese per lo svolgimento delle prove di ammissione alle scuole di specializzazione mediche	art. 10 comma 1 lettera h) DM n.552/2016 - invio risorse da MIUR		3.905
Quota competenza Progetto internazionalizzazione di cui al'art. 11 del D.M. n. 552/2016	art. 11 del DM n.552/2016		23.045
	<u> </u>		

Tabella 12 - Assegnazioni FFO 2017

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 2017 (e confronto con il 2016) si rilevano i seguenti dati di dettaglio:

Descrizione	Valori 2016	Valori 2017
COSTI DEL PERSONALE	25.216.076	24.565.889
COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	26.812.467	27.713.898
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	3.547.316	3.697.590
ACCANTONAMENTI PER RISCHI ED ONERI	738.393	745.986
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	627.017	340.357
Totale	56.941.269	57.063.720

Tabella 13 – Costi operativi 2017

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 – 2017, sono rappresentati i dati puntuali dei proventi a cui sono rapportati rispettivamente i costi FFO per PTA a tempo indeterminato e di costi FFO per PTA a tempo indeterminato e a tempo determinato.

	Proventi per	Spesa per PTA	Space per DTA	Incidenza %	Incidenza %
Anno	ricerca e	TI	Ti e TD	costo PTA TI su	costo PTA TI e
	didattica		Петь	Proventi	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%

Tabella 14 – Indicatore di efficienza 2017

## 9 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 elaborato, nel corso del 2015, 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 tutela contro le discriminazioni, nonché la promozione del benessere lavorativo.

In merito all'area della conciliazione vita privata/familiare e vita lavorativa, 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, innalzando la soglia di reddito ISEE di 500 € rispetto al 2016. La campagna ha previsto la compilazione on line della domanda su una piattaforma apposita, l'accoglimento di 49 domande su 71, per un esborso complessivo pari a € 19.898,60 e, infine, l'erogazione del contributo nel mese di dicembre 2017.

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. Inoltre, è stata accolta la richiesta formale rivolta all'asilo nido "Eureka" dell'Area della Ricerca del CNR di Pisa di ammettere i figli e le figlie del personale della Scuola. Da segnalare anche la predisposizione di una nuova convenzione con il CUS Pisa.

In merito all'area della formazione ed aggiornamento, le principali iniziative svolte nel 2017 sono state:

- il convegno "Pari dignità e pieno sviluppo della persona. Rileggere oggi l'art. 3 della Costituzione", svolto il 10 febbraio 2017 presso la Sala Azzurra della Scuola Normale Superiore;
- l'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".

Altre iniziative sono state previste per il 2018 quali un incontro tra i componenti dei CUG degli atenei pisani e istituzioni pisane e un seminario sul tema dello *smart working*<sup>3</sup> che si è tenuto il 16 aprile 2018.

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Il lavoro agile (o smart working) 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

<sup>(</sup>http://www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/smart-working/Pagine/default.aspx).

## 10 Il processo e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione Performance

## 10.1 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria di bilancio.

L'introduzione della contabilità economico patrimoniale, che la Scuola ha attivato dal 1 gennaio 2013 e che può ora considerarsi arrivata ad un significativo consolidamento avendo perfezionato la produzione dell'intero ciclo di documenti di bilancio (preventivi e consuntivi, incluso lo Stato Patrimoniale) ha accentuato la rilevanza della fase previsionale e di pianificazione.

Anche per l'anno 2017 l'iter di predisposizione del bilancio previsionale (nelle sue componenti di Budget Economico composto da funzionamento e progetti e di Budget degli investimenti, affiancato da un Bilancio unico di Ateneo di previsione triennale, non autorizzatorio che garantisce la sostenibilità economica delle attività nel medio periodo) ed il processo di pianificazione vede un iter, in parallelo, così articolato:

Preparazione budget	Pianificazione obiettivi
Luglio: approvazione da parte del CdA di "Linee di	Settembre: prima definizione e condivisione degli obiettivi di
programmazione per la formazione del bilancio"	massima per la direzione generale e per l'amministrazione
	(obiettivi operativi di primo livello)
Fine settembre-inizio ottobre: comunicazione alle strutture del	Ottobre: primo dimensionamento degli obiettivi operativi
tetto massimo di budget richiedibile	
Ottobre: predisposizione delle richieste delle strutture e	
dimensionamento degli obiettivi operativi	
Dicembre: approvazione del bilancio di previsione	Gennaio: consolidamento degli obiettivi per la direzione
	generale e per l'amministrazione in relazione al budget
	approvato
	Gennaio-Febbraio: consolidamento e formalizzazione degli
	obiettivi annuali per le strutture ed individuali
Aprile: approvazione bilancio consuntivo ed eventuali risorse	Giugno: eventuale revisione obiettivi
aggiuntive	

Tabella 15 – Coerenza budget – pianificazione obiettivi

Occorre tenere conto del fatto che per un certo numero di obiettivi, in particolare quelli legati ad investimenti, l'allocazione del budget può avere, ed ha, carattere pluriennale (cioè viene definito ed approvato negli anni precedenti).

La dinamica complessiva di questi passaggi garantisce l'allineamento tra obiettivi e pianificazione di bilancio con un processo interattivo.

# 10.2 Azioni di miglioramento del ciclo performance, punti di forza e debolezza

Un salto di qualità sul ciclo della performance è stato ottenuto grazie alle seguenti azioni:

- anticipazione della tempistica di formalizzazione degli obiettivi;
- monitoraggio esterno sul ciclo e sulla metodologia usata nel presente e precedenti piani (ad esempio osservazioni dell'ANVUR sul Piano della Performance 2016);
- scioglimento della ridondanza tra obblighi normativi (pianificazione strategica per le università diretta da MIUR e piano della performance PA).

#### I punti di **forza** del ciclo di gestione della performance sono:

Adozione di un Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance debitamente adeguato alle esigenze specifiche dell'organizzazione e revisionato prima dell'avvio del ciclo di performance al fine di allinearlo e renderlo coerente con la pianificazione strategica (si veda in proposito il documento relativo al SMVP). Il SMVP è stato ulteriormente affinato come sistema multidimensionale di valutazione della performance attraverso l'introduzione della valutazione dal basso (bottom up) e della Customer Satisfaction il cui risultato, dal 2017, è applicato in modo differenziale ai risultati delle strutture;  Informatizzazione del processo di valutazione della performance individuale in linea con quanto previsto dal SMVP e nell'ottica di una sempre maggiore trasparenza e condivisione.

I punti di **debolezza** della del ciclo di gestione della performance sono:

- L'integrazione tra gli strumenti budget e controllo di gestione e il ciclo di gestione della performance è ancora in fase di perfezionamento;
- Non omogeneità del metro di giudizio applicato nel processo di valutazione che evidenzia la necessità di ulteriori azioni per favorire la crescita dei valutatori nella gestione del processo.

## **Indice tabelle**

Tabella 1 – Assegnazioni FFO 2017	
Tabella 2 – Indicatori Programma Triennale 2016-2018, DM 635 dell'8 agosto 2016 (aggiorname	ento
gennaio 2018)	
Tabella 3 - Obiettivi Direttore Generale	13
Tabella 4 - Pesi performance individuale	
Tabella 5 - Valutazione comportamenti organizzativi	
Tabella 6 - Obiettivi gestionali e progetti di innovazione, comportamenti organizzativi e Custo	mer
Satisfaction	
Tabella 7 – Sintesi andamento economico 2017	17
Tabella 8 – Proventi operativi 2017	
Tabella 9 – Proventi propri 2017	17
Tabella 10 – Proventi da ricerche su finanziamenti competitivi 2017	18
Tabella 11 – Contributi 2017	
Tabella 12 - Assegnazioni FFO 2017	19
Tabella 13 – Costi operativi 2017	
Tabella 14 – Indicatore di efficienza 2017	
Tabella 15 – Coerenza budget – pianificazione obiettivi	
Tabella 16 – Prevenzione della corruzione 2017: considerazioni generali	i
Tabella 17 - Prevenzione corruzione – gestione del rischio	ii
Tabella 18 - Prevenzione corruzione - misure ulteriori	ii
Tabella 19 - Prevenzione corruzione - trasparenza	iii
Tabella 20 - Prevenzione corruzione - Formazione personale	
Tabella 21 - Prevenzione corruzione - Rotazione personale	iv
Tabella 22 - Prevenzione corruzione - Inconferibilità per incarichi dirigenziali D.lgs. 39/2013	v
Tabella 23 - Prevenzione corruzione - Incompatibilità posizioni dirigenziali D.lgs. 39/2013	v
Tabella 24 - Prevenzione corruzione - Conferimento e autorizzazione incarichi ai dipendenti	v
Tabella 25 - Prevenzione corruzione - Tutela del dipendente	vi
Tabella 26 - Prevenzione corruzione - Codice di comportamento	vi
Tabella 27 - Prevenzione corruzione - procedimenti disciplinari	
Tabella 28 - Prevenzione corruzione – Altre misure	vii
Indice figure	
Figura 1 - Struttura organizzativa SSSA	6
Figura 2 - Albero della performance	
Figura 3 - Posizionamento della Scuola VQR 2011–2014	9
Figura 4 - Posizionamento della Scuola VQR 2011–2014	10
Figura 5 – Indicatori D.lgs. 49/2012	11

# Allegato 1

ID	Domanda	Risposta (Max 2000 caratteri)
1	CONSIDERAZIONI GENERALI SULL'EFFICACIA	
	DELL'ATTUAZIONE DEL PIANO TRIENNALE DI	
	PREVENZIONE DELLA CORRUZIONE (PTPC) E SUL	
	RUOLO DEL RESPONSABILE DELLA PREVENZIONE	
1.A		Gli obiettivi posti per il Piano sono stati solo parzialmente raggiunti. Tuttavia è stata dedicata particolare e attenzione alla policy sul conflitto di interesse, portando alla elaborazione formale di relativa "Policy", non prevista come obiettivo ma emersa come esigenza rilevante.  In ogni caso, in relazione: 1) alle dimensioni della Scuola 2) alla situazione di livello di rischio (medio o basso) 3) al basso livello di criticità che si sono manifestate (attraverso monitoraggi o segnalazioni) 4) allo statement strategico espresso dall'organo di indirizzo si ritiene che tale livello di attuazione sia da considerarsi per la Scuola pienamente appropriato e soddisfacente.
1.B	Aspetti critici dell'attuazione del PTPC - Qualora il PTPC sia stato attuato parzialmente, indicare le principali motivazioni dello scostamento tra le misure attuate e le misure previste dal PTPC	La mancata integrazione dei due codici (comportamento ed etico) è legata da un lato all'oggettiva difficoltà di integrazione di due norme che insistono su ambiti non omogenei di personale, dall'altro al prevalere di alcune priorità di carattere gestionale con impatto sulla rivisitazione di normativa interna che non era rinviabile se non a discapito della funzionalità e regolarità di alcuni processi chiave.  E' inoltre emersa la necessità di un migliore allineamento tra obiettivi espressi nel PTPC ed obiettivi del DG (=RPCT) nel Piano Integrato Performance.
1.C	Ruolo del RPC - Valutazione sintetica del ruolo di impulso e coordinamento del RPC rispetto all'attuazione del PTPC individuando i fattori che ne hanno supportato l'azione	Il ruolo di impulso e coordinamento è attenuato dall'assorbimento nella funzione primaria di direzione della struttura. Risultano tuttavia di aiuto nella attuazione del piano, ed in particlare nella attuazione delle misure di monitoraggio previste, la crescente consapevolezza e concreta adesione operativa da parte delle strutture amministrative della importanza di un presidio rigoroso in termmini di prevenzione corruzione, come mostra la % di adesione alla iniziativa formativa da parte del PTA.
1.D		1) Il duplice ruolo di Direttore Generale e di RPCT. 2) La presenza di una componente accademica che non riferisce né in linea gerarchica né funzionale al Direttore Generale.  Quest'ultima considerazione da luogo ad una necessità di revisione dell'assetto a presidio della prevenzione corruzione e trasparenza particolarmente nell'ambito accademico. Una proposta in tal senso è esplicitata per gli organi accademici nel Piano triennale 2018-2020.

Tabella 16 – Prevenzione della corruzione 2017: considerazioni generali

	2. GESTIONE DEL RISCHIO			
2.A	Indicare se è stato effettuato il monitoraggio per verificare la sostenibilità di tutte le misure, obbligatorie (generali) e ulteriori (specifiche) individuate nel PTPC	No, anche se il monitoraggio era previsto dal PTPC con riferimento all'anno 2017		
2.B	Indicare in quali delle seguenti aree si sono verificati eventi corruttivi (più risposte sono possibili)	Non si sono verificati eventi corruttivi		
2.C	Se si sono verificati eventi corruttivi, indicare se nel PTPC 2017 erano state previste misure per il loro contrasto			
2.D	Indicare se è stata effettuata un'integrazione tra il sistema di monitoraggio delle misure anticorruzione e i sistemi di controllo interno	Si, Il Nucleo di Valutazione ha svolto le proprie funzioni di controllo relative al PTPCT. La Consigliera di Fiducia ha partecipato e dato indicazioni in merito a problematiche applicative relative alla verifica di possibili conflitti d'interesse e inconferibilità.		
2.E	Indicare se sono stati mappati tutti i processi	No, ne sono stati mappati solamente alcuni. E' stata effettuata la mappautura dei processi sottoposti al rischio di corruzione		
2.F	Formulare un giudizio sul modello di gestione del rischio (Qualora si ritenesse necessaria una revisione del modello, indicare le modifiche da apportare):	Si ritiene che il modello di gestione del rischio sia adeguato al livello (basso) di criticità e di segnali corruttivi (nullo) riscontrati.		
2.G	Indicare se il PTPC è stato elaborato in collaborazione con altre amministrazioni	No		

Tabella 17 - Prevenzione corruzione – gestione del rischio

	3. MISURE ULTERIORI (SPECIFICHE)				
3.A	Indicare se sono state attuate misure ulteriori (specifiche) oltre a quelle obbligatorie (generali)	Sì			
3.B	Se sono state attuate misure ulteriori (specifiche), indicare se tra di esse rientrano le seguenti misure (più risposte possibili):	Attivazione di una procedura per la raccolta di segnalazioni da parte della società civile riguardo a eventuali fatti corruttivi che coinvolgono i dipendenti nonché i soggetti che intrattengono rapporti con l'amministrazione (Zero segnalazioni)  Si Iniziative di automatizzazione dei processi per ridurre i rischi di corruzione			
3.C	Se sono state attuate misure ulteriori (specifiche), formulare un giudizio sulla loro attuazione indicando quelle che sono risultate più efficaci nonché specificando le ragioni della loro efficacia (riferirsi alle tipologie di misure indicate a pag. 33 dell'Aggiornamento 2015 al PNA):				
3.D	Indicare se alcune misure sono frutto di un'elaborazione comune ad altre amministrazioni	No			

Tabella 18 - Prevenzione corruzione - misure ulteriori

	4. TRASPARENZA		
4.A	Indicare se è stato informatizzato il flusso per alimentare la pubblicazione dei dati nella sezione "Amministrazione trasparente"	Sì 1) Opere pubbliche/Dati sui pagamenti; 2) Bandi di gara e contratti; 3) Personale/Incarichi conferiti e autorizzati ai dipendenti della Scuola Superiore Sant'Anna	
4.B	Indicare se il sito istituzionale, relativamente alla sezione "Amministrazione trasparente", ha l'indicatore delle visite	Sì, 3590 visite Il numero delle visite viene calcolato sulla base dei dati estratti da Google Analitics	
4.C	Indicare se sono pervenute richieste di accesso civico "semplice"	No	
4.D	Indicare se sono pervenute richieste di accesso civico "generalizzato"	Si E' pervenuta una sola richiesta di accesso civico generalizzato. Dato l'esiguo numero non si è provveduto alla settorializzazione.	
4.E	Indicare se è stato istituito il registro degli accessi	Si	
4.F	E' rispettata l'indicazione che prevede di riportare nel registro l'esito delle istanze	Si	
4.G	Indicare se sono stati svolti monitoraggi sulla pubblicazione dei dati:	Si Il monitoraggio viene svolto costantemente come previsto da obiettivi per il Responsabile dell'Area Affari generali. L'OIV rileva l'adempimento degli obblighi di pubblicazione per le sezioni in ottemperanza alle indicazioni dell'ANAC. e inoltre i Responsabili delle varie strutture garantiscono il tempestivo e regolare flusso delle informazioni.	
4.H	Formulare un giudizio sul livello di adempimento degli obblighi di trasparenza indicando quali sono le principali inadempienze riscontrate nonché i principali fattori che rallentano l'adempimento:	Nel corso del 2017 è cresciuto il livello di coinvolgimento e partecipazione da parte dei soggetti coinvolti nella trasmissione dei dati ed il livello di consapevolezza da parte della comunità sul tema prevenzione corruzione e trasparenza.	

Tabella 19 - Prevenzione corruzione - trasparenza

	5. FORMAZIONE	DEL PERSONALE
5.A	Indicare se è stata erogata la formazione dedicata specificamente alla prevenzione della corruzione	Si
5.C	Se è stata erogata la formazione in materia di prevenzione della corruzione, indicare quali soggetti tra i seguenti hanno svolto le docenze: (più risposte possibili)	Università. Scuola Superiore Sant'Anna (Alta Formazione) Corso su "Il Diritto degli Appalti pubblici: Profili amministrativi, penali ed etici (N° 7 partecipanti) Soggetto privato. Maggioli: è' stato attivato e svolto il corso on-line "Piano Formativo Anticorruzione 2017-2018" offerto a tutto il personale tecnico amministrativo. I partecipanti del corso che hanno completato e superato la verifica sono stati 172 su 187; il personale non contrattualizzato non ha usufruito del corso. PROMOPA: Partecipazione di n. 1 unità di personale al Corso: La tutela dei dati personali e la gestione della privacy nella PA dopo il FOIA e il regolamento UE 2016/679: metodologie e misure di sicurezza e sanzioni PROMOPA: Partecipazione di n. 6 unità di personale al Corso: Le novità del D.LGS. 19 aprile 2017, N. 56 "Disposizioni integrative e correttive al Decreto Legislativo 18 aprile 2016, N. 50" Problematiche applicative e indicazioni operative per le imprese
		Economiche Orizzontali (PEO).  I partecipanti alle PEO 2017 hanno avuto come motivo di esame la verifica, tra le altre, il P.T.P.C.T.
5.D	Se è stata erogata la formazione in materia di prevenzione della corruzione, formulare un giudizio sulla formazione erogata con particolare riferimento all'appropriatezza di destinatari e contenuti, sulla base, ad esempio, di eventuali questionari somministrati ai partecipanti:	Si ritengono altamente appropriati sia i contenuti sia i destinatari individuati.

Tabella 20 - Prevenzione corruzione - Formazione personale

	6. ROTAZIONE DEL PERSONALE	
6.A	Indicare il numero di unità di personale dipendente di cui è composta l'amministrazione:	Al 31/12/2017  Numero dirigenti o equiparati: 1 (DG) + 6 (Direttori d'Istituto) equiparabili  Numero non dirigenti o equiparati: 132 docenti e ricercatori (incluso TD) - 192 personale TA (incluso TD e Tecnologi) – 4 Collaboratori Esperti linguistici
6.B	Indicare se nell'anno 2017 è stata effettuata la rotazione del personale come misura di prevenzione del rischio.	No L'ultima rotazione è stata effettuata nel 2016 e non si è ritenuto necessario procedere nel corso del 2017.
6.C	Indicare se l'ente, nel corso del 2017, è stato interessato da un processo di riorganizzazione (anche se avviato in anni precedenti e concluso o in corso nel 2017)	No

Tabella 21 - Prevenzione corruzione - Rotazione personale

	7. INCONFERIBILITÀ PER INCARICHI DIRIGENZIALI D.LGS. 39/2013	
7.A	Iveridicità delle dichiarazioni rese dagli interessati	No, anche se la misura era prevista dal PTPC con riferimento all'anno 2017
7.B	Formulare un giudizio sulle iniziative intraprese per la verifica delle situazioni di inconferibilità per incarichi dirigenziali:	

Tabella 22 - Prevenzione corruzione - Inconferibilità per incarichi dirigenziali D.lgs. 39/2013

	8. INCOMPATIBILITÀ PER PARTICOLARI POSIZIONI DIRIGENZIALI - D.LGS. 39/2013	
8.A	Indicare se sono state adottate misure per verificare la presenza di situazioni di incompatibilità:	Autocertificazioni. Verifiche in corso. Nessuna violazione accertata ad oggi.
8.B	Formulare un giudizio sulla misura adottata per la verifica delle situazioni di incompatibilità per particolari posizioni dirigenziali:	

Tabella 23 - Prevenzione corruzione - Incompatibilità posizioni dirigenziali D.lgs. 39/2013

	9. CONFERIMENTO E AUTORIZZAZIONE INCARICHI AI DIPENDENTI	
9.A	Indicare se è stata adottata una procedura prestabilita per il rilascio delle autorizzazioni allo svolgimento di incarichi:	Si La Scuola aveva già adottato un regolamento dedicato al PTA per l'attribuzione di incarichi interni ed incarichi esterni (2013) e un regolamento per i docenti finalizzato allo svolgimento di incarichi esterni (2012).
9.B	Se non è stata adottata una procedura prestabilita, indicare le ragioni della mancata adozione	
9.C	Indicare se sono pervenute segnalazioni sullo svolgimento di incarichi extra-istituzionali non autorizzati:	NO

Tabella 24 - Prevenzione corruzione - Conferimento e autorizzazione incarichi ai dipendenti

	10. TUTELA DEL DIPENDENTE PUBBLICO CHI	E SEGNALA GLI ILLECITI (WHISTLEBLOWING)
10.A	Indicare se è stata attivata una procedura per la raccolta di segnalazione di illeciti da parte di dipendenti pubblici dell'amministrazione:	Si
10.B	Se non è stata attivata la procedura, indicare le ragioni della mancata attivazione:	
10.C	Se è stata attivata la procedura, indicare attraverso quale tra i seguenti mezzi sono inoltrate le segnalazioni:	Nessuna segnalazione
10.D	Se è stata attivata la procedura, indicare se sono pervenute segnalazioni dal personale dipendente dell'amministrazione	No
10.E	Se sono pervenute segnalazioni, indicare se esse hanno dato luogo a casi di discriminazione dei dipendenti che hanno segnalato gli illeciti:	
10.F	Indicare se tramite la procedura di whistleblowing sono pervenute segnalazioni anonime o da parte di soggetti non dipendenti della stessa amministrazione	No
10.G	Formulare un giudizio sul sistema di tutela del dipendente pubblico che segnala gli illeciti indicando le misure da adottare per rafforzare la garanzia di anonimato e la tutela da azioni discriminatorie:	Si ritiene che il sistema sia adeguato.

Tabella 25 - Prevenzione corruzione - Tutela del dipendente

	11. CODICE DI COMPORTAMENTO		
	Indicare se è stato adottato il codice di		
11.A	comportamento che integra e specifica il codice	Si	
	adottato dal Governo (D.P.R. n. 62/2013):		
	Se è stato adottato il codice di comportamento,		
	indicare se sono stati adeguati gli atti di incarico e i	Si	
11.B	contratti alle previsioni del D.P.R. n. 62/2013 e	Nei contratti stipulati dalla Scuola viene inserito	
	delle eventuali integrazioni previste dal codice	un un preciso riferimento alle previsioni di legge.	
	dell'amministrazione:		
	Se è stato adottato il codice di comportamento,		
	indicare se sono pervenute segnalazioni relative		
11.C	alla violazione del D.P.R. n. 62/2013 e delle	No	
	eventuali integrazioni previste dal codice		
	dell'amministrazione:		
11.D	Se sono pervenute segnalazioni, indicare se esse		
	hanno dato luogo a procedimenti disciplinari:		

Tabella 26 - Prevenzione corruzione - Codice di comportamento

	12. PROCEDIMENTI D	ISCIPLINARI E PENALI
	Indicare se nel corso del 2017 sono pervenute	
12.A	segnalazioni che prefigurano responsabilità	No
	disciplinari o penali legate ad eventi corruttivi:	
	Indicare se nel corso del 2017 sono stati avviati	
12.B	procedimenti disciplinari per fatti penalmente	No
	rilevanti a carico dei dipendenti:	
	Se nel corso del 2017 sono stati avviati	
12.C	procedimenti disciplinari per fatti penalmente	
12.0	rilevanti a carico dei dipendenti, indicare se tali	
	procedimenti hanno dato luogo a sanzioni:	
	Se nel corso del 2017 sono stati avviati	
	procedimenti disciplinari per fatti penalmente	
	rilevanti a carico dei dipendenti, indicare se i fatti	
12.D	penalmente rilevanti sono riconducibili a reati	
12.0	relativi a eventi corruttivi (Indicare il numero di	
	procedimenti per ciascuna tipologia; lo stesso	
	procedimento può essere riconducibile a più	
	reati):	
12.E	Se i fatti penalmente rilevanti sono riconducibili a	
	reati relativi a eventi corruttivi, indicare a quali	
	aree di rischio sono riconducibili i procedimenti	
	penali (Indicare il numero di procedimenti per	
	ciascuna area):	

Tabella 27 - Prevenzione corruzione - procedimenti disciplinari

	13. ALTR	E MISURE
	Indicare se sono pervenute segnalazioni relative alla violazione dei divieti contenuti nell'art. 35 bis del d.lgs. n. 165/2001 (partecipazione a	
13.A	commissioni e assegnazioni agli uffici ai soggetti condannati, anche con sentenza non passata in giudicato, per i reati di cui al Capo I, Titolo II, Libro	No
	II, c.p.):	
13.B	Indicare se ci sono stati casi di attivazione delle azioni di tutela previste in eventuali protocolli di legalità o patti di integrità inseriti nei contratti stipulati:	No
13.C	Indicare se è stata effettuata la rotazione degli incarichi di arbitrato:	No, non sono stati affidati incarichi di arbitrato
13.D	Indicare se sono pervenuti suggerimenti e richieste da parte di soggetti esterni all'amministrazione con riferimento alle politiche di prevenzione della corruzione: (più risposte possibili)	
13.E	Formulare un giudizio sulle misure sopra citate specificando le ragioni della loro efficacia oppure della loro mancata adozione o attuazione:	

Tabella 28 - Prevenzione corruzione – Altre misure