



Sommario

Introduzione	1
1 Presentazione della Scuola	2
1.1 Docenti e ricercatori/ricercatrici	4
1.2 Personale tecnico-amministrativo.....	5
1.3 Alloggi	5
1.4 Biblioteca	5
1.5 La missione strategica della Scuola	6
1.6 I risultati delle attività nel 2020.....	8
2 L'Organizzazione.....	8
3 Risultati della performance organizzativa ed individuale	10
3.1 I risultati della Scuola Superiore Sant'Anna.....	10
3.2 Valutazione del Direttore Generale	11
3.3 Valutazione delle strutture e della performance individuale.....	13
4 Pari opportunità	19
5 Prevenzione della Corruzione e trasparenza.....	23
6 Risorse, efficienza ed economicità	26
7 Il processo di redazione della Relazione sulla Performance	31
7.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità	31
7.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo di gestione della performance	31
8 Indice delle tabelle	33
9 Indice delle figure	33



Introduzione

La Relazione sulla performance ha lo scopo di presentare i risultati della performance organizzativa ed individuale della Scuola Superiore Sant'Anna (di seguito Scuola) riferiti all'anno precedente e il loro scostamento rispetto a quanto programmato e comunicato attraverso il Piano Integrato della Performance, oltre all'esposizione dei risultati in materia di pari opportunità, come previsto dal D.lgs. 150/2009 all'art. 10, comma 2, lettera b. Il documento è redatto anche in ottemperanza alle Linee Guida e alle indicazioni dell'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario (ANVUR) e dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), per gli aspetti di competenza, che prevedono l'integrazione della Relazione con i risultati delle azioni realizzate in materia di anticorruzione e trasparenza.

La Relazione, in un'ottica di massima trasparenza, riporta un'analisi del contesto e dell'inquadramento strategico della Scuola, nei quali si inserisce il ciclo di gestione della performance oltre ad una sintesi dei principali risultati raggiunti con particolare riferimento all'operato del Personale Tecnico Amministrativo (PTA). In allegato anche la Relazione sui risultati dell'attività di Ricerca di Formazione e di Trasferimento Tecnologico (Art. 3 quater D.L. 10 novembre 2008 n. 180) presentata in allegato al consuntivo 2020 (Allegato 1)¹. I principali aspetti trattati nella Relazione riguardano:

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

In questo modo, sono esposti i risultati ottenuti dalla componente tecnico-amministrativa avendo come riferimento un quadro di analisi complessivo che coinvolge tutta l'organizzazione.

¹ <https://www.santannapisa.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente/bilanci>



1 Presentazione della Scuola²

La Scuola Superiore Sant'Anna, istituita con la Legge n. 41/1987, è un istituto pubblico di istruzione universitaria a ordinamento speciale il cui scopo è promuovere a livello nazionale ed internazionale lo sviluppo della cultura e della ricerca scientifica e tecnologica (Statuto³). La Scuola, per "costituzione", deve "Valorizzare il rapporto tra formazione e ricerca, l'interdisciplinarietà, l'interazione con il mondo culturale, sociale ed economico, sperimentando altresì nuovi percorsi formativi e nuovi modelli organizzativi e gestionali". La Scuola contribuisce al progresso degli studi, stimolando e preparando alla ricerca scientifica e all'insegnamento giovani studiosi/studiose in settori disciplinari nell'ambito delle scienze sociali e delle scienze sperimentali.

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

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

- formazione di primo livello rivolta agli/alle allievi/e ordinari/ordinarie, tramite l'offerta di formazione integrativa a livello universitario;
- formazione avanzata tramite l'offerta corsi di *Philosophiae Doctor* (Ph.D.), corsi di Laurea Magistrale in convenzione con altri atenei e Master Universitari di primo e secondo livello;
- corsi di Alta Formazione finalizzati a facilitare l'ingresso nel mondo del lavoro, l'aggiornamento professionale e la formazione permanente
- Seasonal School, sono percorsi formativi di eccellenza a carattere fortemente interdisciplinare, focalizzati sulle tematiche di ricerca di frontiera della Scuola, destinati a studenti/studentesse universitari/universitarie e PhD che abbiano le medesime caratteristiche di profitto degli/delle studenti/studentesse della Scuola; al termine del percorso, successivamente al superamento di una prova finale, è previsto il rilascio di un attestato di partecipazione con il riconoscimento dei CFU indicati nei singoli bandi.

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

² Le informazioni sulla Scuola Sant'Anna sono reperibili al link <https://www.santannapisa.it/it/ateneo/la-scuola>

³ <https://www.santannapisa.it/it/ateneo/la-legge-istitutiva-e-lo-statuto>



sette Istituti di ricerca ([BioRobotica](#), [DIRPOLIS](#), [Economia](#), [Management](#), [Scienze della Vita](#), [TeCIP](#), [Intelligenza Meccanica](#))⁴ con l'obiettivo di valorizzare il rapporto tra formazione e ricerca, l'interdisciplinarietà e l'interazione con il mondo culturale, sociale ed economico. Da segnalare che l'Istituto di Intelligenza Meccanica è stato istituito nell'aprile 2021.

La Scuola, inoltre, attribuisce notevole importanza alle attività inquadrabili nella Terza Missione, impegnandosi nel trasferimento dei risultati della ricerca nel settore industriale e nello sviluppo di approcci e strategie innovative che possono essere adottate anche da altri enti.

Infine, è da segnalare che ai sensi all'art. 3 della Legge 240/2010, del D.M. N. 365/2016 e del D.M. 264/2017 la Scuola, nel 2020, è federata con l'Istituto Universitario Studi Superiori di Pavia (IUSS), e con la Scuola Normale Superiore (SNS) anch'essi aventi natura di Istituti universitari ad ordinamento speciale, ferma restando l'autonomia giuridica, scientifica, gestionale e amministrativa di ciascun ateneo. Nell'ambito della Federazione, sono stati istituiti nel corso del 2018 il Consiglio di amministrazione federato, il Collegio dei Revisori dei conti federato e il Nucleo di Valutazione federato. È in corso una revisione degli strumenti di collaborazione che investirà le sei Scuole ad ordinamento speciale, superando la Federazione come sopra descritta.

Pur trattandosi di un'istituzione universitaria giovane, formalmente fondata nel 1987, la Scuola gode oggi di un significativo posizionamento e riconoscimento nazionale ed internazionale, sia nel contesto accademico e della ricerca che in quello più ampio delle istituzioni e del mondo delle imprese. Una recentissima conferma è giunta da Times Higher Education (THE) World University Rankings.

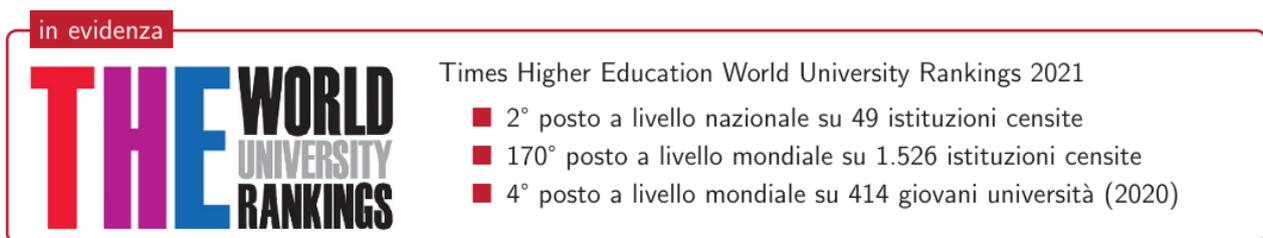


Figura 1 The Higher Education World University Rankings 2020

La ricerca scientifica, come già detto, è stata svolta, nel 2020, nell'ambito degli Istituti: BioRobotica, Tecnologie della Comunicazione, Informazione e Percezione (TeCIP), Scienze della Vita, Management, Economia, Diritto Politica Sviluppo (DirPoliS) e, da aprile 2021, Intelligenza Meccanica.

Accanto agli 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

⁴ <https://www.santannapisa.it/it/ateneo/istituti>



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.

Il Dipartimento di Eccellenza EMbeDS utilizza le opportunità offerte dal Data Sciences nelle discipline di Economia e Management. Il Dipartimento di Eccellenza Robotics & AI nasce dalla collaborazione tra l'Istituto di BioRobotica e l'Istituto TeCIP.

La Scuola, infine, si avvale di un International Advisory Board (IAB), organo consultivo nominato dal Senato Accademico.

1.1 Docenti e ricercatori/ricercatrici

Nelle tabelle seguenti sono riportati i dati relativi alla dotazione di personale docente e ricercatore della Scuola al 31 dicembre 2020, suddivisa per Istituto di ricerca.

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

Istituto	Professori		Ricercatori		Totale
	I fascia	II fascia	tempo indeterminato	tempo determinato	
BioRobotica	8	5	–	10	23
DirPoliS	12	7	2	6	27
Economia	6	6	–	5	17
Management	9	4	–	14	27
Scienze della Vita	8	5	6	7	26
TeCIP	9	8	–	18	35
Totale	52	35	8	60	155

Dati al 31 dicembre 2020

Tabella 1 Personale Docente e Ricercatori per Istituto

Personale	Anno									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Professori I fascia	24	28	35	36	37	43	46	51	52	
Professori II fascia	30	26	28	32	31	29	30	31	35	
Ricercatori di ruolo	20	20	16	15	14	13	12	11	8	
Ricercatori a tempo det.	36	36	34	35	37	42	55	61	60	
Totale	110	110	113	118	119	127	144	154	155	

Dati al 31 dicembre



Tabella 2 Trend personale Docente e Ricercatori

1.2 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.

Personale	Anno									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Tempo Indeterminato	137	139	141	146	149	161	160	175	179	
di cui Tecnici	35	37	36	37	38	41	42	48	49	
Tempo Determinato ^a	30	41	34	24	33	32	39	39	41	
di cui Tecnici	12	14	10	7	9	11	4	1	7	
di cui Tecnologi	–	–	2	2	6	8	13	15	17	
Totale	167	180	175	170	182	193	199	214	220	

Dati al 31 dicembre, incluso il Direttore Generale

Tabella 3 Personale tecnico amministrativo

1.3 Alloggi

Il collegio, dove sono ospitati gli/le allievi/allieve dei corsi ordinari (undergraduate), 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 2020, la dotazione ammontava a 259 posti letto, dislocati nei tre edifici elencati:

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

L'emergenza COVID-19 ha messo in evidenza alcuni limiti della dotazione immobiliare che la Scuola ha prontamente affrontato ricorrendo, nel 2020, all'affitto di una struttura ricettiva (Casa San Tommaso) al fine di rendere singole le camere doppie e di aule presso il Pensionato Toniolo per aumentare il numero di aule utilizzabili per la didattica in presenza. Ovviamente si tratta di soluzioni di breve periodo; la Scuola ha recentemente approvato delle linee di programma edilizio per supportare necessità attuali e sviluppi futuri.

1.4 Biblioteca

La Biblioteca è un sistema coordinato di servizi, istituzionalmente preposto a garantire supporto alla ricerca, alla didattica e alla valutazione, assicurando la fruizione e l'incremento del



patrimonio bibliografico e di documentazione 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.

	Anno						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Patrimonio Librario	76.725	77.202	77.562	77.862	78.461	79.111	79.366
Banche dati on-line	33	33	31	33	37	44	44
Periodici print	156	157	92	92	93	83	90
Periodici on-line	68.000	68.000	67.960	67.971	68.100	73.701	67.648
e-Books	6.300	6.320	6.320	4.000	4.893	4.500	7.322
Circolazione	10.400	12.596	7.420	8.094	5.477	4.982	2.760
Ore di apertura settimanale	121	121	121	121	121	121	121
Media presenze giornaliere	90	92	96	99	98	99	45

Tabella 4 Risorse biblioteca

1.5 La missione strategica della Scuola

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.

Il 2019 si è caratterizzato per la predisposizione del Piano di Orientamento Strategico 2019-2025 e del conseguente documento programmatico triennale alla base del processo di accreditamento. Il processo di predisposizione dei due documenti ha comportato momenti di riflessione sugli obiettivi futuri, sulle azioni da intraprendere per raggiungerli e, più in generale, sugli strumenti utili a migliorare il posizionamento nazionale ed internazionale e contribuire alla competitività del sistema Paese. Dopo l'iniziativa del 2019, a settembre 2020 sono stati ripetuti gli Stati Generali, ovvero l'assemblea a cui tutte le componenti della Scuola hanno partecipato per avviare un percorso di monitoraggio dei documenti strategici citati. Il processo di monitoraggio degli obiettivi strategici, è iniziato quindi con gli Stati Generali del 16 settembre 2020 e, anche grazie alla realizzazione della piattaforma informativa Knowledge Data Bank (KDB), si è concluso nell'aprile 2021 portando i risultati conseguiti dalla Scuola all'attenzione del Consiglio di Amministrazione.

A novembre 2020, inoltre, la Scuola, nell'ambito del processo di accreditamento iniziale, che ha avuto esito positivo, ha avuto la visita della Commissione di Esperti della Valutazione dell'ANVUR (Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca).



L'anno è stato fortemente condizionato dalla pandemia e ha comunque visto un impegno straordinario di tutte le componenti e un rafforzamento della collaborazione con la Scuola Normale Superiore nell'affrontare la situazione di crisi.

Oggi, a maggior ragione, 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

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 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 è 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 da diversi 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/allieve 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.

Pertanto, la Scuola non può che confermare la sostanza della programmazione strategica approvata nel 2019⁵ che è in questo momento (giugno 2021) in via di revisione a seguito del monitoraggio effettuato, considerando pure quei cambiamenti che la crisi provocata dalla pandemia ha richiesto, mettendo in atto adeguate misure volte a superare le criticità, anche organizzative, che in una situazione ordinaria non sarebbero emerse.

⁵ Per una sintesi del Piano strategico si rinvia alla Relazione della Performance 2019: <https://www.santannapisa.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente/relazione-sulla-performance>



1.6 I risultati delle attività nel 2020

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

2 L'Organizzazione

Nel corso del 2020 la Scuola ha attuato un profondo processo di riassetto delle strutture amministrative. A seguito della Pianificazione strategica 2019-2025 è stato avviato un processo di riorganizzazione della struttura amministrativa che ha preso sostanzialmente avvio con l'arrivo della nuova Direttrice Generale alla fine di aprile 2020. A luglio 2020 è iniziato un percorso formativo sulla LEAN organization che anche dopo il periodo estivo è continuato con la creazione di sei gruppi di lavoro per ripensare altrettanti processi, avviando un lavoro organizzativo che continuerà nel tempo e verrà ulteriormente rafforzato con il coinvolgimento di un maggior numero di persone.

A ottobre, dopo gli Stati Generali di settembre, è stata rivista formalmente l'organizzazione di cui si riporta l'Organigramma⁷.

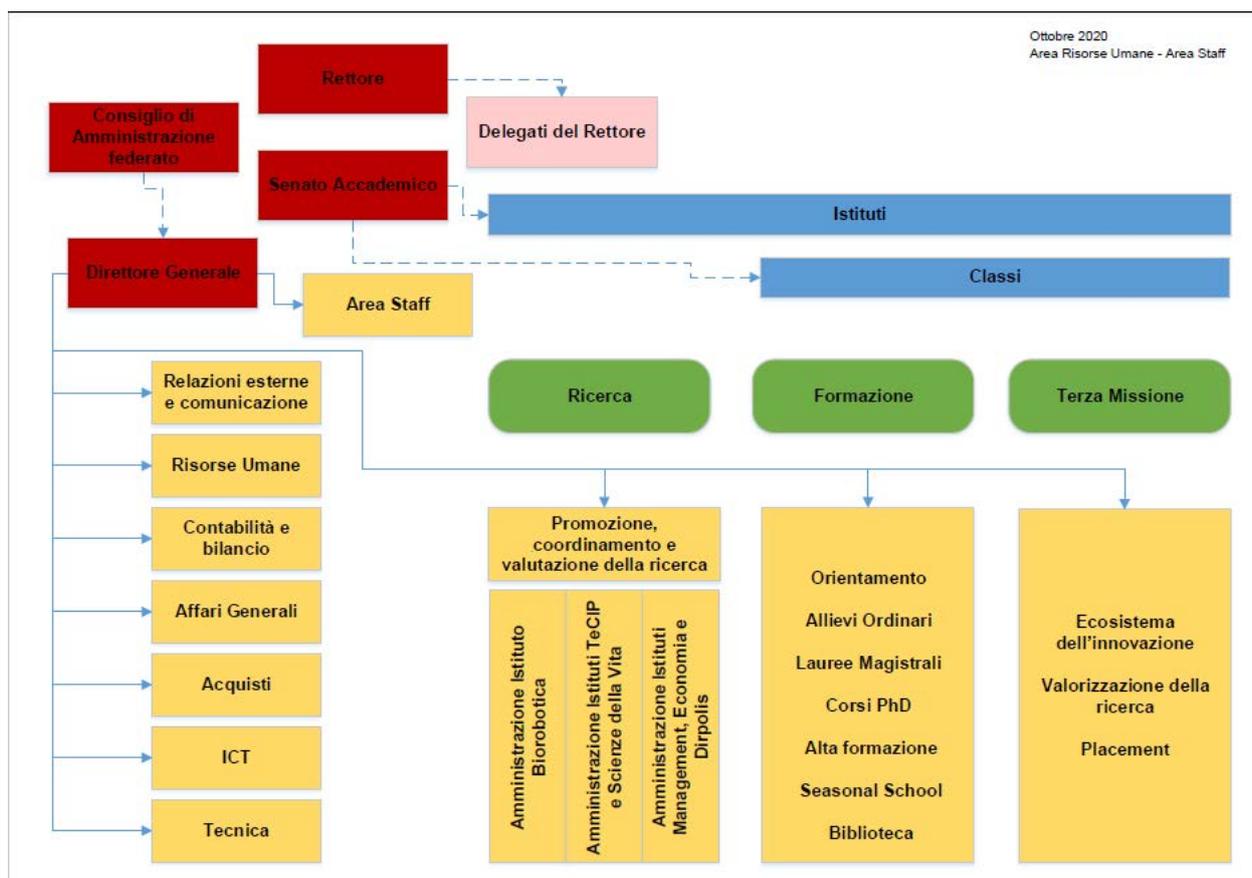


Figura 2 Rappresentazione organizzazione

⁶ <https://www.santannapisa.it/it/ateneo/amministrazione-trasparente/bilanci>

⁷ PDG 299/2020 - definizione delle strutture amministrative di I livello (Aree) e PDG 310/2020 - definizione delle strutture di secondo livello (UO e assegnazione personale).



La riorganizzazione, come anticipato, oltre che essere coerente e attuativa della pianificazione strategica, è stata decisa dopo un percorso di partecipazione di tutte le componenti della Scuola e ha tenuto conto delle passate esperienze, al fine di migliorare il funzionamento del supporto amministrativo e tecnico alle attività core della Scuola.

La riorganizzazione è stata accompagnata da nuove assunzioni, stabilizzazioni di personale a tempo determinato e progressioni di carriera di personale interno.

È importante sottolineare che di recente gli Organi Direttivi hanno approvato un nuovo documento: "Regolamento per disciplinare le trattenute per le attività della Scuola Superiore Sant'Anna e per l'istituzione e l'utilizzo del fondo premio" e che il fondo per l'incentivazione salariale di tutto il personale tecnico-amministrativo è incrementato dei prelievi che si effettuano sui contratti per conto terzi nei limiti complessivi del 15% del monte salariale.

Recentemente sono state riviste anche le regole per le progressioni orizzontali, semplificandole.

Infine, in occasione dell'aggiornamento annuale, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) è stato considerevolmente rivisto con un processo di revisione iniziato nel 2020 e concluso nel gennaio 2021 con l'espressione del parere vincolante del Nucleo.



3 Risultati della performance organizzativa ed individuale

Il 2020 è stato un anno caratterizzato da una situazione straordinaria a causa della pandemia che ha posto l'esigenza di gestire situazioni particolarmente difficili con l'obiettivo di garantire la continuità dell'attività, salvaguardando al contempo la sicurezza delle persone e ha costretto a rivedere molte delle attività che erano state programmate. La Scuola, inoltre, ha avuto anche un cambio del Direttore Generale. Nel periodo gennaio – aprile la Scuola è stata gestita dal Direttore facente funzione e soltanto dal 20 aprile è entrata in servizio la nuova Direttrice Generale. In ogni caso, sono state portate avanti molte attività di cui preme sottolineare, in particolare, una profonda riorganizzazione della struttura amministrativa a partire da ottobre, con le necessarie conseguenze in termini di passaggio di consegne e di assestamento, l'avvio dell'analisi di sei processi in un'ottica di *lean management* e il percorso di accreditamento. Pertanto, i risultati di performance organizzativa ed individuale esposti di seguito devono essere letti anche in considerazione del contesto specifico che ha caratterizzato il 2020. Il processo valutativo che ha portato ai risultati esposti nei successivi paragrafi si basa su quanto previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance ([SMVP](#)) 2020.

3.1 I risultati della Scuola Superiore Sant'Anna

Tra gli item di valutazione individuale previsto dal SMVP 2020 vi è il raggiungimento di obiettivi "Scuola", ovvero obiettivi stabiliti a livello di Ateneo, il cui peso incide maggiormente, sul totale dei pesi, per i responsabili delle strutture ed in misura minore per i collaboratori. Ai fini della determinazione del raggiungimento degli obiettivi Scuola, fino al 2019 sono stati utilizzati gli obiettivi derivanti dalla programmazione triennale 2016-2018 ma dal 2020, sono utilizzati i risultati emersi in seguito al monitoraggio degli indicatori previsti dal Documento Strategico della Scuola, 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. Gli uffici preposti, con il coinvolgimento di tutti gli uffici amministrativi della Scuola, hanno effettuato il monitoraggio degli indicatori sottoposto all'attenzione 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 che in esso sono descritte, definendo nel 95,5% la percentuale di raggiungimento degli obiettivi Scuola.



3.2 Valutazione del Direttore Generale

Gli obiettivi del Direttore Generale, per l'anno 2020, sono stati formalizzati contestualmente all'approvazione del Piano della performance 2020-2022, nel corso del Consiglio di Amministrazione del 24/01/2020 e successivamente sono stati rivisti a causa della particolarità dell'anno trascorso, dopo aver portato le modifiche all'attenzione del Nucleo di Valutazione e del Consiglio di Amministrazione Federato che le ha approvate.

In base a quanto previsto nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), fino all'aggiornamento 2020, la valutazione del Direttore Generale (DG), Organo di Ateneo ex L. n. 240/2010, avviene in base ai risultati ottenuti al termine del periodo considerato, risultati contenuti e illustrati nella relazione presentata al Consiglio di Amministrazione (CdA) federato da parte della Rettrice.

Prima di sottoporla all'approvazione del CdA, la Rettrice formula al Nucleo di Valutazione una proposta di valutazione sull'attività realizzata dal DG, con riferimento agli obiettivi assegnati dal Consiglio di Amministrazione l'anno precedente. Il Nucleo esprime la propria valutazione con riferimento sia alla realizzazione degli obiettivi assegnati e, più in generale, sull'attività del DG. Il processo valutativo sopra definito riflette i ruoli dei vari soggetti coinvolti: il DG in qualità di Organo dell'Università viene valutato dal CdA, ma nel processo intervengono la Rettrice, che avendo proposto la nomina del DG, mantiene nei confronti del medesimo un ruolo di "referente primario" e il Nucleo di Valutazione che presiede alla funzione di misurazione e valutazione della performance.

In base a quanto verificatosi negli anni, in cui si è tenuto conto, oltre che degli obiettivi, anche della *customer satisfaction* e, quando realizzata, dei risultati dell'indagine di *bottom up* il processo di valutazione del DG è stato effettuato sulla base dei seguenti item e dei corrispondenti pesi attribuiti:

- A. valutazione dei risultati rispetto agli obiettivi raggiunti con peso pari all'80%;
- B. valutazione di *Customer Satisfaction* (CS) con peso pari al 10%;
- C. valutazione bottom-up del DG con peso pari al 10%.

In particolare, la valutazione 2020 ha tenuto conto di tutte le componenti anzidette e, anticipando il SMVP previsto per l'anno 2021, anche della valutazione dei comportamenti con riferimento a "Apertura al cambiamento", "Organizzazione e realizzazione", "Relazioni interne ed esterne" e "*Problem solving*".

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

Per quanto riguarda la verifica dei risultati raggiunti dal Direttore Generale rispetto agli obiettivi posti per l'anno 2020, il valore di sintesi che emerge dalla valutazione della Rettrice è pari al 95,2%. Di seguito la tabella di dettaglio (Allegato 2).



Ambito di intervento	Obiettivo livello 1	Obiettivo livello 2	Pesi	Livello raggiunto	Risultato	Commento sul raggiungimento
Il clima organizzativo e i processi di gestione e di comunicazione interna	Potenziare le azioni di comunicazione interna ed esterna	Newsletter semestrale recapitata via email a tutto il personale, contenente una sintesi estrema e puntuale dei principali fatti ed eventi che hanno animato la vita della Scuola nel periodo di riferimento	2	100%	2	In seguito all'emergenza COVID19 e in riferimento all'accreditamento e alle tematiche oggetto di contrattazione per il PTA, sono state inviate molte comunicazioni, sostituendo nel corso dell'anno la comunicazione formalizzata nella newsletter
Il clima organizzativo e i processi di gestione e di comunicazione interna	Potenziare le azioni di comunicazione interna ed esterna	Incontro annuale con la Rettrice e il Direttore Generale, dedicato alla condivisione di strategie, processi, obiettivi e risultati: ogni anno si prevede di replicare a settembre un incontro simile a quella realizzata nel 2019, con il coinvolgimento di tutte le componenti della Scuola, e definita "stati generali" per monitorare lo stato di avanzamento del piano strategico e permettere modifiche e integrazioni e, nel mese di aprile, una presentazione a tutte le componenti della scuola dei risultati ottenuti l'anno precedente	4	100%	4	Realizzato 16/09/2020
Il clima organizzativo e i processi di gestione e di comunicazione interna	Potenziare le azioni di comunicazione interna ed esterna	Revisione del sito web	6	90%	5,4	Dopo la I fase di lavoro è stato deciso di seguire un altro percorso prevedendo una gara da realizzare nel 2021 con una azienda esterna per rivedere l'impostazione del sito. Revisione non completa delle modifiche comunque non procrastinabili
L'assetto organizzativo	Potenziare le competenze e la dotazione organica del personale tecnico amministrativo	Realizzazione della programmazione triennale della programmazione del fabbisogno del personale	4	100%	4	Realizzato (delibera SA 10/12/2020)
L'assetto organizzativo	Potenziare le competenze e la dotazione organica del personale tecnico amministrativo	Definire un Piano di formazione triennale	4	100%	4	Realizzato (redatta prima bozza del piano operativo 2021 entro il 31/12 che si inserisce nella bozza del piano triennale)
L'assetto organizzativo	Attivare il progetto di lean management per la revisione organizzativa dei processi e la loro semplificazione. Riorganizzazione dei servizi amministrativi	Impostazione e realizzazione progetto lean management; Individuare le criticità prioritarie grazie anche a quanto rilevato dalla formazione specifica sul lean management che ha coinvolto il personale nel 2019 e alle analisi relative alla soddisfazione dei componenti interni alla Scuola relativamente ai servizi svolte nello stesso anno; Impostare il lavoro di analisi dei processi ritenuti prioritari al fine di superare le criticità	10	100%	10	realizzata una prima parte di competenza del 2020, in prosecuzione nel 2021
L'assetto organizzativo	Attivare il progetto di lean management per la revisione organizzativa dei processi e la loro semplificazione. Riorganizzazione dei servizi amministrativi	Prima proposta di riorganizzazione conseguente alle azioni di cui ai punti precedenti e al censimento delle competenze; all'interno della proposta di riorganizzazione	14	100%	14	Realizzato
L'assetto organizzativo	Potenziare l'azione del controllo di gestione, includendo in un sistema il supporto a tutti gli organi della scuola delle informazioni necessarie a supportare i processi decisionali e di gestione degli organi e degli istituti ivi inclusa le azioni nell'ambito della terza missione - sviluppo della piattaforma "Knowledge Data Bank" (KDB)	- Sviluppare la piattaforma con i dati già raccolti nei flussi della Scuola - progettare e implementare all'interno della piattaforma il sistema di monitoraggio degli indicatori del documento strategico per l'accreditamento - attivare nuovi flussi per raccolta dati area terza missione e formazione	4	90%	3,6	Realizzato. Da perfezionare.
L'assetto logistico	Acquisizione in disponibilità di altri spazi per la residenzialità in partnership con altre istituzioni cittadine e/o con soggetti privati	Individuazione, di concerto con gli soggetti coinvolti, di altri spazi per la residenzialità e definizione delle procedure relative alla acquisizione in disponibilità, oltre che del relativo piano economico finanziario	6	100%	6	Realizzato
Altri obiettivi	Accreditamento	Coordinare l'attività della Scuola in sede di verifica per l'accreditamento	14	100%	14	Realizzato
Altri obiettivi	Chiusura della Fondazione Inphotec e riattivazione del centro interno (entro 2020)	- Attivazione processo di liquidazione - Reinternalizzazione del Centro entro l'anno	12	85%	10,2	Dal monitoraggio di dicembre: realizzato fino al livello target, avviato il livello eccellenza
Altri obiettivi	Attivazione Consorzio con Fondazione Monasterio	Revisione consorzio con l'apertura dello stesso alle Aziende Sanitarie Locali Toscane e in funzione di una rivisitazione dell'attività	2	50%	1	ancora in fase di analisi
Altri obiettivi	Revisione convenzione con UNIPI – AOUP – Fondazione Monasterio	Revisione convenzione UNIPI AOUP	2	50%	1	definita solo la componente formativa
Altri obiettivi	Monitoraggio Piano anticorruzione a attuazione del Piano Nazionale 2019-2021	Approfondimento del lavoro sperimentale svolto nel 2019 sulla base del PNA 2019 con il coinvolgimento delle Strutture; consolidamento delle informazioni rilevate e individuazione delle misure sostitutive e/o integrative	6	100%	6	Realizzato
Altri obiettivi	Inserimento successivo ad approvazione piano performance	(GESTIONE EMERGENZA COVID-19) Studio normativa nazionale, definizione e implementazione procedure di sicurezza adeguate coordinamento con la Scuola Normale Superiore	10	100%	10	Realizzato

Tabella 5 Valutazione obiettivi Direttore Generale

Componente B – Customer Satisfaction (10% del totale)

In merito ai risultati di *Customer Satisfaction* dei servizi amministrativi, il dato utilizzato ai fini della valutazione del Direttore Generale per il 2019 è calcolato come valore medio delle valutazioni espresse dalle singole persone che hanno partecipato all'indagine⁸. I risultati, che sono espressi secondo una scala che prevede quattro modalità di risposta sono stati riportati ad una scala da 1 a 100. Il risultato raggiunto per il 2020 è pari a 81,06 %.

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

⁸ Per ogni struttura, se nel corso del 2020 i servizi amministrativi e tecnici sono stati utilizzati frequentemente (≥ 5 volte), è stato chiesto di esprimere un giudizio complessivo (tenendo presenti aspetti quali la cortesia del personale, la completezza delle risposte ricevute, la capacità di comprendere le esigenze dell'interlocutore e di indirizzarlo, eventualmente verso le strutture amministrative competenti, il livello di soddisfazione rispetto a specifiche esigenze manifestate).



La valutazione dal basso o *bottom-up* del Direttore Generale è avvenuta grazie alla somministrazione di un questionario rivolto ai responsabili di Area, in riferimento all'anno 2020. La valutazione complessiva ottenuta come media di tutte le risposte su tutti gli item, convertita da una scala 1-5 ad una scala 1-100 è pari a 89,64%.

Il risultato pesato delle tre componenti è pari a 93,28/100.

	Obiettivi	Customer Satisfaction	Bottom up	
Peso	80%	10%	10%	
Risultato	95,2	81,6	89,6	
	76,16	8,16	8,96	93,28

Tabella 6 Valutazione Direttore Generale

Dalla valutazione dei comportamenti e del complesso delle attività svolte nel 2020, proposta dalla Rettrice al Nucleo di Valutazione e trasmessa al Consiglio di Amministrazione, è emerso come il nuovo Direttore Generale abbia dimostrato, nel contesto particolare di questo anno, di forte cambiamento, un comportamento efficace soprattutto con riferimento alle relazioni interne ed esterne (anche volto a favorire un rapporto collaborativo con il personale), alla forte motivazione al raggiungimento degli obiettivi e attitudine al *problem solving*, come anche i risultati della *bottom up* indicano.

Inoltre, come evidenziato dalla Rettrice, si vuole sottolineare la capacità di gestione del collegio della direzione generale nella fase emergenziale dove è stato necessario coordinare molteplici attività e servizi tra soggetti interni ed esterni alla Scuola.

Tenuto conto di tutte le considerazioni sopra riportate la valutazione complessiva è stata proposta dalla Rettrice e validata dal Nucleo di valutazione pari a **95/100**.

3.3 Valutazione delle strutture e della performance individuale

Come previsto dal SMVP 2020, la valutazione della performance individuale avviene in relazione ai risultati raggiunti dalla Scuola (Obiettivi Scuola), dalla macro struttura di riferimento (Obiettivi Direttore Generale/Istituti) e dagli obiettivi assegnati a livello di struttura e individuale (Obiettivi gestionali/Progetti innovazione), ai risultati dell'indagine di *Customer Satisfaction* condotta dalla Scuola rispetto ai servizi offerti dalla struttura di riferimento (Soddisfazione dell'utenza) e ai comportamenti dimostrati (Comportamenti organizzativi). Gli obiettivi assegnati alle strutture, vengono inseriti in un applicativo on-line che consente la gestione della fase di pianificazione e valutazione.

La tabella sottostante riepiloga i pesi attribuiti alle voci che concorrono a definire la performance individuale, differenziati per posizione, secondo il SMVP 2020.



Item 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) ⁹	100
Funzione/Collaboratori	2	2	50	10	36	100

Tabella 7 Pesi performance individuale

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

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

Tabella 8 Valutazione comportamenti organizzativi

Anche per la valutazione dell'anno 2020 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.

⁹ L'item "Comportamenti organizzativi", per la valutazione dei Responsabili di Area o Servizio, dei Responsabili Amministrativi di Istituto e dei Responsabili di Unità Organizzativa, prevede un peso pari al 24% relativo alla valutazione da parte del rispettivo superiore gerarchico e un peso pari all'8% relativo alla media delle valutazioni ricevute dai rispettivi collaboratori (bottom-up).



Il processo di valutazione relativo al grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali/progetti di innovazione e dei comportamenti organizzativi è stato completato da parte dei valutatori nel mese di maggio 2021. Nella tabella seguente sono presentati i dati medi di sintesi relativi alle voci “Obiettivi gestionali e progetti di innovazione”, “Comportamenti organizzativi” e i risultati dell’indagine di *Customer Satisfaction* aggregati per UO. Il dettaglio del livello di raggiungimento dei singoli obiettivi e delle valutazioni dei comportamenti organizzativi individuali di tutto il personale TA è disponibile all’interno dell’applicativo di gestione della pianificazione e valutazione.

AREA/UO/SERVIZIO/ISTITUTO	Obiettivi gestionali e progetti di innovazione*	Comportamenti organizzativi	Customer Satisfaction
AREA AFFARI GENERALI	90,91%	96,96%	8,14
AREA DELLA FORMAZIONE POST LAUREA	100,00%	95,15%	7,67
U.O. PhD-Lauree Magistrali	100,00%	100,00%	7,77
U.O. Alta Formazione	100,00%	91,80%	7,55
AREA FINANZA PROGRAMMAZIONE E RICERCA	100,00%	97,37%	8,27
U.O. Bilancio e Fiscale	100,00%	97,12%	8,46
U.O. Contabilità	100,00%	96,83%	8,47
U.O. Programmazione, Controllo e Ricerca	100,00%	97,77%	8,16
U.O. Valorizzazione Ricerca	100,00%	96,91%	7,97
AREA PERSONE E ORGANIZZAZIONE	100,00%	98,83%	8,04
U.O. Personale	100,00%	98,87%	8,27
U.O. Sviluppo Organizzativo	100,00%	98,65%	7,71
U.O. Segreteria Didattica Allievi Ordinari	100,00%	98,84%	8,04
AREA TECNICO-GESTIONALE	97,54%	95,11%	7,81
U.O. Coordinamento Budget Gestione Contabile	94,00%	100,00%	8,10
U.O. Servizi Tecnici	98,47%	93,52%	7,59
U.O. Servizi Integrati	93,13%	91,79%	7,92
U.O. Provveditorato	100,00%	97,51%	7,85
U.O. Gare Appalto	100,00%	94,18%	7,81
U.O. Progetto San Giuliano e sviluppo edilizio	100,00%	100,00%	7,58
STAFF DIRETTORE (Include DIPE)	99,45%	99,09%	7,99
U.O. Affari Legali	100,00%	99,48%	7,79
U.O. Sicurezza e Ambiente	100,00%	98,44%	8,28
U.O. Progetti Strategici	100,00%	99,38%	8,03
SERVIZI BIBLIOTECARI	100,00%	97,47%	8,14
SERVIZI ICT	89,20%	93,85%	7,78
AMMINISTRAZIONE ISTITUTO BIORBOTICA	100,00%	98,54%	8,42



ISTITUTO BIOROBOTICA - U.O. Ricerca	100,00%	99,26%	8,62
ISTITUTO BIOROBOTICA - Personale Tecnico	99,13%	99,20%	8,10
AMMINISTRAZIONE ISTITUTO DI MANAGEMENT e ECONOMIA	100%	96,36%	8,57
ISTITUTO DI MANAGEMENT e ECONOMIA – U.O. Ricerca	100%	98,53%	8,62
ISTITUTO DI MANAGEMENT - Personale Tecnico	100%	95,04%	8,54
AMMINISTRAZIONE ISTITUTO TECIP	100,00%	96,58%	8,31
ISTITUTO TECIP – U.O. Ricerca	100,00%	99,69%	8,31
ISTITUTO TECIP - Personale Tecnico	95,10%	98,99%	8,44
AMMINISTRAZIONE ISTITUTO SCIENZE DELLA VITA	99,78%	93,36%	8,38
ISTITUTO SCIENZE DELLA VITA – U.O. Ricerca	100,00%	93,50%	8,37
ISTITUTO SCIENZE DELLA VITA - Personale Tecnico	96,06%	96,67%	8,49
AMMINISTRAZIONE ISTITUTO DIRPOLIS	100,00%	95,49%	8,36

* Il dato di una struttura deve essere consolidato

Tabella 9 Obiettivi individuali, comportamenti organizzativi e Customer Satisfaction

Per l'anno 2020, sono state valutate 213 persone. Le strutture di cui si riporta la valutazione sono 39 (Aree/Servizi/Istituti/UO)¹⁰. La valutazione di Area/Servizio/Istituto include la valutazione delle persone che afferiscono a tutta la struttura. La valutazione delle Aree e dei Servizi è calcolata come media delle valutazioni ottenute dalle persone che collaborano nelle rispettive UO, compreso il Responsabile di Area. In riferimento agli Istituti, il valore complessivo medio include la valutazione delle persone afferenti all'Amministrazione dell'Istituto e alla U.O. Ricerca di Istituto.

Il valore medio per la Scuola, ottenuto come media delle valutazioni delle singole persone relativamente a obiettivi gestionali e comportamenti organizzativi aumenta nel 2020 rispetto al 2019 e al 2018. Nella tabella 10, sono disponibili anche i valori del coefficiente di variazione per gli obiettivi gestionali e i comportamenti organizzativi per il triennio.

	2018			2019			2020		
	Obiettivi gestionali e/o progetti di innovazione	Comportamenti organizzativi	Customer Satisfaction	Obiettivi gestionali e/o progetti di innovazione	Comportamenti organizzativi	Customer Satisfaction	Obiettivi gestionali e/o progetti di innovazione*	Comportamenti organizzativi	Customer Satisfaction
Media valutazione persone	96,41%	95,32%	7,99	97,53%	96,05%	8,17	98,72%	96,79%	8,11
Coefficiente variazione valutazioni	8,63%	4,83%		6,29%	5,69%		5,00%	5,32%	

*Il dato di una struttura deve essere consolidato

Tabella 10 Valori medi valutazione performance

¹⁰ A cui si aggiungono il Progetto Dipartimenti di Eccellenza (DIPE), aggregato nello staff del Direttore Generale e lo Staff del Rettore, di cui fa parte una unità di personale, non esposti in tabella.



Il valore medio delle valutazioni bottom-up dei responsabili (12 Elevata Professionalità e 20 Responsabili di UO nel 2020) è stato pari, per il 2020, a 97,53 per gli EP (94,47 nel 2019) e 95,89 per i Responsabili delle UO (95,25 nel 2019).

L'indagine di *Customer Satisfaction* della Scuola, relativa ai servizi amministrativi e tecnici così come organizzati prevalentemente nell'anno 2020 (cioè secondo la struttura precedente alla riorganizzazione), è stata condotta nel corso del mese di febbraio 2021. Il questionario è volto a rilevare il livello di soddisfazione da parte delle diverse componenti della Scuola (Allievi/Allieve Ordinari/ordinarie e PhD, Assegnisti/Assegniste, Docenti/Ricercatori/Ricercatrici e Personale Tecnico Amministrativo)¹¹ chiedendo di esprimere un giudizio complessivo, tenendo presenti aspetti quali la cortesia del personale, la completezza delle risposte ricevute, la capacità di comprendere le esigenze dell'interlocutore e di indirizzarlo, eventualmente verso le strutture amministrative competenti, il livello di soddisfazione rispetto a specifiche esigenze manifestate, rispetto ai servizi di cui si è fruito.

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.

A partire dall'introduzione nel 2016, il sistema di rilevazione è stato affinato prevedendo l'esclusione della valutazione della propria area di appartenenza ed altre azioni migliorative. Per la rilevazione sul 2020 la rilevazione è stata semplificata per la contestuale rilevazione nell'ambito del progetto Good Practice ed è stato chiesto di esprimere un giudizio complessivo sugli item esposti sopra e solo nel caso in cui i servizi tecnici e amministrativi siano stati utilizzati per più di 5 volte nell'anno considerato.

Il questionario è stato somministrato, mediante Webpolsurveys, a 955 unità di personale della Scuola (rispetto alle 1.082 del questionario sul 2019). Il tasso di risposta è stato pari al 32,77% migliorando rispetto ai valori delle indagini sugli anni 2018 e 2019 ma prevedendo comunque un calo rispetto alle prime edizioni delle indagini. Queste le percentuali di risposta per le differenti categorie

Categoria	Q somministrati			Q compilati			tassi di risposta		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
ALLORD	246	264	138	47	66	61	19,1%	25,0%	44,20%
ASS	210	216	215	45	37	21	21,4%	17,1%	9,77%
DOCENTI/ RICERCATORI/RICERCATRICI	135	152	150	33	37	59	24,4%	24,3%	39,33%
PHD	266	243	239	43	31	26	16,2%	12,8%	10,88%

¹¹Hanno partecipato alla valutazione i docenti, i ricercatori/ricercatrici e il PTA che hanno svolto servizio alla Scuola per almeno quattro mesi nel 2020.



PTA	203	207	213	124	142	146	61,1%	68,6%	68,54%
Totale	1060	1082	955	292	313	313	27,5%	28,9%	32,77%

Tabella 11 Tassi di risposta 2018, 2019 e 2020

Per l'anno 2020, il valore complessivo di Customer Satisfaction della Scuola è di 81,06% (era 81,74% nell'indagine sul 2019).

Infine, da evidenziare che per il 2021, in occasione dell'aggiornamento annuale del SMVP sono state apportate importanti modifiche al Sistema.



4 Pari opportunità

In riferimento al tema delle pari opportunità e del bilancio di genere, nel presente capitolo si espone quanto realizzato nel 2020 dalla Scuola, con particolare riferimento alle attività svolte dal Comitato Unico di Garanzia (CUG), che, anche nel 2020, ha confermato il suo impegno nella promozione di iniziative a favore della creazione di un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, benessere organizzativo e contrasto a qualsiasi forma di discriminazione.

Annualmente il CUG trasmette alla Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica e Dipartimento delle Pari Opportunità, una relazione recante le “Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei comitati unici di garanzia nelle amministrazioni pubbliche”, nell’ambito della quale sono riportate informazioni di contesto, quali i dati sul personale e sono descritte le principali attività svolte dal CUG nell’anno precedente, con riferimento ai temi della conciliazione “vita/lavoro”, pari opportunità, benessere del personale e collegamento con la performance. Da segnalare che, in riferimento alla composizione del personale, nella relazione annuale del CUG 2020 sono stati riportati i dati relativi al personale tecnico amministrativo ma, nella logica del miglioramento continuo, in futuro sarà significativo estendere queste analisi anche alle altre tipologie di personale (personale docente e di ricerca, personale a contratto, etc.),

Documento principale di programmazione del CUG è il Piano delle Azioni positive. Il Piano delle Azioni Positive 2020-2022 si caratterizza per una proposta centrale e qualificante nell’ambito dell’area della conciliazione vita privata/vita lavorativa ed è principalmente incentrato sull’erogazione di voucher per il rimborso delle spese di cura dei familiari non autosufficienti, rispetto alla quale si focalizza lo sforzo economico maggiore, considerando il complesso delle iniziative realizzate. Per l’anno 2020, il Comitato Unico di Garanzia della Scuola Superiore Sant’Anna ha deliberato di procedere all’erogazione di voucher per il rimborso delle spese di cura dei familiari alle seguenti categorie: docenti, ricercatori/ricercatrici, personale tecnico amministrativo, assegnisti/e ricerca, titolari di contratto a tempo determinato con la Scuola, titolari di borse di studio e Allievi/e di PhD. L’importo complessivo erogato nel 2020 è stato di € 7.332,42. A ciascuna persona richiedente avente diritto è stato erogato il 100% della somma riconosciuta senza necessità di decurtazioni per limiti di budget. La dotazione annuale del CUG è stata infatti corrispondentemente aumentata su disposizione della Direzione Generale, d’intesa con la Rettrice. In particolare hanno avuto la possibilità di usufruire del voucher 18 persone di cui 12 richiedenti donna e 6 uomini. La maggioranza dei richiedenti rientra nella categoria personale tecnico amministrativo, tuttavia la presenza di richiedenti non appartenenti alle figure tecnico-amministrative evidenzia che questa misura di sostegno alla conciliazione lavoro/famiglia è stata utilizzata anche dal personale di ricerca o di



supporto alla ricerca (ricercatori/ricercatrici e assegnisti/e e personale con contratto di collaborazione coordinata e continuativa).

Il CUG ha poi proposto l'attuazione, da parte dell'amministrazione, del rinnovo o la rinegoziazione delle convenzioni esistenti con enti esterni per garantire l'accesso agevolato a servizi di babysitting e la possibilità di un rimborso parziale dei costi sostenuti per l'iscrizione dei figli ai campi solari tenuti durante le vacanze estive, nonché l'individuazione di altri soggetti con cui portare avanti forme di accordo analoghe.

Inoltre, sono state previste misure ad ulteriore sostegno della maternità del personale tecnico amministrativo o tecnologo a tempo determinato i cui contratti non sono finanziati sul Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO). Infatti su iniziativa del Comitato Unico di Garanzia, il Consiglio di Amministrazione della Scuola Sant'Anna (delibera n. 68/2018) ha disposto che, in caso di astensione obbligatoria per maternità di personale amministrativo o tecnologo a tempo determinato non finanziato su fondi FFO, ma sul budget di progetti di ricerca, la copertura dei costi relativi all'erogazione del 100% della retribuzione per i 5 mesi previsti debba gravare sui fondi della Scuola e non su quelli del progetto. Questa misura ha posto fine alla palese disparità di trattamento esistente rispetto alla medesima situazione nella quale potessero trovarsi ricercatrici a tempo determinato e assegniste di ricerca per cui si prevedeva una sospensione del contratto con contestuale proroga pari al periodo di astensione. Recentemente, altre categorie di personale dipendente a tempo determinato hanno necessitato di interventi dedicati. In particolare, in attesa di chiarimenti chiesti al Ministero e all'INPS sulle modalità attuative delle nuove disposizioni normative relative al congedo obbligatorio per la maternità delle ricercatrici a tempo determinato, la Scuola, trovandosi a gestire a cavallo tra il 2020 ed il 2021, tre casi di maternità riguardanti Ricercatrici a tempo determinato di tipo A e di tipo B, ha deciso di adottare una policy a sostegno della maternità, continuando ad erogare alle tre ricercatrici, per il periodo della maternità obbligatoria, il trattamento economico al 100% con l'impegno delle ricercatrici alla restituzione della differenza non dovuta al momento in cui l'INPS liquiderà loro l'indennità. Tale decisione, condivisa con la Governance della Scuola, è stata portata a conoscenza del Consiglio di Amministrazione federato nella seduta del 23 novembre 2020.

In riferimento al tema della conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro, oltre a quanto già esposto in riferimento al Piano delle azioni positive, da segnalare che nel 2020 è stata svolta una indagine per mappare i bisogni, le aspettative e le proposte sulle condizioni legate al lavoro agile durante il *lockdown* collegato all'emergenza COVID-19. L'indagine, che rappresenta il prosieguo di altre indagini analoghe svoltesi negli anni precedenti, in seguito all'introduzione in fase sperimentale della modalità di lavoro *Smart Working*, è stata rivolta al solo personale tecnico amministrativo, ed è stata condotta nel periodo iniziale del *lockdown*, fra il 25 e il 27 marzo 2020, con un tasso di risposta di circa l'86 % (a fronte di quello del 64% nel 2018). In generale, seppur adottato in



situazione di emergenza, dai questionari è emerso che il lavoro agile potrebbe essere considerato una modalità di lavoro da utilizzare anche in maniera ordinaria, senza legarlo a specifici periodi di sperimentazione o di contingenza, con i dovuti accorgimenti strumentali relativi alla disponibilità di mezzi e risorse per un efficiente ed efficace svolgimento delle proprie mansioni lavorative.

In merito al tema del benessere organizzativo, nel 2019 sono stati somministrati due differenti questionari, uno rivolto al personale tecnico amministrativo e uno rivolto al personale della ricerca. I risultati dell'indagine rivolta al PTA sono stati esposti nella relazione sulla performance 2019, sono stati presentati nell'ambito dei corsi di formazione di *lean management* rivolti al personale tecnico amministrativo e commentati nella giornata degli stati generali organizzata il 23 settembre 2019, a cui hanno partecipato tutte le componenti della Scuola. Inoltre, un seminario ad hoc è stato organizzato con il personale tecnico amministrativo nel febbraio 2020 per discutere in modo più approfondito i risultati alla presenza della Consigliera di Fiducia e della Rettrice. L'indagine sul benessere organizzativo è in corso anche nel 2021.

Tra le azioni che il CUG annualmente sviluppa nella direzione della costruzione di modelli culturali etici, nel quadro degli obiettivi di sviluppo sostenibile dall'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, vi sono anche quelle di divulgazione e sensibilizzazione culturale, attraverso l'organizzazione di eventi e la partecipazione a occasioni di dibattito pubblico. Il 2020 è stato un anno particolarmente difficile dovuto alla crisi pandemica, che ha ostacolato ma non interrotto l'usuale programmazione annuale. In seguito ad una fase iniziale nell'ambito della quale alcuni eventi proposti sono stati rimandati o cancellati, sono stati realizzati eventi online nella forma di webinar: un evento online sul tema "Covid-19 e istruzione, le questioni aperte e le riflessioni per il nuovo anno scolastico", con un approfondimento da parte della Presidente del CUG, Prof.ssa Gaetana Morgante, per 'Radio in blu'; un intervento della Scuola in occasione del "Pride Month 2020" e un seminario online intitolato "Violenza e discriminazioni: l'impegno delle Università" promosso in occasione della Giornata Internazionale contro la Violenza sulle Donne. Inoltre, la Scuola ha dato il suo contributo in occasione delle audizioni che hanno preceduto l'approvazione della proposta legislativa "Misure di prevenzione e contrasto della discriminazione e della violenza per motivi fondati sul sesso, sul genere, sull'orientamento sessuale, sull'identità di genere e sulla disabilità".

In merito al bilancio di genere, nell'anno precedente il Comitato Unico di Garanzia ha aderito alla sollecitazione, promossa dall'Università di Pisa all'interno del tavolo di coordinamento dei CUG della città di Pisa, per la predisposizione di un Bilancio di genere ad integrazione delle rilevazioni già in essere. In accordo con la direzione generale, il Comitato Unico di Garanzia stimolerà l'introduzione, con riferimento ai dati dell'anno 2020, di una sezione specifica del bilancio di sostenibilità dedicato alle informazioni del bilancio di genere, propedeutica all'elaborazione di un



bilancio di genere autonomo. La redazione del Bilancio di Sostenibilità e del Bilancio di Genere, sono obiettivi previsti anche dal Piano della performance 2021-2023.

Infine, rispetto a quanto programmato nel Piano della performance 2020-2022 in materia di benessere organizzativo e pari opportunità, è stato raggiunto l'obiettivo di una revisione del regolamento sui prelievi e la premialità al fine di promuovere il merito e valorizzare l'impegno delle diverse componenti della Scuola, è stato definito un piano di piano di formazione triennale volto a contribuire a potenziare le competenze e la dotazione organica del personale tecnico amministrativo ed è stata avviata una revisione delle fonti interne in materia di Lavoro Agile. Nel 2020, inoltre, è stato avviato un percorso formativo sul *lean management*, che ha portato alla revisione di alcuni processi amministrativi della Scuola al fine di ottenere una maggiore semplificazione ed efficienza nello svolgimento delle attività amministrative, prevedendo la revisione di ulteriori processi nel 2021.



5 Prevenzione della Corruzione e trasparenza

Nel presente capitolo si espongono, in sintesi, le principali attività svolte e i principali risultati conseguiti nel 2020 in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza. Nel 2020, il consolidamento dei risultati della valutazione del rischio corruttivo, a partire dal lavoro sperimentale impostato nel 2019 e il monitoraggio delle misure di prevenzione, sono stati assegnati come obiettivo organizzativo trasversale di performance al Direttore Generale e ai responsabili delle Aree.

Nel 2019, la Scuola ha infatti adottato in via sperimentale un modello di gestione del rischio corruttivo il più possibile coerente con l'approccio metodologico proposto da ANAC, basato su elementi di valutazione di tipo qualitativo e sul coinvolgimento dei responsabili delle strutture a cui è stato chiesto di esprimersi sulla valutazione del rischio dei processi. Per avviare il lavoro, è stata fatta una selezione di processi da cui iniziare, a partire dall'elenco dei procedimenti e dei servizi della Scuola, come previsto nell'Allegato 1 al PNA 2019.

Le informazioni raccolte tra novembre 2019 e gennaio 2020 attraverso la compilazione, da parte dei responsabili delle strutture, di una tabella predisposta dall'ufficio competente, sono state raccolte in un unico documento grazie al quale è stato possibile redigere il Piano di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPCT) 2020-2022. Nei mesi di giugno - agosto 2020 vi sono state la revisione e sistemazione delle informazioni raccolte per il Piano 2021-2023, la predisposizione di un calendario di incontri e l'invio di tale materiale ai responsabili delle strutture, chiedendo di restituire le proprie osservazioni. Il passaggio successivo ha visto la realizzazione di riunioni con i referenti dei processi selezionati. In considerazione delle implicazioni organizzative dovute alla situazione di emergenza sanitaria legata al COVID-19 e della riorganizzazione dei servizi amministrativi, avvenuta nel mese di ottobre 2020, le riunioni sono state svolte direttamente con i responsabili operativi che hanno seguito i processi fino alla riorganizzazione, prevedendo successivamente la trasmissione del materiale ai nuovi responsabili.

Ogni riunione ha avuto come base di partenza la rilevazione effettuata per il Piano 2020-2022. I temi discussi sono stati:

- validazione degli eventi rischiosi. Nel corso della prima rilevazione era stata fatta una proposta, da parte della UO Programmazione, Controllo e Ricerca, di eventi rischiosi associati alle aree di rischio, rispetto alla quale si chiedeva ai referenti coinvolti di individuare quali eventi rischiosi fossero associati al processo; nel corso della seconda rilevazione (ottobre-dicembre 2020) vi è stata la revisione e validazione di tale elenco, fino ad arrivare alla costruzione di un catalogo degli eventi rischiosi;
- validazione della valutazione del rischio lordo. La valutazione del rischio, rispetto allo scorso anno, è stata impostata in modo da rilevare in due momenti distinti il rischio lordo, ovvero il rischio legato al processo in assenza di misure, e il rischio netto, ovvero



ponderato dalla attuazione delle misure; rispetto ai criteri di valutazione previsti, è stato chiesto ai referenti di confermare o meno la valutazione fatta a dicembre 2019;

- validazione delle misure di prevenzione del rischio. Oltre alla validazione o meno delle misure già operanti ed esplicitate nel Piano 2020-2022, vi è stata anche la formalizzazione delle misure già operanti, ma non pubblicate nei precedenti documenti; inoltre, è stata chiesta ai referenti una maggiore precisione nell'associare ad ogni evento rischioso la relativa misura, in modo da identificare eventuali rischi non adeguatamente presidiati;
- monitoraggio delle misure 2020: rispetto a questo tema i referenti dei processi si sono espressi indicando sia quanto è stato fatto nel 2020, sia tenendo in considerazione aspetti di adeguatezza ed idoneità delle misure al fine di poter effettuare una valutazione del rischio netto ed eventualmente proporre nuove misure;
- indicazione delle eventuali criticità riscontrate nell'applicare le misure;
- validazione del rischio netto: questa fase ha previsto anche l'aggiornamento del giudizio sintetico sulla motivazione del rischio individuato;
- introduzione di nuove misure: qualora per gli eventi rischiosi non fossero state esplicitate misure già operanti o il rischio non fosse ridotto dalle misure in essere, è stato chiesto di proporre nuove misure.

Le informazioni analitiche raccolte sono state ulteriormente trattate nei primi mesi del 2021 per arrivare ad un livello di sintesi utile alla elaborazione del PTPCT 2021-2023, approvato dal CdA nel marzo 2021.

Il lavoro svolto nel 2020 ha quindi permesso di costruire un catalogo degli eventi rischiosi, di consolidare la valutazione del rischio, di condurre un approfondimento sull'efficacia delle misure implementate, di formalizzare misure già operanti e di introdurre nuove misure, oltre a far emergere considerazioni relative all'assetto organizzativo di determinati processi.

Infine, è da segnalare che nel 2020 ha preso servizio il nuovo Direttore Generale, nominata Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) dal Consiglio di Amministrazione federato. Inoltre, in occasione della riorganizzazione dei servizi amministrativi dell'ottobre 2020, il supporto alla Responsabile su questi temi è stato assegnato all'Area Staff. Nel 2020 è anche andato a regime il programma di monitoraggio di Amministrazione Trasparente impostato nel 2019 che prevede un'attività di controllo distribuita in tre periodi dell'anno e orientata alla verifica, alla fine dei tre periodi, di tutte le sezioni di Amministrazione Trasparente. Il programma era stato proposto dall'ufficio competente e concordato con il Direttore Generale. Inoltre, in occasione dell'attestazione annuale sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione, da parte del Nucleo di Valutazione, le sezioni di Amministrazione Trasparente individuate dall'ANAC ai fini



dell'attestazione sono state oggetto di particolari approfondimenti. In seguito alla riorganizzazione dei servizi amministrativi dell'ottobre 2020, è stata anche aggiornata la tabella relativa alle strutture responsabili della pubblicazione dei dati in AT, allegata al nuovo PTPCT 2021-2023.



6 Risorse, efficienza ed economicità

Il Bilancio unico di Ateneo della Scuola per l'anno 2020 si è chiuso con un utile di esercizio pari a € 4.071.611. Al fine di illustrare i risultati gestionali, si riporta di seguito una tabella di sintesi sull'andamento economico dell'esercizio 2020 e le tabelle illustrative della composizione dei proventi e dei costi della gestione operativa.

	31.12. 2020	31.12. 2019	% su totale proventi operativi (2020)	% su totale proventi operativi (2019)
A) PROVENTI OPERATIVI				
I. PROVENTI PROPRI	20.250.729	23.165.138	34,05%	38,08%
II. CONTRIBUTI	37.728.969	36.464.043	63,45%	59,93%
III. PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE E S.S.N.	-	-		
IV. PROVENTI GESTIONE INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO	-	-		
V. ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	1.486.826	1.211.590	2,50%	1,99%
VI. VARIAZIONE RIMANENZE	-	-		
VII. INCREMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI	-	-		
TOTALE PROVENTI OPERATIVI (A)	59.466.524	60.840.771	100	100
B) COSTI OPERATIVI				
VIII. COSTI DEL PERSONALE				
1) costi personale dedicato alla ricerca e alla didattica	20.495.624	19.566.016	38,02%	34,62%
2) costi personale dirigente tecnico e amministrativo	8.525.347	7.972.748	15,82%	14,11%
TOTALE VIII. COSTI DEL PERSONALE	29.020.971	27.538.764	53,84%	48,73%
IX. COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	20.769.416	24.424.369	38,53%	43,22%
X. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	3.738.711	4.089.260	6,94%	7,24%
XI. ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	100.415	96.619	0,19%	0,17%
XII. ONERI DIVERSI DI GESTIONE	270.952	363.212	0,50%	0,64%
TOTALE COSTI OPERATIVI (B)	53.900.465	56.512.224	100	100
DIFFERENZA TRA PROVENTI E COSTI OPERATIVI (A - B)	5.566.059	4.328.547		
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI	-14.494	-22.279		
D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE				
E) PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	30.756	-208.730		
Risultato prima delle imposte (A - B + - C + - D + - E)	5.582.321	4.097.538		
F) IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO CORRENTI, DIFFERITE, ANTICIPATE	1.510.710	1.434.950		
RISULTATO DI ESERCIZIO	4.071.611	2.662.588		

Tabella 12 Sintesi andamento economico 2020

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" (€ 805.773 nel 2020).

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

Descrizione	Valore al 31.12.2020	Valore al 31.12.2019	Variazioni
Proventi per la didattica	2.477.176	3.276.311	- 799.135
Proventi da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	4.789.246	5.159.862	- 370.616
Proventi da ricerche con finanziamenti competitivi	12.984.307	14.728.965	- 1.744.658
TOTALE	20.250.729	23.165.138	- 2.914.409

Tabella 13 Proventi propri 2020



Proventi per la didattica: I proventi della didattica sono ripartiti nelle voci “Quote di iscrizione corsi di alta formazione, master e altri corsi”, “Quote di iscrizione ai corsi universitari”, “Finanziamenti corsi alta formazione, master e altri corsi da Enti pubblici”, “Finanziamenti corsi alta formazione, master e altri corsi da privati Attività di formazione commissionata (Commerciale)”, “Finanziamenti corsi alta formazione, master e altri corsi da UE e Resto del Mondo”, “Quote di iscrizione Seasonal School”. Nella voce “Finanziamenti corsi alta formazione, master e altri corsi da Enti pubblici” si rileva anche il finanziamento nell’ambito del programma Erasmus plus-Erasmus mundus per master joint degree denominato IPIXNET di cui € 371.293 è relativo a trasferimenti per quote partner.

Proventi da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico: in queste voci figurano i ricavi relativi alle commesse commerciali realizzate dalla Scuola in riferimento alle ricerche commissionate e ai proventi per brevetti, royalties e opere di ingegno. 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 diretti e per la percentuale delle spese generali indicata nei vigenti regolamenti interni.

Proventi da ricerche con finanziamenti competitivi: in questa tipologia di voci sono iscritti tutti i ricavi dei progetti istituzionali di ricerca suddivisi per ente finanziatore, rilevati con il criterio della commessa completata. La voce “*Proventi da ricerche con finanziamenti competitivi*” include € 397.564 relativa ai proventi per quote partner nell’ambito dei progetti in cui la Scuola Ente capofila agisce, in relazione al procedimento di spesa complessivo ed al trasferimento ai partner, con totale discrezionalità. Nel caso in cui la Scuola-Ente Capofila agisca, in relazione al procedimento di spesa complessivo ed al trasferimento ai partner, con parziale discrezionalità si è proceduto con variazione finanziaria.

Descrizione	Valore al 31.12.2020	Valore al 31.12.2019	Variazioni
Ricerche su finanziamenti competitivi da MIUR - quota Scuola	572.816	413.440	159.376
Ricerche su finanziamenti competitivi da altri Ministeri - quota Scuola	250.707	453.289	-202.582
Ricerche su finanziamenti competitivi da UE e Resto del Mondo - quota Scuola	6.121.496	6.271.485	-149.989
Ricerche su finanziamenti competitivi da altri enti pubblici - quota Scuola	4.755.677	5.646.803	-891.126
Ricerche su finanziamenti competitivi da enti privati - quota Scuola	886.047	1.199.259	-313.212
Proventi da ricerche su finanziamenti competitivi - quota Scuola	12.586.743	13.984.276	-1.397.533
Ricerche su finanziamenti competitivi da UE e Resto del Mondo - quota partner	14.242	186.388	-172.146
Ricerche su finanziamenti competitivi da altri enti pubblici - quota partner	363.734	418.784	-55.050
Ricerche su finanziamenti competitivi da enti privati - quota partner	19.588	139.517	-119.929
Proventi da ricerche su finanziamenti competitivi - quota partner	397.564	744.689	347.125
TOTALE	12.984.307	14.728.965	1.744.658

Tabella 14 Proventi da ricerche su finanziamenti competitivi 2020



In termini di contributi si evidenziano:

Descrizione	Valore al 31.12.2020	Valore al 31.12.2019	Variazioni
CONTRIBUTI CORRENTI			
1. Contributi Miur e altre Amministrazioni centrali	34.155.087	32.569.946	1.585.141
2. Contributi Regioni e Province autonome	62.884	20.541	42.343
3. Contributi altre Amministrazioni locali			-
4. Contributi Unione Europea e altri Organismi Internazionali	203.605	107.165	96.440
5. Contributi da Università		10.000	-10.000
6. Contributi da altri (pubblici)	1.075.110	1.255.996	-180.886
7. Contributi da altri (privati)	334.380	452.430	-118.050
TOTALE CONTRIBUTI CORRENTI	35.831.066	34.416.078	1.414.988
CONTRIBUTI PER INVESTIMENTI			
1. Contributi Miur e altre Amministrazioni centrali	1.132.679	863.212	269.467
2. Contributi Regioni e Province autonome	765.224	1.184.753	-419.529
3. Contributi altre Amministrazioni locali			-
4. Contributi Unione Europea e altri Organismi Internazionali			-
5. Contributi da Università			-
6. Contributi da altri (pubblici)			-
7. Contributi da altri (privati)			-
TOTALE CONTRIBUTI PER INVESTIMENTI	1.897.903	2.047.965	-150.062
TOTALE	37.728.969	36.464.043	1.264.926

Tabella 15 Contributi 2020

In particolare, la voce “Contributi MIUR e altre amministrazioni centrali” accoglie principalmente i ricavi derivanti dal Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) per complessivi € 32.983.215 nel 2020, come si evince dalla tabella sotto riportata.



FFO DM n. 442 del 10/08/2020	Anno 2020	Anno 2019	Variazioni 2020 su 2019
Assegnazioni per obbligazioni assunte nei pregressi esercizi			
Interventi quota base	19.612.783	19.571.279	41.504
- quota storica	19.612.783	19.571.279	41.504
- costo standard			
- programmazione triennale consolidata			
Assegnazione quota premiale (L. 1/2009)	8.153.043	7.620.084	532.959
a) 60% valutazione qualità della ricerca (VQR 2011-2014)	5.061.849	4.645.790	416.059
b) 20% valutazione delle politiche di reclutamento (VQR 2011-2014)	1.715.047	1.687.618	27.429
c) 20% autonomia responsabile	1.376.147	1.286.676	89.471
Correttivi una tantum			-
Intervento perequativo (art. 11, L 240/10)			-
Correttivi una tantum			-
Piani straordinari	1.868.443	1.604.432	264.011
- Piano straordinario ordinari 2016	115.684	115.684	-
- Piano straordinario ricercatori 2016	293.208	293.208	-
- Piano straordinario associati 2011	289.554	289.554	-
- Piano straordinario associati 2012	431.989	431.989	-
- Piano straordinario associati 2013	23.001	23.001	-
- Piano straordinario ricercatori 2018	351.724	351.724	-
- Piano straordinario ricercatori 2019	293.283	99.272	194.011
- Progressione di carriera dei ricercatori universitari a tempo ind	70.000		70.000
Compensazione blocco scatti stipendiali	163.642	68.960	94.682
Programmazione triennale	157.634		157.634
Interventi a favore degli studenti	2.274.988	1.998.910	276.078
1) borse post lauream	2.060.105	1.987.379	72.726
2) fondo sostegno giovani			-
- mobilità	7.918	11.531	- 3.613
- assegni tutorato			-
- corsi strategici			-
3) Assegnazione risorse per proroga Corsi di Dottorato a.a. 2019/2020 ai sensi dell'art. 236, comma 5, del d.l. n. 34/2020	206.965	-	206.965
Fondo per le esigenze emergenziali di cui al DM 294/2020	250.000	-	250.000
Integrazione indennità di maternità assegniste di ricerca	28.062	30.728	- 2.666
Integrazione indennità di maternità ricercatrici	6.108	6.167	- 59
Intervento per sostegno e gestione Rete GARR	27.216	25.764	1.452
Importi recuperati da altri Atenei e riattribuiti su quota base	5.144		5.144
Quota per incrementi stipendiali DPCM 3.9.2019	22.000		22.000
FFO DM anni precedenti comunicati e rilevati negli anni 2020-2019	414.152	251.965	162.187
Programmazione triennale quota 2019	282.366		282.366
Chiamate dirette DM FFO n. 610/2017		113.774	- 113.774
Riattribuzione quota base art. 2 DM 738/2019	2.862		2.862
Redistribuzione art. 1 lett. A) DM n. n. 552/2016		23.217	- 23.217
Intervento per sostegno e gestione Rete GARR - DM n. 587/2018		25.596	- 25.596
Interventi a favore studenti disabili DM738/2019 art. 9 lettera c)	336		336
Quota competenza Contratto e Quota ricerca competenza Ricercatore Rita Levi Montalcini DM n. n. 552/2016	64.409	52.618	11.791
Quota competenza Progetto internazionalizzazione DM FFO n. 552/2016 e progetto MEMO DM FFO n. 610/2017	64.179	36.760	27.419
TOTALE FFO	32.983.215	31.178.289	1.804.926

Tabella 16 Assegnazioni FFO 2020



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 2020 si rilevano i seguenti dati di dettaglio:

Descrizione	Valore al 31.12.2020	Valore al 31.12.2019	Variazioni
COSTI DEL PERSONALE	29.020.971	27.538.764	1.482.207
COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	20.769.416	24.424.369	- 3.654.953
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	3.738.711	4.089.260	- 350.549
ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	100.415	96.619	3.796
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	270.952	363.212	- 92.260
TOTALE	53.900.465	56.512.224	- 2.611.759

Tabella 17 Costi operativi 2020

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.

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 2020 si rilevano i seguenti dati di dettaglio:

Descrizione	Valore al 31.12.2020	Valore al 31.12.2019	Variazioni
COSTI DEL PERSONALE	29.020.971	27.538.764	1.482.207
COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	20.769.416	24.424.369	- 3.654.953
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	3.738.711	4.089.260	- 350.549
ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	100.415	96.619	3.796
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	270.952	363.212	- 92.260
TOTALE	53.900.465	56.512.224	- 2.611.759

Tabella 18 Costi operativi 2020

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 maggiore approfondimento si rimanda al Bilancio di esercizio disponibile nella sezione [Amministrazione Trasparente](#) della Scuola.



7 Il processo di redazione della Relazione sulla Performance

7.1 Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

Il supporto amministrativo per la redazione della Relazione sulla performance è fornito, in seguito alla riorganizzazione dei servizi amministrativi dell'ottobre 2020, dall'Area Staff. Si elencano nella tabella seguente le fonti, le fasi, i tempi e i soggetti coinvolti nella produzione dei dati sui risultati esposti nella relazione.

Risultati	Fonti dei dati	Fasi	Tempi	Strutture coinvolte nella trasmissione dei dati
Anticorruzione e trasparenza	PTPCT e Relazione RPCT	Presentazione al NdV e approvazione da parte del CdA	Gennaio (proroga a Marzo nel 2021)	Direttore Generale e Area Staff
Performance organizzativa	Verbali del NdV e del CdA	2- Proposta del Rettore al NdV 3- Valutazione NdV 4- Approvazione CdA	Aprile - Maggio	Segreteria Organi (Area Affari Generali) e Area Staff
Performance individuale	Schede di valutazione individuali, indagine CS	1- Autovalutazione collaboratore 2- Questionario bottom-up 3- Questionario CS 4- Colloqui valutato - valutatore e consegna delle schede	Febbraio - Maggio	Tutti i responsabili di Area e Area Staff
Economici	Bilancio Unico di Ateneo	Il CdA approva i documenti contabili pubblici sulla base di: 1- Proposta del Rettore 2- parere del Senato Accademico 3- relazione del Collegio dei Revisori dei Conti	Aprile	Area Finanza, programmazione e ricerca
Bilancio di genere	CUG	Relazione annuale del CUG	Relazione disponibile da aprile	CUG

Tabella 19 Fasi, soggetti e tempi Relazione sulla performance

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

I principali elementi innovativi che hanno caratterizzato il Sistema, fino all'aggiornamento 2020, hanno riguardato principalmente:

- la valutazione del Direttore Generale, rispetto alla quale, negli anni si è tenuto conto, oltre che della valutazione sul raggiungimento degli obiettivi e sull'attività svolta



nell'anno precedente, anche dei risultati di *Customer Satisfaction* e dell'indagine *bottom-up*;

- l'introduzione e affinamento nel tempo dell'indagine *bottom-up*, vista come importante occasione di confronto sui pregi e difetti del lavoro e del rapporto con il proprio responsabile;
- le modifiche apportate all'indagine di *Customer Satisfaction*, introdotta nel 2016 e rivista annualmente in relazione agli item da valutare, alla modalità di rilevazione e all'utilizzo dei risultati conseguiti fino ad arrivare all'impostazione prevista per la rilevazione 2020;
- l'erogazione dei premi che a partire dalla valutazione della performance 2019, in applicazione della maggiorazione prevista dall'art. 20 del CCNL 2016-2018 e dei successivi accordi di contrattazione integrativa, ha visto l'assegnazione di una maggiorazione del premio individuale (calcolato sul valore medio pro-capite dei premi individuali) da assegnare ai dipendenti sulla base della valutazione più elevata.

Come anticipato, inoltre, nel 2021 vi è stata una importante revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

Punti di forza del sistema sono riconducibili alla sistematicità nella rilevazione dell'opinione degli utenti, al coinvolgimento di tutto il personale nel processo di pianificazione degli obiettivi e nel processo di valutazione, tramite colloqui individuali tra valutato e valutatore, oltre al coinvolgimento dei collaboratori nella valutazione dei responsabili, grazie alla valutazione dal basso e, infine, alla previsione di momenti di monitoraggio volti a valutare lo stato di avanzamento rispetto agli obiettivi stabiliti. Inoltre, negli ultimi due cicli di gestione della performance sono stati previsti obiettivi trasversali tali per cui tutte le aree o più aree sono coinvolte nel raggiungimento di un risultato e, a partire dal 2019, è stato previsto, in capo a tutte le unità di personale un obiettivo relativo alla formazione in materia di anticorruzione.

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



8 Indice delle tabelle

Tabella 1 Personale Docente e Ricercatori per Istituto.....	4
Tabella 2 Trend personale Docente e Ricercatori	5
Tabella 3 Personale tecnico amministrativo	5
Tabella 4 Risorse biblioteca	6
Tabella 5 Valutazione obiettivi Direttore Generale.....	12
Tabella 6 Valutazione Direttore Generale	13
Tabella 7 Pesi performance individuale	14
Tabella 8 Valutazione comportamenti organizzativi	14
Tabella 9 Obiettivi individuali, comportamenti organizzativi e Customer Satisfaction	16
Tabella 10 Valori medi valutazione performance	16
Tabella 11 Tassi di risposta 2018, 2019 e 2020	18
Tabella 12 Sintesi andamento economico 2020.....	26
Tabella 13 Proventi propri 2020	26
Tabella 14 Proventi da ricerche su finanziamenti competitivi 2020	27
Tabella 15 Contributi 2020	28
Tabella 16 Assegnazioni FFO 2020	29
Tabella 17 Costi operativi 2020	30
Tabella 18 Costi operativi 2020	30
Tabella 19 Fasi, soggetti e tempi Relazione sulla performance	31

9 Indice delle figure

Figura 1 The Higher Education World University Rankings 2020.....	3
Figura 2 Rappresentazione organizzazione	8