

**RELAZIONE SULLA PERFORMANCE ANNO 2013
(ai sensi del D.Lgs. 150/2009, art. 10, comma 1 lettera b)**

Sommario

Presentazione della relazione

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

2.1. Il contesto esterno di riferimento

2.2. L'amministrazione

2.3. I risultati raggiunti

3. Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti

3.1. Albero della performance

3.2. Obiettivi strategici

3.3. Obiettivi e piani operativi

3.4. Obiettivi individuali

4. Risorse, efficienza ed economicità

5. Pari opportunità

6. Il processo di redazione della Relazione sulla Performance

6.1. Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

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

1. Presentazione della relazione

Il presente documento, redatto in ottemperanza a quanto previsto dall'art. 10 del D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 e dalla delibera CIVIT n. 5/2012, ha lo scopo di descrivere, in particolare, i risultati della Performance organizzativa e individuale rispetto a quanto definito nel Piano della Performance 2013-2015, per l'anno 2013.

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

2.1 Il contesto esterno di riferimento: il carattere internazionale della Scuola

La Scuola Superiore Sant'Anna ha come priorità la sperimentazione di percorsi innovativi nell'ambito della ricerca e della formazione; per raggiungere tale obiettivo ritiene di fondamentale importanza la collaborazione con università, enti, aziende e istituti di ricerca stranieri.

Il suo carattere internazionale, la formazione di eccellenza e la sua comunità scientifica hanno fatto sì che si affermasse come istituto di eccellenza in Italia e all'estero.

Il profilo internazionale emerge dall'alta percentuale di allievi e perfezionandi di cittadinanza straniera. La Scuola ha infatti attivi Phd Programmes e dottorati internazionali aperti alla partecipazione di candidati italiani, europei ed extra-europei e, a partire dall'a.a. 2009-2010, ha istituito Lauree Magistrali in convenzione con università italiane e straniere.

L'offerta formativa internazionale comprende altresì i Master Internazionali.

I rapporti internazionali della Scuola si formalizzano inoltre attraverso la stipula di convenzioni internazionali con università prestigiose e centri di ricerca, che coinvolgono la maggioranza dei settori scientifici presenti e che prevedono collaborazioni in ambito didattico, di ricerca e di mobilità studentesca.

La Scuola interviene inoltre per favorire il processo di internazionalizzazione promuovendo la mobilità all'estero dei propri allievi, con soggiorni di lunga durata, con Summer Schools e attività di stage all'estero.

Nel settore della Ricerca scientifica la Scuola è da anni impegnata in attività di trasferimento tecnologico, che hanno dato luogo a importanti collaborazioni con imprese ed enti pubblici. Dai laboratori e centri di ricerca della Scuola sono nate numerose imprese spin-off.

La Scuola Superiore Sant'Anna ha inoltre contribuito alla nascita del Network per la Valorizzazione della ricerca universitaria (Netval) e dell'Associazione degli incubatori Universitari (AIU); è inoltre membro europeo Proton ed ha dato vita al Club delle imprese spin-off.

2.2. L'amministrazione

3.1. L'amministrazione in cifre (al 31.12.2013)

Strutture collegiali: 3

Strutture di ricerca: 6 Istituti

Didattica:

- 6 Settori di afferenza
- 9 Phd Programmes
- 4 Lauree Magistrali
- 3 Graduate Programmes
- 8 Master universitari
- 32 Corsi di Alta formazione e formazione continua

Ricerca:

- 983 Progetti di ricerca attivi nel 2013 di cui: 36 UE coordinati, 174 Regione Toscana/mise/UE no coord, 608 c/terzi/Ateneo (incluso UE con gara)
- 775 Pubblicazioni scientifiche nel 2013
- 23.673.790 Proventi per attività di ricerca 2013, di cui 9.119.635 quote partner
- 18 Brevetti registrati nel 2013
- 41 Imprese Spin-Off generate dal 1991 al 2013

Persone:

- 206 Allievi ordinari di primo livello
- 76 Allievi ordinari di secondo livello
- 337 Allievi di perfezionamento e dottorato (al 1/3/2014)
- 45 Allievi Master I livello
- 95 Allievi Master II livello
- 693 Allievi dei corsi di alta formazione
- 75 Allievi dei corsi di Laurea Magistrale / GP
- 36 Docenti e ricercatori Settore di Scienze Sociali (di cui 13 Ricercatori TD)
- 74 Docenti e ricercatori Settore di Scienze Sperimentali (di cui 23 Ricercatori TD)
- 251 Assegnisti di ricerca
- 180 unità di Personale Tecnico Amministrativo di cui:
 - 140 tempo indeterminato
 - 40 tempo determinato

2.3. I risultati raggiunti: sintesi

Nel 2013 la Scuola, nonostante la complessità e le difficoltà del contesto, con particolare riguardo ad una normativa in continuo mutamento e spesso di difficile interpretazione applicativa e ad una costante incertezza sulla disponibilità di risorse, ha raggiunto importanti risultati.

Le domande di ingresso per i concorsi per allievi ordinari e per la formazione post laurea, hanno presentato una leggera flessione, ma si sono comunque mantenute su livelli tali da permettere un'ottima selezione all'ingresso, arrivando a 19 candidati/posto di allievo ordinario a conferma dell'alto indice di attrattività che la Scuola continua ad esercitare a livello nazionale. Per i corsi post-laurea si segnala invece l'alta percentuale (24%) di studenti stranieri provenienti da 41 Paesi diversi. Per quanto concerne, inoltre, i corsi di alta formazione/formazione continua, sono stati organizzati otto master universitari (contro i sette del 2012) e 32 corsi di alta formazione e conto terzi. Complessivamente sono state erogate 9471 ore di formazione, di cui circa il 51% in lingua inglese. La percentuale di allievi stranieri sul totale è pari al 37%.

Riguardo all'attività di Ricerca, il numero dei progetti di ricerca attivi si attesta su 983 e la capacità di reperire fondi di ricerca da fonti non MIUR resta sempre su livelli molto elevati. L'alto livello raggiunto dalla Scuola è ben testimoniato anche dai risultati della VQR 2004-2010 che vede la Scuola al primo posto nazionale nella graduatoria complessiva per le Aree 7 e

14, al secondo per le Aree 9 e 13 ed al 7° e 13° posto rispettivamente per le Aree 5 e 12. Questi risultati sono stati possibili anche grazie alla policy interna che vede l'assegnazione dei "fondi di Ateneo" su criteri premianti la qualità e quantità della ricerca, rendendo così più efficiente la distribuzione delle risorse destinate alla ricerca (progetti di ateneo) ed agli assegni di ricerca.

Sul fronte degli interventi di carattere immobiliare, il Programma Triennale dei lavori 2013/2015 si sta attuando progressivamente nel tempo sulla base di una gradualità correlata alla priorità assegnata ad ogni singola opera ed alle disponibilità finanziarie. Nel corso del 2013 si è sostanzialmente attuata una nuova fase del Programma triennale dei lavori caratterizzata da due importanti iniziative di sviluppo edilizio:

- Realizzazione del nuovo Polo Sant'Anna San Giuliano 1° Fase Istituto di Scienze della Vita.
- Realizzazione della nuova infrastruttura per la ricerca presso il CNR – Progetto PIC Fotonica Integrata a Pisa.

La copertura economica degli investimenti previsti è interamente iscritta a bilancio ad eccezione di € 1 milione pari alla quota MIUR V anno relativa all'accordo di programma per interventi di edilizia universitaria.

L'anno 2013, inoltre, ha visto la progressiva attuazione della Legge 240/2010 concernente "Norme in materia di organizzazione delle Università, di personale accademico e reclutamento, nonché delega al Governo per incentivare la qualità e l'efficienza del sistema universitario". La principale novità in tema di interventi per la qualità e l'efficienza del sistema universitario riguarda, secondo quanto previsto all'art. 5, la revisione della disciplina concernente la contabilità.

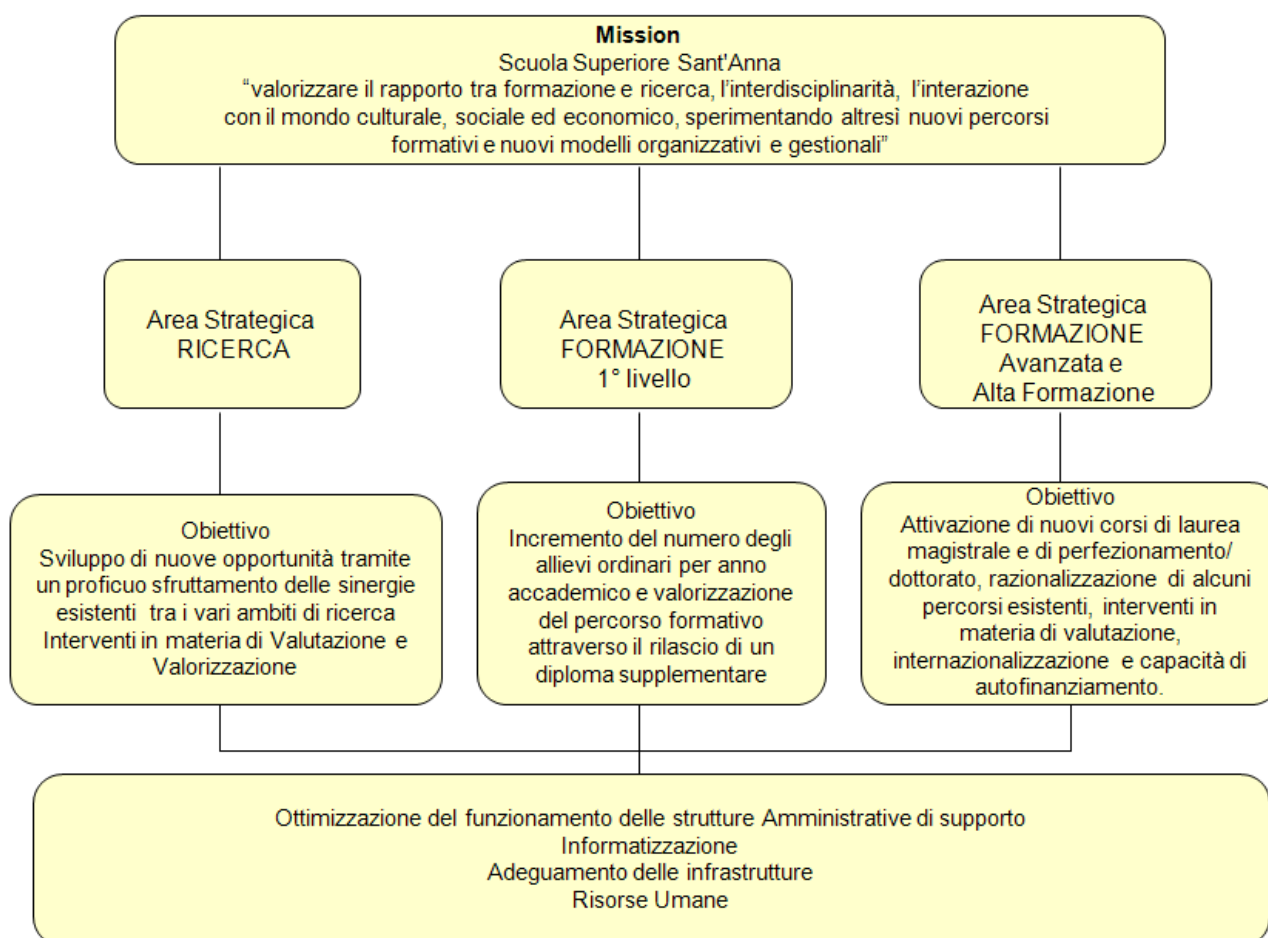
Il decreto legislativo 27 gennaio 2012 n. 18, emanato a norma dell'art 5.1 lettera b) e del comma 4 lettera a) della Legge 240/2010 prevede per le università, l'introduzione di un sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica e del bilancio unico; ciò al fine di garantire trasparenza e omogeneità dei sistemi e delle procedure contabili, di consentire l'individuazione della situazione patrimoniale e la valutazione dell'andamento complessivo della gestione. Le Università dovranno adottare il sistema di contabilità economico-patrimoniale e analitica ed il Bilancio Unico di Ateneo entro il 1° gennaio 2015.

La Scuola ha adottato il sistema di contabilità economico-patrimoniale a partire dal 1° gennaio 2013. Il Bilancio Unico di Ateneo per l'esercizio 2013 è composto da Stato Patrimoniale, Conto Economico, Nota Integrativa, Rendiconto Finanziario ed è corredato da una relazione sulla gestione del Rettore della Scuola. La Scuola, anche al fine della predisposizione del primo Stato Patrimoniale, ha proceduto, a fine 2012, ad una ricognizione inventariale dei beni mobili (mobili e arredi, impianti attrezzature e macchinari, mezzi di trasporto e beni immateriali) con conseguente adeguamento dei valori risultanti nella situazione patrimoniale al 31.12.2012 (in generale per i criteri di valutazione delle poste adottati nell'ambito del sistema di contabilità economico-patrimoniale si rimanda alla Nota Integrativa); i saldi dello Stato patrimoniale sono stati confrontati con quelli risultanti al 1° gennaio 2013, mentre per il Conto Economico si segnala che, trattandosi del primo esercizio gestito con la nuova contabilità, non sono disponibili i dati a confronto. Il Bilancio unico di Ateneo della Scuola per l'anno 2013 si è chiuso con un utile di esercizio di 2,503 milioni di euro (per ulteriori dettagli si veda par. 4).

Con un notevole impegno di progettazione sia sul fronte della costruzione del nuovo bilancio e delle procedure collegate, sia sul fronte formativo teorico e tecnico, la Scuola ha realizzato questo importante obiettivo con il coinvolgimento di tutto il personale su più fronti: l'organizzazione e le attività del personale addetto alla contabilità e alla gestione finanziaria; la struttura informativa; il collegamento con altre procedure già adottate dalla Scuola e con i processi di pianificazione, programmazione e controllo da un lato e gestione delle risorse dall'altro. L'introduzione di tale sistema, che pone in rapporto le risorse disponibili con i risultati conseguiti, ha spostato il focus dalla funzione autorizzatoria agli obiettivi ed ai risultati, determinando conseguentemente una maggior responsabilizzazione dei soggetti che sono chiamati a gestire strutture e risorse.

3. Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti

3.1 Albero della performance



3.2 Obiettivi strategici

Per un'analisi dettagliata dei risultati raggiunti in ambito di Formazione e Ricerca si rimanda alla Relazione sui risultati dell'attività di Ricerca, di Formazione e di Trasferimento Tecnologico 2013 di cui all'art. 3 quater, D.L.n.180 del 2008, convertito con modificazioni dalla Legge n.1 del 2009 pubblicata sul sito web della Scuola (http://www.sssup.it/UploadDocs/19820_Relazione_FormRic_SSSA_2013.pdf). Di seguito si riportano gli obiettivi raggiunti nel 2013 con specifico riferimento al Piano della Performance 2013-2015:

Area della Formazione di 1° livello:

Indicatori	Risultati
Incremento dei posti messi a concorso: consolidamento rispetto all'anno precedente	Obiettivo realizzato
Valorizzazione del percorso formativo: rilascio di un diploma supplementare	Obiettivo da realizzare

Analisi statistica del profilo dei candidati al concorso	Obiettivo realizzato
--	----------------------

Area della Formazione Avanzata e dell'Alta Formazione:

Indicatori	Risultati
Percorsi di Laurea Magistrale	
Attivazione di una LM in "Biorobotica" in collaborazione con l'Università di Pisa	Obiettivo in corso di realizzazione (completamento previsto nel 2014)
Attivazione di una LM in "Embedded Computing Systems" in collaborazione con l'Università di Pisa	Obiettivo realizzato
Implementazione di un sistema per la valutazione delle LM	Obiettivo realizzato ad inizio 2014 (relazione Castoldi approvata in Senato)
Possibilità di accesso al percorso di allievi ordinari per gli studenti che si iscrivono alle Lauree Magistrali della Scuola: riapertura del concorso per allievi ordinari di II livello riservato	Obiettivo da realizzare
PhD Programmes	
Riorganizzazione dei corsi di dottorato e perfezionamento nell'ambito delle Scuole di PhD:	
<ul style="list-style-type: none"> Scuola di PhD in Scienze della Vita (3 corsi di PhD afferenti all'istituto) 	Obiettivo realizzato
<ul style="list-style-type: none"> Scuola di PhD in Ingegneria: istituzione del Perfezionamento in BioRobotica e dell'Industrial PhD presso l'Istituto di BioRobotica, istituzione del PhD in Digital Emerging Technologies con sospensione del Perfezionamento in Tecnologie Innovative e proposta di Erasmus Mundus PhD on Photonic Networks Engineering e dell'Industrial PhD presso l'Istituto TeCIP, con partecipazione alla Scuola di PhD di Ingegneria 	Obiettivo da realizzare
<ul style="list-style-type: none"> Scuola di PhD Dirpolis: integrazione dei 2 corsi di perfezionamento (Scienze Politiche + Giurisprudenza) 	Obiettivo da realizzare
Aumento del numero di borse finanziate su fondi esterni (attualmente il 27% del totale)	Obiettivo da realizzare
Aumento dell'attrazione di candidati "non laureati a Pisa"	Obiettivo realizzato: i candidati non laureati a Pisa sono passati dal 77% all'88%
Consolidamento della presenza di allievi stranieri (oggi >30%) attraverso una più ampia selezione	Obiettivo da realizzare
Individuazione di paesi partner per l'attrazione di nuovi candidati ai percorsi PhD: attivazione	Realizzati desk Cina e desk Russia

di desk informativi e di promozione delle attività formative e di ricerca sul modello di quello attivato presso la Camera di commercio italo-indiana di Mumbai	
Messa in atto di iniziative volte a favorire l'aumento dei candidati ai corsi di PhD provenienti da Paesi Europei, Nord America, Giappone, Australia, America Latina, etc..	In corso di verifica
Definizione di criteri uniformi per il conseguimento del titolo di PhD	Parzialmente realizzato
Alta formazione	
Consolidamento dei Master Universitari	Obiettivo realizzato (passati da 7 a 8)
Rafforzamento del legame con il territorio delle attività di AF	In corso di verifica
Potenziamento delle attività di tutoraggio, counselling e placement degli Allievi	Obiettivo realizzato
Gestione del processo qualità delle attività di AF	Obiettivo realizzato: confermata la certificazione dall'ente certificatore esterno

Area della Ricerca:

Indicatori	
Valutazione degli Istituti	Obiettivo realizzato: approvato dal Senato accademico documento relativo al modello di valutazione degli Istituti sulla base delle indicazioni fornite dallo IAB
Creazione di una struttura organizzativa dedicata alla VQR, di supporto al Nucleo di Valutazione e alla valutazione della performances di docenti e ricercatori	Obiettivo realizzato: vedi PDG n. 71 del 25 marzo 2014
Elaborazione di un sistema di valutazione del personale docente e ricercatore, basato su criteri oggettivi, che valorizzi il principio di interdisciplinarietà	Obiettivo parzialmente realizzato
Definizione di un nuovo assetto organizzativo dell'ufficio Valorizzazione Ricerche	Obiettivo realizzato: vedi PDG n. 71 del 25 marzo 2014
Valorizzazione del patrimonio di competenze <ul style="list-style-type: none"> • sia attraverso la creazione di organismi di ricerca ad hoc • sia, tramite accordo con il MIUR, attraverso il riconoscimento di figure dedicate alla ricerca sul modello degli Enti di ricerca 	Obiettivo: <ul style="list-style-type: none"> • Obiettivo realizzato (Regolamento) • Obiettivo da realizzare
Valorizzazione del patrimonio brevettuale	Obiettivo realizzato (+ 18 brevetti nel 2013)

Obiettivi di carattere trasversale:

Descrizione	
Ottimizzazione del funzionamento delle strutture Amministrative di supporto	
<u>Progetto BPR (fase 2):</u> partendo dalle analisi effettuate nel corso del 2011 e del 2012 e tenendo conto del processo di riorganizzazione	

completato nel giugno 2012, si riportano ad esempio alcuni ambiti di intervento:	
<p><i>Processi di Supporto:</i></p> <p>a) Pianificazione: unificazione anagrafiche del personale</p> <p>b) Reclutamento e Selezione: selezione per conferimento assegni di ricerca (informatizzazione del processo)</p> <p>c) Accoglienza: analisi e standardizzazione del processo</p>	<p>Obiettivo realizzato</p> <p>Obiettivo realizzato</p> <p>Obiettivo in corso di realizzazione (completamento previsto nel 2014)</p>
<p><i>Processi Primari:</i></p> <p>d) Formazione I: gestione della programmazione didattica e gestione carriere allievi (vedi anche Informatizzazione), attivazione servizio front office allievi.</p> <p>e) Formazione II e III livello: aggiornamento profili di competenze personale amministrativo di supporto.</p> <p>f) Ricerca: revisione ambiti di competenza dei Servizi di Supporto e dei Servizi Amministrativi nell'ambito degli Istituti.</p>	<p>Obiettivo realizzato</p> <p>Obiettivo realizzato</p> <p>Obiettivo realizzato</p>
<p><i>Processi di Pianificazione Strategica e di Supporto:</i></p> <p>Procedure a supporto degli organi di governo: omogeneizzazione delle procedure e degli ambiti di competenza tra gli Organi dei diversi Istituti.</p>	<p>Obiettivo da realizzare</p>
Informatizzazione	
Supporto ai processi di evoluzione organizzativa e di offerta di servizi per la formazione e la ricerca:	
<ul style="list-style-type: none"> piattaforma "didattica": arricchimento con servizi tesi a promuovere da un lato la dematerializzazione (fascicolo elettronico, documentazione on-line ecc.) e dall'altro la revisione e l'informatizzazione di alcuni processi, sia per i servizi di back office a supporto delle attività di formazione graduate e post graduate, sia per i servizi orientati ai docenti ed agli studenti 	<p>Obiettivo realizzato</p>
<ul style="list-style-type: none"> piattaforma "ricerca": unione degli ambienti U-GOV e PAM in una visione sistemica ed integrata delle 	<p>Obiettivo ridefinito</p>

attività di front e back office per la programmazione, gestione, controllo e rendicontazione delle attività di progetto svolte negli Istituti	
<ul style="list-style-type: none"> • automazione del prestito bibliotecario 	Obiettivo ridefinito in “accesso tramite badge”: realizzato
Supporto ai processi di recupero di efficacia ed efficienza nei processi amministrativi:	
<ul style="list-style-type: none"> • reingegnerizzazione dei processi, interventi di workflow automation 	Obiettivo realizzato
<ul style="list-style-type: none"> • piattaforma di servizi al personale: tale piattaforma, comprendente il sistema di gestione delle presenze, della mensa e del controllo di accesso, introduce livelli di automatismo che abbattano drasticamente alcuni costi di lavorazione per il passaggio dei dati fra ambiti gestionali diversi 	Obiettivo realizzato
<ul style="list-style-type: none"> • dematerializzazione archivi cartacei 	Obiettivo realizzato
Supporto alla misurazione dell'azione amministrativa e dei prodotti della didattica e della ricerca:	
<ul style="list-style-type: none"> • sviluppo piattaforma di business intelligence, supporto alle attività di Nucleo di Valutazione e Controllo di Gestione: reingegnerizzazione ed ulteriore sviluppo della piattaforma di data warehouse 	Obiettivo da realizzare
Sviluppo dei servizi in rete:	
<ul style="list-style-type: none"> • rinnovo Web istituzionale: sviluppo di servizi ed interfacce verso gli ambienti gestionali in uso, mirate all'estensione del concetto di desktop virtuale 	Obiettivo in corso di realizzazione (completamento previsto nel 2014)
<ul style="list-style-type: none"> • sviluppo sul portale intranet di strumenti funzionali: utilizzo del portale intranet quale strumento di dematerializzazione delle richieste e di gestione informatizzata specifiche procedure 	Obiettivo realizzato
Adeguamento delle infrastrutture	
Di seguito le priorità Istituto per Istituto:	
<ul style="list-style-type: none"> • TeCIP: realizzazione Camere Bianche - insediamento sede provvisoria a Livorno presso l'Autorità Portuale 	Attività in fase di completamento
<ul style="list-style-type: none"> • Scienze della Vita: Edificio Campus San Giuliano 	Attività in fase di realizzazione: gara in corso
<ul style="list-style-type: none"> • Management: razionalizzazione spazi (Palazzo Alliata + altri spazi da individuare) 	Obiettivo realizzato
<ul style="list-style-type: none"> • DIRPOLIS: Edificio Via Vernagalli 	Attività in corso

<ul style="list-style-type: none"> • Economia: dislocazione presso Palazzo Toscanelli 	Obiettivo da realizzare
Definizione di indicatori relativi all'utilizzo degli spazi (uffici, laboratori)	Obiettivo realizzato
Individuazione di ulteriori soluzioni residenziali per gli studenti di LM della Scuola, anche in collaborazione con altre Istituzioni Universitarie (e non), sul territorio	Obiettivo da realizzare
Risorse Umane	
Adeguamento degli organici:	
<ul style="list-style-type: none"> • Attuazione del piano di reclutamento del personale docente e ricercatore a seguito del riconoscimento dei PO all'ateneo e del piano straordinario degli associati 	Obiettivo realizzato
<ul style="list-style-type: none"> • Reclutamento di personale docente ai sensi dell'art. 23 legge 240/2010 	Obiettivo realizzato
<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione del personale amministrativo a tempo indeterminato nel limite del 5% 	Obiettivo realizzato
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento dell'attrattività degli assegni di ricerca: azioni a favore dell'incremento delle candidature 	Obiettivo da realizzare
<ul style="list-style-type: none"> • Adeguamento delle unità di personale tecnico in funzione dell'attività di ricerca degli Istituti 	Obiettivo realizzato
Dimensionamento delle risorse di supporto nell'ambito delle strutture : a seguito dell'implementazione della seconda fase del processo di riorganizzazione e ai fini della sua messa a regime, si rende necessaria un'analisi organizzativa finalizzata al rightsizing degli organici (personale amministrativo) nell'ambito delle varie strutture con particolare riguardo agli Istituti	Obiettivo realizzato nel marzo 2014
Creazione di un servizio di outplacement per il personale di ricerca che termina il suo percorso alla Scuola, in particolare per i titolari di assegni di ricerca	Obiettivo da realizzare
Elaborazione di un sistema di incentivazione su fondi propri integrato (personale docente/ricercatore e personale tecnico amministrativo)	Obiettivo realizzato: approvazione Regolamento recante la disciplina dei prelievi e delle relative procedure sulle attività di ricerca e formazione

3.3 Obiettivi e piani operativi

Il Consiglio di Amministrazione, con deliberazione n. 80 del 26 giugno 2014, confermando le proposte di autovalutazione del Direttore Generale in merito al raggiungimento degli obiettivi per l'anno 2013 e, tenuto conto degli ulteriori obiettivi introdotti in corso d'anno e della relativa percentuale di realizzazione, ha riconosciuto il pieno raggiungimento degli obiettivi per l'anno 2013 da parte del Direttore Generale.

A seguire una sintesi degli obiettivi realizzati.

Obiettivi del Direttore Generale - anno 2013			
	Risultati al 31.12	Peso	Auto valutazione DG
1. Implementazione strumenti gestionali			
1.1 Andata a regime del sistema U-Gov	Nel corso del 2013, nonostante i sostanziali malfunzionamenti iniziali talora bloccanti del sw, sono state attivate tutte le procedure previste dal nuovo applicativo. La scarsa performance del sw ha comportato una rinegoziazione del contratto nei confronti del fornitore che ha riconosciuto uno sconto sul canone annuo + giornate di assistenza tecnica gratuita da utilizzare nel 2014. Le gestioni attivate sono le seguenti: - modulo contabilità: attivato e pienamente funzionante - modulo missioni e compensi: funzionante con problemi lato applicativo risolti - modulo pj: funzionante con necessità di affinamento (attivazione funzioni di report).	10	100%
1.2 Regolamento amministrazione, finanza e contabilità	Regolamento approvato con decreto 330/2013.	5	100%
1.3 Messa a punto del sistema di pianificazione (macro)	Approvati Piano performance 2012-14 e Piano performance 2013-15. (Deliberazione n. 4 CdA 30 gennaio 2014). Partecipazione a lavori commissione programma triennale (output: approvazione del programma triennale da parte degli organi)	3	100%
1.4 Messa a punto del sistema di pianificazione (micro)	Revisione della scheda di valutazione comportamenti 2013 dei responsabili e della scheda pianificazione obiettivi 2013 (inserimento obiettivo gestione corrente). A seguito della valutazione dell'opportunità di integrazione con strumento pesatura posizioni è stato deciso di abbandonare l'ipotesi sw cineca; è stato individuato un nuovo fornitore ed acquisita una diversa piattaforma.	3	100%
1.5 Completamento del programma della trasparenza	Programma triennale trasparenza approvato dagli organi (cda aprile). Pagine web in progressiva revisione e ristrutturazione in base alla nuova norma. Situazione Scuola aggiornata su sito bussola trasparenza PA (100%). Avviate e svolte "giornate" della trasparenza con	3	100%

	formula "angolo della trasparenza".		
1.6 Sistema controllo di gestione	Predisposto progetto (output: documento 18.12.2013).	3	100%
2. Audit sull'andamento della sperimentazione organizzativa			
2.1 Individuazione e definizione criteri e indicatori per la valutazione degli istituti (per la valutazione delle attività amministrative provvede direttamente; per la valutazione delle attività scientifiche supporta e promuove l'istruttoria per gli organi competenti)	Elaborato documento sul modello di valutazione (scientifica) degli Istituti; presentato ed approvato dal Senato Accademico. Individuati (nel programma triennale) indicatori per la valutazione della componente amm.va; da affinare la metodologia.	3	80%
2.2 Analisi capillare sull'andamento della riorganizzazione (focus su istituti)	Analisi effettuata attraverso interviste individuali e questionario on-line. Predisposto report presentato agli Organi a settembre 2013. In corso di predisposizione anche l'analisi generale sul modello organizzativo Istituti (completata nel febbraio 2014).	4	100%
2.3 Analisi carichi di lavoro presso gli Istituti	Elaborato e testato modello di pesatura carichi di lavoro Istituti Approvato dal Senato Accademico del 17.09. 2013.	4	100%
3. Completamento della regolamentazione interna			
3.1 Revisione dei regolamenti esistenti	Approvati dagli Organi: Regolamento per il conferimento di assegni di ricerca ai sensi dell'art. 22 della Legge 240/2010 Regolamento dottorato di ricerca ex dm 94/2013 Regolamento recante la disciplina dei prelievi e delle relative procedure sulle attività di ricerca e di formazione	7	100%
3.2 Introduzione nuovi regolamenti	Approvati dagli organi i seguenti nuovi regolamenti: Regolamento per la disciplina degli incarichi di insegnamento; Regolamento per la vita collegiale e il funzionamento delle strutture collegiali della Scuola Superiore Sant'Anna; Regolamento in materia di Visiting Professor e Visiting Researcher; Regolamento per la disciplina dei tecnologi a tempo determinato ai sensi dell'art. 24 bis della legge n. 240/2010; Disciplinare per l'utilizzo delle aule e delle sale	7	100%

	<p>riunioni; Regolamento per la costituzione ed il funzionamento del Comitato Unico di garanzia della Scuola Superiore Sant'Anna; Regolamento per l'autorizzazione all'esercizio di incarichi interni ed esterni retribuiti e per la disciplina delle incompatibilità del Personale Tecnico Amministrativo, ai sensi dell'art. 53 del D.lgs. 30/03/2001, n. 165 </p>		
3.3 Istruttoria organismi di ricerca	Presentata al Senato Accademico del 26.11.2013 delibera su policy fondazione; conseguente deliberazione del Senato Accademico.	2	100%
4. Miglioramento del processo di budget			
4.1 Attuare una spending review interna	<p>1) Avviata e svolta spending review su partecipazioni con analisi e decisione da parte degli Organi 2) Riduzione dei costi del PTA tempo indet. su FFO 3) Azioni specifiche su budget autorizzatorio 2014 con contenimento della spesa corrente (riduzione spese di ristorazione, comunicazione, etc) Inoltre: 4) Emanazione provvedimento su gestione parco auto 5) Revisione spese di comunicazione istituzionale 6) Rinegoziazione oneri sede Casaccia</p>	5	100%
4.2 Attivare un effettivo collegamento tra pianificazione e budget autorizzatorio	<p>Ridefinita la procedura di budget con tempistica allineata alla pianificazione (approvata dagli Organi a luglio 2013); Redatto documento linee programmatiche per il bilancio di previsione (approvata dagli Organi a luglio 2013) Avviato e completato processo di budget 2014 allineato con obiettivi macro 2014.</p>	3	100%
5. Perfezionamento di accordi territoriali			
5.1 Pontedera	Si veda delibera CdA 27.05.2013	3	100%
5.2 San Giuliano terme	Accordo approvato in CdA il 27.05.2013; siglato in data 31.07.13.	3	100%
5.3 Altri eventuali	Accordo con Provincia di Grosseto approvato in CdA il 27.05.2013; convenzione stipulata il 24.06.2013	3	100%

6. Studio di fattibilità integrazione servizi amministrativi Scuole speciali	Definita griglia di servizi oggetto di possibile integrazione. condivisa con Scuola Normale Superiore, IMT, Università di Pisa; individuati ambiti prioritari (trasfer tecnolog, biblio; global service). Avviate informalmente attività specifiche. Convenzione predisposta ed approvata in CdA a dicembre 2013.	3	100%
7. Gestione negoziazione integrativa			
7.1 Verifica pesatura posizioni organizzative	Per analisi posizioni e revisione sistema di pesatura: scelto partner, congiuntamente a SISSA e SNS; attivato contratto con società NEXT; completata nuova pesatura, presentata ai responsabili a novembre 2013.	4	100%
7.2 Contratto integrativo	Redatto testo contratto, discusso ed approvato in sede di negoziazione il 22.10.2013.	4	100%
8. Implementazione sistema integrato AVA	Costituito presidio qualità ed avviati lavori (perfezionate schede).	4	100%
9. Informatizzazione	Si veda obiettivo 1. Piattaforma servizi per il personale operativa da 01.06.2013. Implementata e sperimentata la procedura elettorale elettronica (sw cineca). Implementato SW per la gestione della didattica (TAM) Attivazione apertura serale della biblioteca con accesso con badge. Nuovo applicativo missioni: rinviato a 2014.	10	95%
10. Orientamento e Placement (pluriennale)			
10.1 Orientamento	Progetto presentato in senato Accademico il 14.01.2014 (a cura del coordinatore progetto orientamento)	2	100%
10.2 Placement	Obiettivo da realizzare	2	0%
Totale		100	
Altri risultati su obiettivi introdotti in corso d'anno			
Anticorruzione	Redatto Piano di prevenzione della corruzione, approvato dagli organi il 28.03.2013; redatta ed approvata relazione annuale sul Piano anticorruzione (entro 31.12)	5	100%
Rinegoziazione contratto mensa	Rinegoziato contratto mensa con modifica approvata da CdA.	3	100%
Gestione procedura elettorale rettore	Completata positivamente.	2	100%

Avvio progettazione iniziativa fund raising	Svolte attività di studio ed indagine propedeutiche. Progetto di dettaglio rinviato a 2014	3	30%
Delega del Rettore per rappresentanza delegazione parte pubblica in negoziazione	Tutti i principali obiettivi della negoziazione sono stati realizzati: recupero di una serena atmosfera di confronto e collaborazione; redazione contratto integrativo.	3	100%
Attività su sicurezza a seguito di specifica delega del rettore	Nuovo impulso a tutte le attività previste: realizzata una consistente campagna formativa; avviate visite ispettive nelle sedi con rilievo delle criticità sospese; assegnate deleghe; incarichi preposti da perfezionare.	2	100%
Attivazione del Comitato Unico di Garanzia	Le procedure di attivazione del CUG sono state perfezionate con PDG n. 244 del 25.11.2013.	3	100%
Visita ispettiva MEF: gestione e risposta	La visita ispettiva del MEF, non prevista negli obiettivi del DG, è stata gestita adeguatamente con consistente impegno del DGe delle strutture coinvolte sia per la parte di consegna dati ed informazioni richieste sia per la complessa fase di elaborazione della risposta (documento disponibile sul sito web scuola).	5	100%
	Totale (obiettivi introdotti in corso anno)	26	26%

3.4 Obiettivi individuali

Come previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione, la performance individuale per il personale non dirigente della Scuola è basata sui seguenti elementi:

- raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, in termini di competenze e comportamenti professionali e organizzativi.

Gli obiettivi assegnati al personale sono definiti, principalmente, sulla base di un processo “a cascata” che prende avvio dagli obiettivi del Direttore Generale (vedi paragrafo 3.3 Obiettivi e piani operativi) che vengono quindi ripartiti tra le strutture e successivamente a livello di singole unità di personale; possono riferirsi alla singola struttura o risultare trasversali a più strutture (per i dettagli si rimanda al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance http://www.sssup.it/UploadDocs/18810_Sistema_Misurazione_e_Valutazione_Performance_ann_o_2013.pdf).

Il processo di valutazione relativo al grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e dei comportamenti organizzativi è stato portato a compimento da parte dei valutatori responsabili di struttura; di seguito i dati medi di sintesi aggregati per struttura.

Obiettivi: media delle valutazioni individuali per struttura	
Struttura	% raggiungimento obiettivi
Area Affari Generali	100,00
Area Amministrazione, Finanza e Controllo	100,00
Area Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo	100,00
Area Risorse Tecniche, Logistiche e Tecnologiche	99,47
U.O. Affari Legali	100,00

Servizi di Supporto alla Formazione Allievi	100,00
Servizi di Supporto agli Istituti	97,69
Istituto di Biorobotica	94,73
Istituto TeCIP	99,03
Istituto di Management	95,53
Istituto di Economia	100,00
Istituto DirPOLIS	97,50
Istituto di Scienze della Vita	99,00

Comportamenti organizzativi: media delle valutazioni individuali per struttura	
Struttura	% valutazione comportamenti organizzativi
Area Affari Generali	96,10
Area Amministrazione, Finanza e Controllo	97,34
Area Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo	99,30
Area Risorse Tecniche, Logistiche e Tecnologiche	95,49
U.O. Affari Legali	98,09
Servizi di Supporto alla Formazione Allievi	97,63
Servizi di Supporto agli Istituti	96,89
Istituto di Biorobotica	94,69
Istituto TeCIP	96,98
Istituto di Management	92,27
Istituto di Economia	92,71
Istituto DirPOLIS	92,28
Istituto di Scienze della Vita	98,34

In sintesi si riporta inoltre la valutazione della Performance Individuale (obiettivi + comportamenti organizzativi), calcolata in base ai criteri dettati dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2013.

Performance: media delle valutazioni individuali per struttura	
Struttura	% raggiungimento Performance Individuale
Area Affari Generali	98,29
Area Amministrazione, Finanza e Controllo	98,80
Area Risorse Umane e Sviluppo Organizzativo	99,65
Area Risorse Tecniche, Logistiche e Tecnologiche	97,20
U.O. Affari Legali	98,89
Servizi di Supporto alla Formazione Allievi	99,29
Servizi di Supporto agli Istituti	97,33
Istituto di Biorobotica	95,11
Istituto TeCIP	97,83
Istituto di Management	94,16
Istituto di Economia	97,35
Istituto DirPOLIS	94,78
Istituto di Scienze della Vita	98,51

4. Risorse, efficienza ed economicità

Il bilancio 2013, trattandosi del primo anno di applicazione del nuovo sistema contabile, non è confrontabile con i bilanci degli esercizi precedenti.

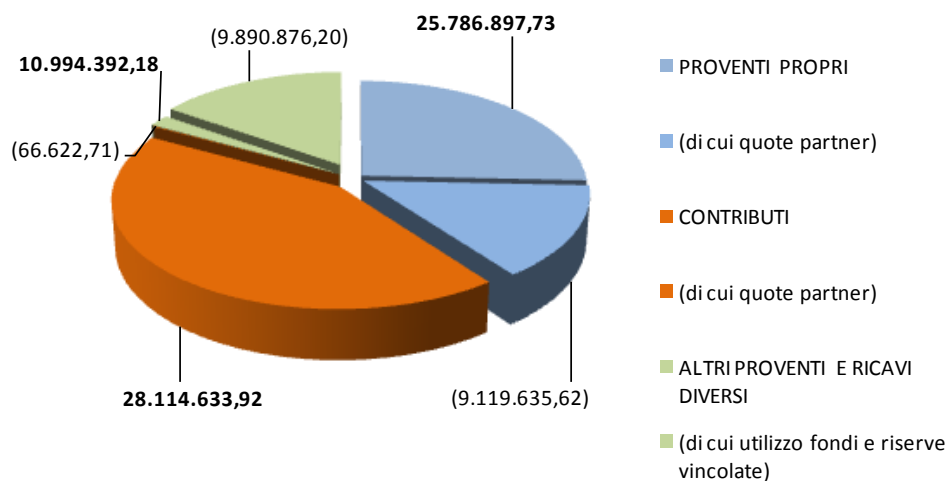
Di seguito si riporta una tabella di sintesi sull'andamento economico dell'esercizio 2013.

Andamento economico dell'esercizio 2013

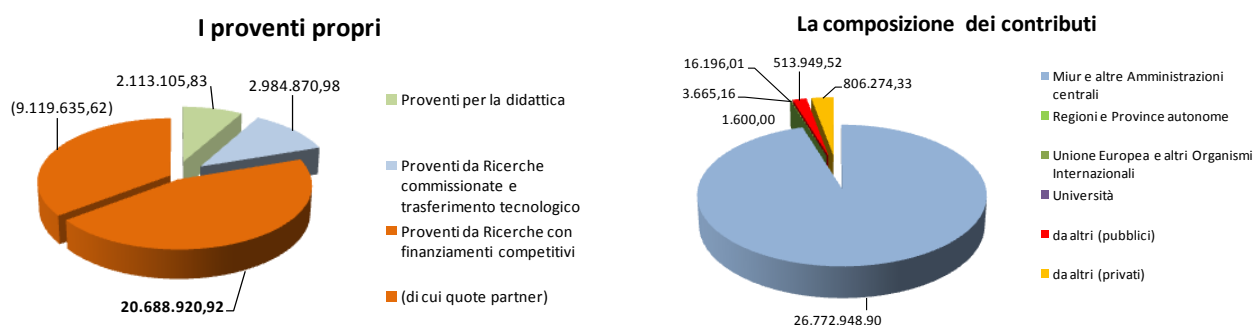
PROVENTI OPERATIVI	64.895.923,83
PROVENTI PROPRI	25.786.897,73
<i>(di cui proventi propri per quote partner)</i>	<i>9.119.635,62</i>
CONTRIBUTI	28.114.633,92
<i>(di cui contributi per quote partner)</i>	<i>66.622,71</i>
ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	10.994.392,18
COSTI OPERATIVI	62.700.275,43
COSTI DEL PERSONALE	23.903.948,28
COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	28.679.787,49
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	2.002.665,70
ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	520.210,19
ALTRI ACCANTONAMENTI	6.986.935,32
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	606.728,45
Differenza tra proventi e costi operativi	2.195.648,40
PROVENTI E ONERI FINANZIARI	-528,95
PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	385.691,81
Risultato prima delle imposte	2.580.811,26
IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO	77.436,05
UTILE DELL'ESERCIZIO	2.503.375,21

I grafici che seguono mostrano la composizione dei proventi tipici della Scuola, con evidenziazione delle quote partner nell'ambito dei "Proventi propri" e "Contributi" e dell'utilizzo dei fondi e riserve vincolate nell'ambito dei "Proventi e ricavi diversi". Se si analizzano le due voci "Proventi propri" legati all'attività di didattica e ricerca e "Contributi" (trattasi essenzialmente dei contributi da MIUR in conto esercizio per il funzionamento dell'ateneo), entrambe al netto delle quote partner, si rileva che il peso è rispettivamente 37% e 63%.

La struttura dei proventi operativi

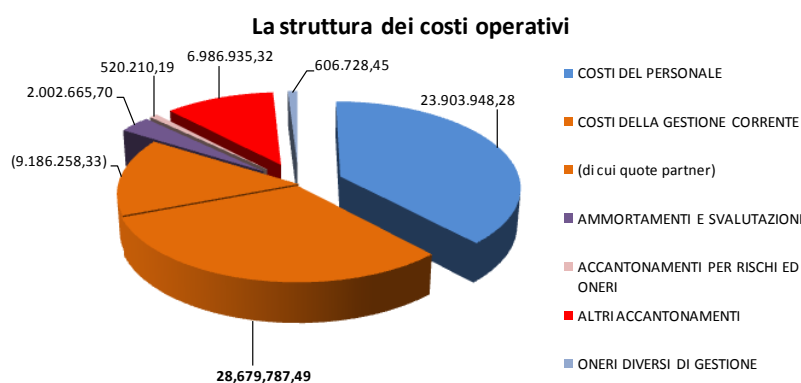


Nei due grafici che seguono è analizzata la composizione dei “Proventi propri” legati all’attività di didattica e di ricerca e dei “Contributi”:



- **I Costi operativi**

Il grafico che segue riporta la composizione dei costi tipici della Scuola. Se si analizzano le due voci principali “Costi del personale” e “Costi della gestione corrente”, al netto dei trasferimenti ai partner, si rileva che il peso è rispettivamente 55% e 45%.



5. Pari opportunità

Con Decreto Rettorale n. 334 del 31 ottobre 2013 è stato emanato il Regolamento per la costituzione e il funzionamento del Comitato Unico di Garanzia della Scuola Superiore Sant’Anna ex art. 33 dello Statuto e con Provvedimento del Direttore Generale n. 244 del 25 novembre 2013 è stato costituito il Comitato stesso.

Il CUG, oltre ad assumere, unificandole, tutte le funzioni che i contratti collettivi e le altre disposizioni attribuiscono ai Comitati Pari Opportunità e ai comitati antimobbing, ove esistenti, è investito di compiti molto più ampi, rispetto ai precedenti comitati, in relazione a tematiche ampliate con la normativa antidiscriminatoria e la normativa relativa alla salute e sicurezza sul lavoro, con particolare riferimento all’aspetto del benessere di chi lavora

Gli *obiettivi generali* del CUG sono:

- Assicurare nell’ambito del lavoro pubblico, il benessere lavorativo;
- Garantire parità e pari opportunità di genere;

- Eliminare ogni forma di violenza morale e psicologica e di discriminazione diretta e indiretta relativa al genere, all'età, alla disabilità, alla religione, all'etnia, all'orientamento sessuale e all'identità di genere;
- Ottimizzare la produttività del lavoro pubblico;
- Razionalizzare e rendere efficiente ed efficace l'organizzazione della PA anche in materia di pari opportunità, contrasto alle discriminazioni e benessere dei lavoratori e lavoratrici.

Nel Piano di azioni Positive previsto per la Scuola troviamo:

- Indagine conoscitiva sulla parità di genere nella Scuola (es. monitoraggio della situazione del personale, analisi delle progressioni di carriera negli ultimi anni, analisi del differenziale retributivo).
- Diffusione dei dati di genere e delle risultanze attraverso seminari, focus groups, audizioni presso gli organi istituzionali.
- Monitoraggio sulla composizione delle commissioni di concorso secondo quanto stabilito dall'art. 57 del d. lgs. 165/2001.
- Monitoraggio sui bandi di concorso, sulle prove concorsuali e sugli esiti delle selezioni affinché non siano discriminanti per il genere femminile.
- Formazione e aggiornamento.
- Telelavoro.
- Ludoteca/babyparking aziendale.
- Forme di sostegno per le necessità legate all'assistenza di anziani (es. convenzioni, voucher, convenzioni con compagnie di trasporto/taxi/autisti).
- Eventi formativi sulla normativa in materia di pari opportunità e tutela contro le discriminazioni.
- Sportello di ascolto.

Tra le attività riconducibili all'ambito delle pari opportunità svolgono un ruolo fondamentale la Consigliera di Fiducia ed il Comitato Garante del Codice Etico.

La Consigliera di Fiducia presta la sua assistenza e la sua attività di ascolto a tutela di chi si ritenga vittima di condotte lesive di abusi e fastidi sessuali, discriminazioni, vessazioni, atti di violenza e persecuzione psicologica e di tutti quei comportamenti tali da compromettere l'altrui salute e la capacità di svolgere le rispettive attività di studio, di ricerca e di lavoro; come Presidente del Comitato Garante del Codice Etico, svolge, tra le altre, un'attività di informazione e divulgazione di tutte le tematiche connesse all'applicazione del Codice.

6. Il processo di redazione della Relazione sulla Performance

6.1. Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

Il processo di redazione della Relazione sulla Performance ha risentito, in generale, delle criticità legate alla sovrapposizione, in termini di pianificazione, del Piano della Performance e del Programma Triennale (per le Scuole Superiori redatto ai sensi della legge 23.12.2000 n. 388) che talvolta seguono piani di sviluppo non del tutto coincidenti ovvero risultano sfasati temporalmente rispetto agli obiettivi strategici. Ai fini dell'elaborazione della Relazione è stato quindi necessario attuare uno sforzo di riallineamento degli obiettivi indicati nei due strumenti di pianificazione.

Il presente documento scaturisce quindi dalla collaborazione tra la Commissione Programma Triennale e la Direzione Generale della Scuola supportata dall'Area Persone e Organizzazione e dall'Area Finanza, Programmazione e Ricerca in relazione ai rispettivi ambiti di competenza.

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

Punti di forza

1. Commitment della Direzione Generale: notevole investimento nella gestione del processo sia nella fase di pianificazione che di realizzazione degli obiettivi.
2. Consolidamento del processo a cascata di assegnazione obiettivi: sulla base del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, realizzazione in corso d'anno di interventi volti all'acquisizione di una maggior consapevolezza da parte di tutto il personale riguardo alle fasi di svolgimento del processo.
3. Risultati ottenuti: nonostante l'onerosità degli obiettivi definiti a inizio anno, la componente amministrativa non solo ha portato a termine la quasi totalità degli obiettivi previsti ma ha realizzato ulteriori obiettivi intervenuti in corso d'anno.

Punti di debolezza

1. Permane la necessità di migliorare il sistema di pianificazione strategica, sia da un punto di vista metodologico che di strumenti gestionali, anche attraverso un più adeguato uso dello strumento del budget. La messa a regime del sistema di contabilità economico patrimoniale e l'implementazione del sistema di controllo di gestione dovrebbero favorire il necessario coordinamento tra sistemi di programmazione e ciclo di gestione della performance
2. Miglioramento nella gestione del processo da parte dei valutatori; in tal senso è prevista l'organizzazione di interventi formativi ad hoc da realizzare nel corso del 2014.

Al fine di un miglioramento continuo, nel corso del 2013 è stata messa in campo la revisione del sistema di valutazione, da applicare a partire dall'anno 2014, che prevede l'introduzione delle seguenti innovazioni:

- la valutazione individuale sarà basata anche sul raggiungimento degli obiettivi strategici della Scuola e degli obiettivi di macro struttura (Direzione Generale o Istituto);
- sarà introdotta la soddisfazione dell'utenza rispetto ai servizi forniti dalla struttura di riferimento quale elemento che concorre alla definizione della valutazione individuale;
- a livello di struttura (area/istituto/servizio ecc) sarà prevista la distinzione tra obiettivi gestionali e progetti di innovazione;
- riguardo ai comportamenti organizzativi è prevista l'applicazione di un modello professionale basato su una logica di profilo/processo, in linea con i criteri di pesatura delle posizioni organizzative, che comporta una completa revisione delle categorie ad oggi utilizzate.