

**RELAZIONE SULLA PERFORMANCE ANNO 2014
(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
- 2.4. Le criticità e le opportunità

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 2014-2016, per l'anno 2014.

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

2.1 Il contesto esterno di riferimento

La Scuola Superiore Sant'Anna fa parte del Sistema Universitario Italiano: è una delle cinque istituzioni universitarie pubbliche a statuto speciale, dette Scuole Universitarie Superiori.

È quindi un vero e proprio istituto universitario pubblico, dotato di autonomia propria, la cui mission è di svolgere attività di formazione e ricerca nel campo delle scienze applicate (scienze sociali e scienze sperimentali).

In particolare la sua attività si articola in quattro linee di attività, fortemente integrate:

- la formazione universitaria, attraverso il collegio di eccellenza, che fornisce ad allievi individuati con procedure altamente selettive, una formazione integrativa del tradizionale percorso di laurea;
- la ricerca scientifica;
- a fare da anello di congiunzione ideale tra queste due, la formazione avanzata (dottorati di ricerca, graduate program, lauree magistrali e master universitari di primo e secondo livello);
- al fine di massimizzare l'impatto sociale della ricerca, la Scuola è da anni impegnata in attività di terza missione (trasferimento tecnologico), che hanno dato luogo a importanti collaborazioni con imprese ed enti pubblici ed hanno favorito la nascita di numerose imprese spin-off e di brevetti.

Nel corso degli ultimi anni la Scuola è cresciuta rapidamente sia in termini di strutture che di attività, coinvolgendo un numero sempre più ampio di risorse umane interne e di stakeholders esterni. Tale processo ha esaltato in modo significativo la capacità della Scuola di interagire, sia a livello nazionale che internazionale, con partner universitari, scientifici e industriali, con le istituzioni nazionali e locali e con la società civile in genere.

Una capacità costruita su una base organizzativa che ha rappresentato un modello originale di concepire e fare università, adeguandosi ai cambiamenti sociali e continuando a fornire risposte innovative anche attraverso l'aggiornamento del proprio assetto di governance.

Alle due missioni riconosciute e legittimate come proprie delle Università, insegnamento e ricerca, si è aggiunta e sempre più sviluppata la cosiddetta terza missione, l'attività di sfruttamento dei risultati della ricerca a livello del mondo istituzionale, del sistema produttivo o della società nel suo insieme. La Scuola viene sempre più sollecitata a contribuire alla nascita di nuove imprese ad alto contenuto di conoscenza e ricerca, al trasferimento di conoscenze alla società ed al sistema produttivo, allo sviluppo economico regionale; alla creazione di incubatori

di spin-off companies, di parchi scientifici o di vere e proprie società di venture capital, estendendo ed intensificando i legami con la società e parallelamente riducendo le distanze con le istituzioni, il mondo produttivo e le imprese.

2.2. L'amministrazione

3.1. L'amministrazione in cifre (al 31.12.2014)

Strutture collegiali: 3

Strutture di ricerca: 6 Istituti

Didattica:

- 6 Settori di afferenza
- 10 Phd Programmes
- 4 Lauree Magistrali
- 4 Graduate Programmes
- 10 Master universitari
- 43 Corsi di Alta formazione e formazione continua

Ricerca:

- 310 Progetti di ricerca attivi di cui: 73 UE coordinati, 109 Nazionali competitivi, 118 c/terzi/Ateneo, 10 altro
- 563 Pubblicazioni scientifiche
- 29 Brevetti registrati
- 43 Imprese Spin-Off generate dal 1991 al 2014

Persone:

- 280 Allievi ordinari
- 377 Allievi di perfezionamento e dottorato
- 187 Allievi Master
- 939 Allievi dei corsi di alta formazione
- 236 Allievi dei corsi di Laurea Magistrale / GP
- 46 Docenti e ricercatori Settore di Scienze Sociali (di cui 9 Ricercatori TD)
- 65 Docenti e ricercatori Settore di Scienze Sperimentali (di cui 25 Ricercatori TD)
- 230 Assegnisti di ricerca
- 174 unità di Personale Tecnico Amministrativo di cui:
 - 141 tempo indeterminato
 - 33 tempo determinato

2.3. I risultati raggiunti: sintesi

Nel 2014 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 17 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 (23%) di studenti stranieri provenienti da 36 Paesi diversi. Per quanto concerne, inoltre, i corsi di alta formazione/formazione continua, sono stati organizzati 10 master universitari (contro gli otto del 2013) e 43 corsi di alta formazione e conto terzi. Complessivamente sono state erogate 7.762 ore di formazione, di cui circa il 33% in lingua inglese. La percentuale di allievi stranieri sul totale è pari al 38%.

Riguardo all'attività di Ricerca, il numero dei progetti di ricerca attivi si attesta su 310 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, nel corso del 2014 si è proseguito su due importanti iniziative di sviluppo edilizio:

Realizzazione del nuovo Polo Sant'Anna San Giuliano 1° Fase Istituto di Scienze della Vita, con lo svolgimento della gara di progettazione (per il progetto guida e progetto fino al definitivo)

Realizzazione della nuova infrastruttura per la ricerca presso il CNR – Progetto PIC Fotonica Integrata a Pisa: nel corso del 2014 la struttura è stata realizzata e completata.

Nell'anno 2014 si è inoltre proseguito nel massiccio sforzo di adeguamento della normativa interna per la progressiva attuazione della Legge 240/2010.

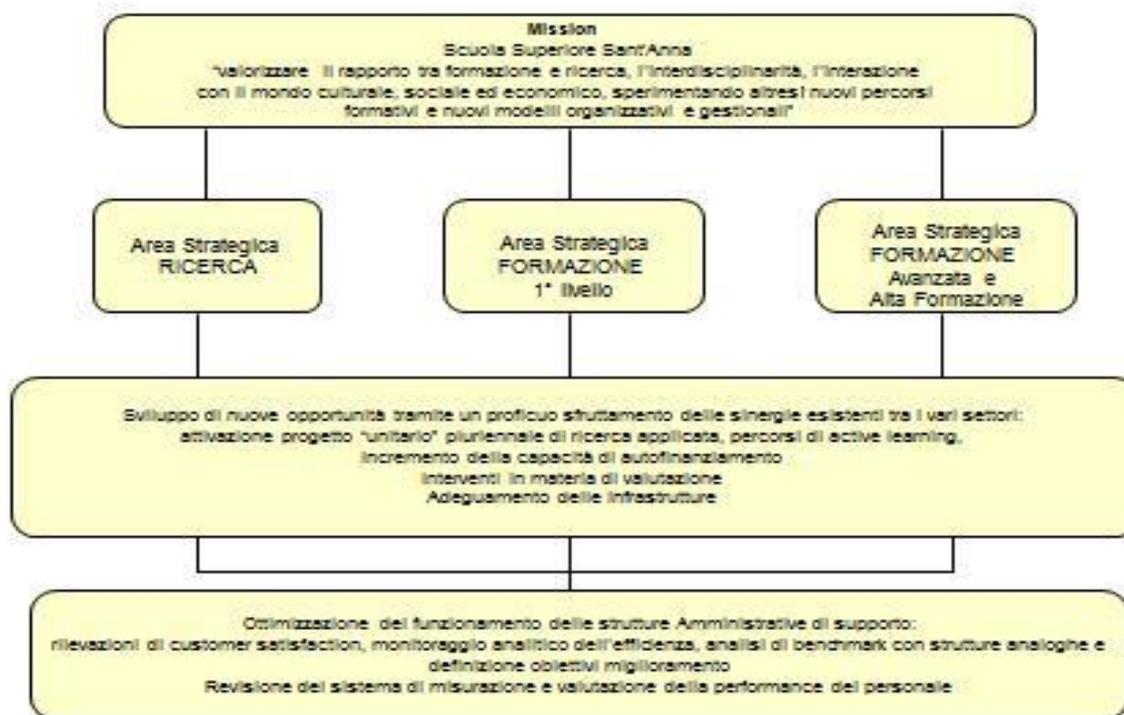
Tra i numerosi risultati raggiunti nel 2014 si possono segnalare:

- svolgimento della prima edizione della job fair, al fine del rafforzamento delle iniziative di placement;
- il raggiungimento di tutti gli obiettivi previsti dalla Pianificazione triennale (DM 827/2013);
- le attività di integrazione amministrativa con le Scuole IMT ed SNS;
- l'avvio del processo federale con lo IUSS;
- è stato rivisto il sistema di valutazione del personale tecnico amministrativo;
- è stato avviato il progetto di rifacimento del sito web della scuola con espletamento della relativa gara e selezione dell'azienda fornitrice del servizio;
- l'indicatore "tempestività dei pagamenti" registra un ulteriore miglioramento (- 8,81, cioè mediamente quasi 9 giorni prima del termine di scadenza fattura) rispetto al già positivo dato 2013 (- 5,75):

Per quanto riguarda il bilancio della Scuola per l'anno 2014 questo si è chiuso con un utile di esercizio di 4,8 milioni (per ulteriori dettagli si veda par. 4).

3. Obiettivi: risultati raggiunti e scostamenti

3.1 Albero della performance



3.2 Obiettivi strategici

Nella tabella che segue sono riportati i risultati raggiunti nel 2014, in relazione agli obiettivi definiti per il triennio 2014-2016, disponibili sulla base di dati certificati.

Output	Target 2014	Risultati
Numero prodotti Scopus	390	385
di cui nel primo quartile del SJR	180	180
Monografie	7	4
Ricavi Ricerca	20.000.000	nd
di cui da ricercatori TD	1.600.000	nd
Proventi Ricerca (quote Scuola da Consuntivo)	11.238.175	12.437.339
Ore Formazione Universitaria	3.500	2.790
Allievi PhD (esclusi allievi Urban Studies)	330	356
Ricavi Alta Formazione	2.200.000	2.714.891
Ore Alta Formazione	1.100	988

Processo	Target 2014	Risultati
Ore di formazione erogate da docenti stranieri	5	15
Percentuale ore di formazione activelearning	20	31,90

Outcome	Target 2014	Risultati
Mobilità sociale	10,00	10,80
Domande per posto	1.100	859
Inserimento occupazionale	99,35%	nd
Brevetti registrati	-	29
Brevetti licenziati o concessi per sfruttamento	-	5

Sulla base dei dati riportati nelle tabelle precedenti, si stima una percentuale media di raggiungimento obiettivi da parte della Scuola pari all'82%.

Per quanto non previsti nel Piano della Performance 2014-2016, di seguito si riportano in sintesi anche i risultati raggiunti con riferimento agli obiettivi integrativi di cui al DM 827/2013.

Descrizione	Target 2014	Risultati
Qualità del sistema universitario		
Numero di processi amministrativi dematerializzati	2	2
Tempi di attesa a regime del processo dematerializzato (1 o 2 anni)	SI	SI
Livello di soddisfazione degli studenti al termine del processo (da rilevare tramite questionario on line) (indicatori 1-3= MIUR confermati)		
Integrazione territoriale e internazionale		
a) Docenti esterni all'ateneo nelle commissioni di selezione art. 18 e 24 L.240/2010		
1. previsione della disposizione nel regolamento di ateneo per tutte le procedure di reclutamento di cui all'art. 18	SI	SI
2. previsione delle disposizioni nel regolamento di ateneo per tutte le procedure di reclutamento di cui agli artt. 18 e 24 commi 5 e 6	SI	SI
3. previsione delle disposizioni nei regolamenti di ateneo per tutte le procedure di reclutamento di cui agli artt. 18 e 24	SI	SI
Dimensionamento sostenibile		
Realizzazione di modelli federativi di università su base regionale o macroregionale, con le seguenti caratteristiche, ferme restando l'autonomia scientifica e gestionale dei federati nel quadro delle risorse attribuite:		

a) Unificazione Amministrazione e Consiglio di Presidente		
Unificazione del CDA e unico Presidente	NO	NON (non previsto)
Tempi di realizzazione del processo (1 anno da approvazione progetto)	NO	NO (non previsto)

3.3 Obiettivi e piani operativi

Il Consiglio di Amministrazione, con deliberazione n. 48 del 28 aprile 2015, confermando il parere espresso dal Nucleo di Valutazione, ha riconosciuto il pieno raggiungimento degli obiettivi per l'anno 2014 da parte del Direttore Generale.

In merito il Nucleo di Valutazione ha esaminato il rapporto sul raggiungimento degli obiettivi per l'anno 2014 presentato e discusso dal Direttore Generale che ha altresì indicato e reso disponibili tutte le fonti documentali e deliberative a sostegno dell'evidenza dei risultati conseguiti. Il Nucleo ha preso atto con favore anche della valutazione sintetica espressa dal Rettore, su sollecitazione del Direttore Generale, che ha costituito un utilissimo punto di riferimento.

Nel complesso la valutazione da parte del Nucleo è stata pienamente positiva; il Direttore Generale ha effettivamente perseguito tutti gli obiettivi assegnati e, in massima parte, li ha raggiunti pienamente. In particolare, il Nucleo ha espresso un parere sul livello di raggiungimento specifico dei singoli obiettivi, corredato, nei casi di deviazione rispetto ai risultati attesi e/o di risultati particolarmente significativi, di motivazioni e raccomandazioni, come riportato nella tabella riepilogativa allegata.

La sintesi del livello di raggiungimento degli obiettivi originariamente previsti, tenendo conto dei relativi pesi, è pari a 78,9/100. Il Nucleo ha altresì provveduto alla valutazione degli obiettivi integrativi aggiunti in corso d'anno di concerto con gli Organi della Scuola.

La sintesi totale del livello di raggiungimento degli obiettivi originariamente previsti e di quelli integrativi per l'anno 2014, tenendo conto dei relativi pesi, è risultata pari a 103,5/100.

In allegato la tabella di sintesi relativa alla valutazione espressa dal Rettore, dal Nucleo di Valutazione e confermata dal CdA del grado di raggiungimento degli obiettivi da parte del Direttore Generale (allegato 1).

3.4 Obiettivi individuali

Come previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione 2014, la performance individuale per il personale non dirigente della Scuola è basata sui seguenti elementi: risultati raggiunti (1) dalla Scuola (obiettivi strategici) e (2) dalla macro struttura di riferimento (obiettivi Direzione Generale), (3) risultati raggiunti sulla base degli obiettivi assegnati a livello di struttura e individuale, (4) customer satisfaction rispetto ai servizi offerti dalla struttura di riferimento e (5) comportamenti organizzativi.

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

Oggetto	Obiettivi Scuola	Obiettivi Dir.Gen/ Istituto	Obiettivi gestionali/Progetti di innovazione	Soddisfazione dell'utenza	Comportamenti organizzativi	Totale
Posizione						
Resp. Area/Servizi o Amm.vo Istituto, Unità Organizzativa, Funzione, Tecnico cat.EP	4	4	50	10	32	100
Collaboratori	2	2	50	10	36	100

(per ulteriori i dettagli si rimanda al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance http://www.sssup.it/UploadDocs/22581_SMVP_2014_.pdf).

In tal senso si evidenzia, rispetto al 2013, una composizione più articolata e differenziata degli item che determinano la valutazione individuale con l'introduzione, per la prima volta, di elementi macro "indirettamente" riconducibili alla performance dei singoli.

A livello di struttura è stata inoltre introdotta la distinzione tra obiettivi gestionale e progetti di innovazione:

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

Gli obiettivi gestionali/progetti di innovazione 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); in tal senso possono riferirsi alla singola struttura o risultare trasversali a più strutture

Oltre al raggiungimento degli obiettivi sono valutati i comportamenti organizzativi sulla base di un insieme di indicatori, riconducibili a macro categorie identificate nell'ambito delle seguenti aree:

Area	Macro categorie
professionale	Competenze e sviluppo professionale
relazionale	Relazione e lavoro di squadra
	Orientamento al cliente
gestionale	Gestione dei collaboratori
realizzativa	Partecipazione alla vita organizzativa
	Pianificazione, programmazione e controllo
	Orientamento al risultato
cognitiva	Orientamento all'innovazione e al cambiamento

La principale novità rispetto al 2013 è l'adozione di un unico profilo di "Responsabile di Struttura" per i Responsabili di Area/Servizio/Istituto ed Unità Organizzativa; pertanto i profili passano da 7 a 6.

I risultati raggiunti in termini di "Obiettivi Scuola", pari all'82%, hanno determinato una valutazione senz'altro buona corrispondente al livello *target*, mentre quelli relativi agli obiettivi della Direzione Generale, raggiunti al 100%, si traducono in una valutazione di *eccellenza*.

La rilevazione della "Customer satisfaction" per l'anno 2014 si è basata sui risultati medi derivanti dalla valutazione dei servizi, nell'ambito del progetto GP, effettuata dal personale docente fruitore dei servizi stessi; il risultato medio raggiunto dalla Scuola, da un min di 1 ad un max di 6, è stato pari a 4,6, corrispondente al livello *target*, ed è stato il più elevato tra gli Atenei partecipanti al progetto. Un affinamento è previsto per il 2015 con rilevazioni ad hoc da effettuare tramite questionari di gradimento dell'utenza rispetto ai singoli servizi.

Il processo di valutazione relativo al grado di raggiungimento degli Obiettivi gestionali/progetti di innovazione e dei comportamenti organizzativi è stato portato a compimento nel mese di luglio 2015 da parte dei valutatori responsabili di struttura; di seguito i dati medi di sintesi relativi alle voci "Obiettivi gestionali e progetti di innovazione" e "Comportamenti organizzativi aggregati per struttura"¹.

Obiettivi gestionali e progetti di innovazione: media delle valutazioni per struttura (%)	
Area Affari Generali	91,4
Area Finanza, Programmazione e Ricerca	100,0
Area Persone e Organizzazione	100,0
Area Tecnico-gestionale	96,6
Staff Rettore e Direttore Generale	98,1
U.O. Segreteria Didattica Allievi Ordinari	100,0
Area della Formazione Post Laurea	99,2
Amministrazione Istituto di Biorobotica	97,2

¹ Dati in corso di verifica.

Amministrazione Istituto TeCIP	100,0
Amministrazione Istituto di Management	95,0
Area Amministrazione Istituti	81,4
Servizi Informatici	100,0
Servizi Bibliotecari	100,0
Personale tecnico Istituti	96,6

Comportamenti organizzativi: media delle valutazioni per struttura (%)	
Area Affari Generali	90,2
Area Finanza, Programmazione e Ricerca	95,6
Area Persone e Organizzazione	94,4
Area Tecnico-gestionale	87,9
Staff Rettore e Direttore Generale	90,1
U.O. Segreteria Didattica Allievi Ordinari	88,7
Area della Formazione Post Laurea	91,2
Amministrazione Istituto di Biorobotica	87,8
Amministrazione Istituto TeCIP	93,0
Amministrazione Istituto di Management	93,4
Area Amministrazione Istituti	90,7
Servizi Informatici	84,0
Servizi Bibliotecari	90,7
Personale tecnico Istituti	91,1

4. Risorse, efficienza ed economicità

Di seguito si riporta una tabella di sintesi sull'andamento economico dell'esercizio 2014.

Andamento economico dell'esercizio 2014

PROVENTI OPERATIVI	64.717.039,92
PROVENTI PROPRI	24.417.989,56
<i>(di cui proventi propri per quote partner)</i>	<i>5.744.701,80</i>
CONTRIBUTI	30.643.571,88
<i>(di cui contributi per quote partner)</i>	<i>91.072,71</i>
ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	9.655.478,48
COSTI OPERATIVI	59.723.493,52
COSTI DEL PERSONALE	24.617.985,62
COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	24.200.066,71
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	2.637.649,73
ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	471.146,95
ALTRI ACCANTONAMENTI	7.111.586,48
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	685.058,03
Differenza tra proventi e costi operativi	4.993.546,40
PROVENTI E ONERI FINANZIARI	- 5.823,91
PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	- 44.058,71
Risultato prima delle imposte	4.943.663,78
IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO	71.357,00
UTILE DELL'ESERCIZIO	4.872.306,78

Trattandosi del secondo anno di applicazione del sistema di contabilità economico-patrimoniale si ritiene opportuno effettuare un confronto con i risultati relativi all'anno 2013.

In termini di proventi, dal Conto Economico per gli anni 2013 e 2014 si evidenziano i seguenti valori:

Descrizione	Valori 2014	Valori 2013
PROVENTI PROPRI	24.417.989,56	25.786.897,73
<i>(di cui proventi propri per quote partner)</i>	5.744.701,80	9.119.635,62
CONTRIBUTI	30.643.571,88	28.114.633,92
<i>(di cui contributi per quote partner)</i>	91.072,71	66.622,71
PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE	0,00	0,00
PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO	0,00	0,00
ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	9.655.478,48	10.994.392,18
VARIAZIONE RIMANENZE	0,00	0,00
INCREMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI	0,00	0,00
Totale	64.717.039,92	64.895.923,83

In particolare i “proventi propri” si suddividono nelle seguenti tre macrocategorie:

Descrizione	Valori 2014	Valori 2013
Proventi per la didattica	2.714.891,12	2.113.105,83
Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	3.551.057,22	2.984.870,98
Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	18.152.041,22	20.688.920,92
Totale	24.417.989,56	25.786.897,73

- proventi per la didattica, costituiti dalle quote di iscrizione per i corsi di alta formazione, master e altri corsi finanziati da enti pubblici e privati oltre che delle tasse e dei contributi universitari ricevuti dalle università in convenzione con la Scuola Sant'Anna per l'attivazione di Lauree magistrali e Graduate Programme; in proposito si rileva un incremento significativo rispetto all'anno 2013.
- Proventi da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico, in questa voce figurano i ricavi relativi alle commesse commerciali realizzate dalla Scuola nell'ambito della ricerca scientifica. Tali commesse sono prestazioni a favore di terzi e consistono in attività di ricerca, di consulenza, di progettazione, di sperimentazione, di verifica tecnica, svolte dagli Istituti avvalendosi delle proprie competenze e risorse, a fronte di un corrispettivo atto a coprirne almeno i costi. Rispetto al 2013 si evidenzia un aumento dei proventi in linea con l'impegno della Scuola in ambito ricerca e trasferimento tecnologico.
- Proventi da ricerche con finanziamenti competitivi, in questa voce sono iscritti tutti i ricavi dei progetti istituzionali di ricerca suddivisi per ente finanziatore. Dalla tabella di dettaglio sottostante si rileva un incremento rispetto al 2013 della quota Scuola che si attesta su un valore pari a € 12.437.339, nettamente superiore al valore target previsto per il 2014 (si veda par. precedente 3.2).

Descrizione	Valori 2014	Valori 2013
Ricerche su finanziamenti competitivi da MIUR - quota Scuola	1.019.784,32	681.749,30
Ricerche su finanziamenti competitivi da altri Ministeri - quota Scuola	469.795,78	429.010,43
Ricerche su finanziamenti competitivi da UE e Organismi Internazionali - quota Scuola	6.341.155,12	5.590.971,38
Ricerche su finanziamenti competitivi da altri enti pubblici - quota Scuola	3.671.697,77	3.512.437,67
Ricerche su finanziamenti competitivi da enti privati - quota Scuola	934.906,43	1.355.116,52
Totale Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi - quota Scuola	12.437.339,42	11.569.285,30
Ricerche su finanziamenti competitivi da MIUR - quota partner	0,00	262.536,11
Ricerche su finanziamenti competitivi da altri Ministeri - quota partner	5.592,71	51.256,01
Ricerche su finanziamenti competitivi da UE e Organismi Internazionali - quota	5.313.247,51	8.566.608,31
Ricerche su finanziamenti competitivi da altri enti pubblici - quota partner	321.707,58	40.840,00
Ricerche su finanziamenti competitivi da enti privati - quota partner	74.154,00	198.395,19
Totale Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi - quota partner	5.714.701,80	9.119.635,62
Totale	18.152.041,22	20.688.920,92

In termini di costi operativi ovvero i costi attribuibili direttamente alle attività di formazione e di ricerca e ai fattori impiegati nell'attività svolta a supporto della didattica e della ricerca, dal Conto Economico 2014 si rilevano i seguenti dati di dettaglio:

Descrizione	Valori 2014	Valori 2013
COSTI DEL PERSONALE	24.617.985,62	23.903.948,28
COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	24.200.066,71	28.679.787,49
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	2.637.649,73	2.002.665,70
ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI	471.146,95	520.210,19
ALTRI ACCANTONAMENTI	7.111.586,48	6.986.935,32
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	685.058,03	606.728,45
Totale	59.723.493,52	62.700.275,43

Riguardano quindi il costo del personale docente, ricercatore, collaboratori linguistici, dirigente e tecnico amministrativo, ed i costi per beni e servizi connessi alla gestione corrente delle attività di formazione, di ricerca e al relativo supporto.

Rispetto al 2013 il dato maggiormente significativo, a fronte di un limitato incremento dei costi del personale derivante massima parte dall'aumento dei contratti a supporto della formazione e della ricerca, è la riduzione dei costi della gestione corrente.

In termini di efficienza gestionale si riporta un dato per tutti, l'andamento dell'indicatore relativo alla spesa su FFO per personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato rispetto ai proventi per attività di ricerca (con esclusione delle quote partner) e alta formazione:

Anno	Proventi per Ricerca e Didattica	Spesa per PTA TI	%
2013	€ 16.667.262,11	€ 3.390.765,01	20,34
2014	€ 18.703.287,76	€ 3.369.923,23	18,01

Tenendo conto anche del costo del personale a tempo determinato, i dati risultano i seguenti:

Anno	Proventi per Ricerca e Didattica	Spesa per PTA TI +TD	%
2013	€ 16.667.262,11	€ 4.266.945,28	25,60
2014	€ 18.703.287,76	€ 4.190.038,79	22,40

In altri termini il costo di gestione su FFO per ogni euro di proventi aggiuntivi derivanti da attività di formazione e ricerca è diminuito nel 2014 rispetto al 2013, passando da 0,25 a 0,22.

Pari opportunità

Tra le attività riconducibili all'ambito delle pari opportunità per il 2014, si riportano i principali impegni del CUG:

1. Attività a sostegno della conciliazione vita privata e familiare e vita lavorativa

- Campagna campi solari 2014: l'accordo con numerosi enti che erogano questo tipo di servizio ha consentito di offrire condizioni economiche agevolate al personale della Scuola.
- Rinnovo di convenzione con Istituto parificato di istruzione per l'accesso ai vari cicli scolastici da parte dei figli dei dipendenti della Scuola.
- Attivazione di ulteriori convenzioni: è stata attivata una convenzione con una Cooperativa che prevede uno sconto del 15 per cento sulle rette di iscrizione a 9 strutture di asili nido gestite direttamente e dislocate a Pisa, Pontedera e comuni vicini; parallelamente è in corso di definizione una seconda convenzione con la stessa Cooperativa, che riguarda altre tipologie di servizi (si tratta in particolare di servizi per minori quali baby sitting, baby parking, baby transfer, vacanze scolastiche in barca a vela, supporto per disturbi legati all'apprendimento; servizi per anziani come interventi a domicilio di operatore socio assistenziale, di infermiere professionale, di fisioterapista, servizio di accompagnamento in tandem con istruttore).

Congiuntamente con la delegata alle pari opportunità della Scuola Normale Superiore e al CUG dell'Università di Pisa, il CUG ha avviato un'attività istruttoria per individuare enti interessati a convenzionarsi con la Scuola e offrire agevolazioni tariffarie per servizi di cura e assistenza per bambini e anziani.

- Somministrazione di un questionario sulle necessità di cura per bambini, anziani, persone non autosufficienti: il CUG ha promosso un'indagine conoscitiva all'interno della Scuola per raccogliere i dati necessari al fine di orientare al meglio la proposta operativa. Sul sito istituzionale del CUG sono pubblicati i risultati.

Il questionario è stato messo a disposizione degli organismi omologhi dell'Università di Pisa, dell'Azienda ospedaliero-universitaria pisana e della Scuola Normale Superiore, per avviare indagini simili anche in vista di future iniziative condivise. Sulla scorta di questa analisi, è stata fotografata la situazione attuale e sono state programmate azioni future, che trovano il loro fulcro nel piano di azioni positive (PAP) 2015-2018.

2. Attività di carattere formativo e scientifico.

Sul piano delle attività di formazione e sensibilizzazione sui temi delle pari opportunità il CUG ha curato le seguenti iniziative:

- Partecipazione, con un intervento della Presidente del CUG, prof. Erica Palmerini, dal titolo "Il Comitato Unico di Garanzia della Scuola Sant'Anna: teoria e prassi", al seminario su "Trasparenza, Prevenzione della Corruzione, Istituti di Garanzia: il quadro generale di riferimento e l'esperienza della Scuola", organizzato dalla Direzione Generale della Scuola.
- Organizzazione di un incontro di studio dedicato a "Costruire l'uni-verso delle diversità. Le regole, gli strumenti, le buone prassi". Il seminario ha riunito diverse competenze

disciplinari, di politica economica, sociologia delle organizzazioni, diritto e medicina del lavoro, al fine di riflettere sulla gestione delle differenze nella realtà universitaria. Nel seminario sono stati presentati i dati relativi ai gender gaps nell'accademia e nelle altre istituzioni scientifiche evidenziati dalle rilevazioni statistiche, e riferiti alle retribuzioni, all'uso del tempo, alla presenza nelle posizioni apicali. Sono state poi discusse le culture organizzative che includono e valorizzano le differenze (di genere, età, orientamento sessuale, abilità/dis-abilità, maternità/paternità, culture di provenienza), le filosofie sottese alla gestione del capitale umano; il sistema regolativo in materia di diritto antidiscriminatorio e di tutele del lavoro e sul lavoro, inclusi i profili della sicurezza e della misurazione del rischio di stress lavoro-correlato; infine, le politiche e le strategie da inventare per prevenire e combattere le discriminazioni e raggiungere gli obiettivi di giustizia e di efficienza complessiva del sistema. Nella sessione pomeridiana si è tenuta una tavola rotonda dedicata alla formazione e all'aggiornamento per Consigliere/i di fiducia. Attraverso la testimonianza di Consigliere di fiducia operanti presso diverse istituzioni universitarie e di ricerca sono stati approfonditi i temi delle responsabilità, degli strumenti e delle buone prassi che interessano questa figura centrale in tema di tutela contro le discriminazioni.

- In collaborazione con il CUG dell'Università di Pisa, organizzazione di un seminario sul tema "Donne e lavoro: dove, come, quando?".
- Avvio di una collaborazione con la Consigliera di Parità della Provincia di Pisa e il Comitato Pari Opportunità dell'Ordine degli Avvocati di Pisa, sfociata nell'organizzazione di un seminario su "Donne, famiglia e lavoro tra realtà e immagine".

5. Il processo di redazione della Relazione sulla Performance

6.1. Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

Il presente documento scaturisce dalla collaborazione tra il Delegato del Rettore all'Organizzazione e al Bilancio 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

- Revisione del sistema di pianificazione strategica ovvero elaborazione di un programma triennale che prevede per la prima volta l'individuazione di un set di indicatori, a supporto della valutazione della capacità di governance dell'istituzione, declinati nelle seguenti dimensioni:
 1. indicatori di INPUT: per misurare quali e quante risorse umane, strutturali e tecnologiche sono a disposizione della Scuola;
 2. indicatori di OUTPUT: per misurare quali risultati produce la Scuola e le sue articolazioni funzionali in termini di ricerca e formazione;
 3. indicatori di PROCESSO: per misurare in quale modo la Scuola ottiene i risultati di output in termini di qualità ed efficacia della performance;

4. indicatori di OUTCOME: per misurare il “segno” aggiuntivo che, nel tempo, la Scuola è in grado di lasciare nel contesto in cui opera.

- Revisione globale del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale al fine di allinearla e renderla coerente con la pianificazione strategica (si veda in proposito il documento relativo al SMVP).
- Informatizzazione del processo di valutazione della performance individuale coerente con il Sistema.
- 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

- Necessità di migliorare l’uso dello strumento del budget e il sistema di controllo di gestione.
- Necessità di favorire la crescita dei valutatori nella gestione del processo; in tal senso è prevista l’organizzazione di ulteriori interventi formativi ad hoc da realizzare nel corso del 2015.