



**RELAZIONE SULLA PERFORMANCE ANNO 2015
(ai sensi del D. Lgs. 150/2009, art. 10, comma 1 lettera b)**

Sommario

1. 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 in cifre
- 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 e bilancio di genere

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 per l'anno 2015 nel Piano di competenza.

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, in un percorso di active learning, la formazione avanzata (dottorati di ricerca, graduate programs, lauree magistrali e master universitari di primo e secondo livello) che puntano fortemente sull'interdisciplinarietà, l'internazionalizzazione;
- 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.

Tale capacità è stata 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 e 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. Un rilievo sempre più importante sta assumendo anche la capacità di agire della Scuola quale strumento per attivare la mobilità sociale, garantendo ai meritevoli con scarse possibilità familiari di poter ricevere una formazione di eccellenza e di valorizzazione del merito che trova il suo completamento negli ottimi risultati a livello di inserimento professionale degli allievi della Scuola al termine del percorso formativo.

2.2. L'amministrazione in cifre

Strutture collegiali: 3

Strutture di ricerca: 6 Istituti

Didattica:

- 6 Settori di afferenza
- 11 Phd Programs
- 5 Lauree Magistrali
- 1 Graduate Program
- 10 Master universitari
- 41 Corsi di Alta formazione e formazione continua

Ricerca:

- 391 Progetti di ricerca attivi
- 544 Pubblicazioni scientifiche
- 122 famiglie brevettuali depositate
- 45 Imprese Spin-Off generate dal 1991 al 2015

Persone:

- 259 Allievi ordinari
- 382 Allievi di perfezionamento e dottorato
- 177 Allievi Master
- 883 Allievi dei corsi di alta formazione
- 242 Allievi dei corsi di Laurea Magistrale / GP
- 36 Professori di I fascia
- 32 Professori di II fascia
- 50 Ricercatori
- 238 Assegnisti di Ricerca
- 70 Collaboratori di Ricerca
- 171 unità di Personale Tecnico Amministrativo

2.3. I risultati raggiunti: sintesi (da bilancio 2015)

Nel 2015 la Scuola ha confermato la capacità di porsi all'avanguardia negli ambiti delle proprie finalità istituzionali come stabiliti dal programma triennale 2013-2015, raggiungendo



importanti risultati dei quali si fornisce qui una visione di sintesi organizzata per macrovoci significative.

Assetto istituzionale

Nel 2015 si è data piena attuazione all'impegno preso con il MIUR nel piano triennale di attuare la federazione con lo IUSS di Pavia, dando luogo ai necessari cambiamenti statutari che sono sfociati nella costituzione del Consiglio di Amministrazione unico per le due istituzioni, operazione di portata unica ed estremamente innovativa nel panorama accademico italiano.

Didattica

Le domande di ingresso per i concorsi per allievi ordinari e per la formazione post laurea si sono mantenute ancora su livelli tali da permettere un'ottima selezione all'ingresso, arrivando al concorso per posto di allievo ordinario circa 20 candidati/posto, a conferma dell'alto indice di attrattività che la Scuola continua ad esercitare a livello nazionale (con candidati da tutte le regioni italiane). Per i corsi post-laurea si segnala invece la percentuale (23%) di studenti stranieri provenienti da 42 Paesi diversi.

Per quanto concerne, inoltre, i corsi di alta formazione/formazione continua, sono stati organizzati 9 master universitari e 46 corsi di alta formazione e conto terzi. Complessivamente sono state erogate 7.381 ore di formazione, incluse le ore di tirocinio laddove previste. Circa il 44% di queste ore sono state erogate in lingua inglese. La percentuale di allievi stranieri è molto alta, arrivando al 27%.

Ricerca

Riguardo l'attività di Ricerca, il numero dei progetti di ricerca attivi è pari a 319 e la capacità di reperire fondi di ricerca da fonti non MIUR resta sempre su altissimi livelli. L'alto livello raggiunto dalla Scuola è ben testimoniato anche dalla crescita del numero di pubblicazioni su riviste indicizzate Scopus e ISI-WoS. Questi risultati sono stati possibili anche grazie alla policy interna che vede l'assegnazione delle risorse su criteri premianti la qualità e quantità della ricerca, rendendola così più efficiente.

Un importante risultato conseguito nell'anno 2015 riguarda l'assegnazione quota premiale FFO attribuita alla Scuola in base ai risultati conseguiti nella valutazione della qualità della ricerca e nella valutazione delle politiche di reclutamento.

Anche l'ultima assegnazione dei punti organico (Proper) sul turn-over dell'anno 2014, basato su criteri ed indicatori oggettivi, premiano la scuola, consentendo una integrazione dell'organico, sicuramente sostenibile finanziariamente.

Entrambe le assegnazioni (FFO e Punti Organico) costituiscono un riconoscimento dell'ottimo posizionamento della Scuola a livello nazionale su praticamente tutti i parametri di performance.

Trasferimento tecnologico

Nel 2015 si sono intensificate le attività di gestione e tutela della proprietà intellettuale (21 nuovi brevetti per un totale di 127 brevetti attivi, di cui 61 italiani, 66 internazionali, 34 licenziati, 30 in co-titolarità; 6 marchi, tra cui il nuovo logo della Scuola Sant'Anna, 2 design e 2 varietà vegetali), di creazione di imprese spin-off, 9 avviate nell'anno e 54 in totale, di networking, con la partecipazione alla Borsa della Ricerca, Meet in Italy for Life Science, SMAU, e di scouting, con l'organizzazione della Start Cup Toscana 2015. La Newsletter "Innovare NEWS" raggiunge oltre 1100 indirizzi. Nel 2015 la Scuola ha coordinato il progetto TUSCAN Start UP Academy, per l'organizzazione di 7 percorsi formativi sul tema



dell'imprenditorialità, per un totale di 900 ore di docenza da parte di 135 esperti del settore per circa 350 studenti. Ad ottobre 2015 è stato attivato l'ufficio trasferimento tecnologico congiunto con SNS e IMT – JoTTO www.jointto.it che ha portato all'approvazione di una policy di gestione della IP condivisa tra i 3 Istituti.

Reclutamento

Nel corso dell'anno 2015 sono state effettuate complessivamente n. 6 chiamate di docenti (n.1 di I fascia e n.5 di II fascia) per un totale di 3,3 punti organico e n. 9 assunzioni di personale tecnico amministrativo in varie categorie, nonché adeguamento di posizioni part time per un totale di 2,3 punti organico. La Scuola ha potuto attuare tale politica di reclutamento grazie all'assegnazione di punti organico in numero superiore a quello delle cessazioni verificatesi negli anni precedenti. L'assegnazione è stata effettuata secondo i nuovi criteri stabiliti dal MIUR che tengono conto dell'ottima performance della Scuola in tema di rispetto dei limiti delle spese di personale e delle spese di indebitamento per il triennio 2015-2017. Al suddetto incremento di organico in forma strutturale e su risorse FFO, devono essere aggiunte le unità di personale che con varie tipologie di contratto hanno collaborato con la Scuola e la cui spesa è stata imputata su risorse proprie (progetti di ricerca o formazione): n. 6 nuovi contratti e n.10 rinnovi di Ricercatore a tempo determinato (con una media di 38 unità presenti nel corso dell'anno); n.100 nuovi contratti e n.131 rinnovi di Assegnisti di ricerca (con una media di 240 unità); n.127 Co.co.co.

Per quanto riguarda l'aspetto specifico del dimensionamento della macchina amministrativa, questa è stata oggetto di una riflessione della direzione generale, anche alla luce di dati di benchmark con altre scuole ed atenei.

Infrastrutture

Nel corso del 2015 è stata avviata la nuova infrastruttura per la ricerca presso il CNR – Centro per l'Alta Tecnologia “ Integrated Photonics Technology Center – InPhoTec”.

È stata inoltre inaugurata la nuova sede di Via Vernagalli, sede dell'Istituto Dirpolis.

Sono inoltre proseguite le procedure volte alla realizzazione del grande obiettivo strategico della scuola, la realizzazione del Campus in San Giuliano. Nell'anno sono state portate a termine le procedure di gara relative alla progettazione del Progetto guida, Progetto preliminare e Progetto definitivo, che sono ora pienamente disponibili, e sono state avviate quelle per la validazione dello stesso.

Nell'anno sono state anche completate le attività propedeutiche all'avvio del Laboratorio Tecnologico Multidisciplinare di Cinigiano (Grosseto) che ha visto la scuola fortemente impegnata sia nella definizione del parco attrezzature di laboratorio sia nell'espletamento di tutte le procedure di gara per la loro acquisizione sulla base del finanziamento Regione Toscana-MISE.

Servizi e gestione

Tra le attività rilevanti ai fini della gestione si segnalano alcune novità introdotte nel corso dell'anno: è stato realizzato il nuovo sito web della scuola; è stato aperto il Sant'Anna Shop con i prodotti istituzionali.

È proseguito lo sforzo di informatizzazione e dematerializzazione di servizi (es: archivio digitale delle tesi; autoprestito biblioteca) e di integrazione con le altre scuole e atenei (es: unità integrata di audit dei progetti di ricerca).

Per quanto riguarda l'orientamento le attività hanno coinvolto oltre 500 studenti delle scuole superiori con un significativo impatto sul concorso di ammissione (36 su 50 vincitori): giornate



di orientamento tematico e di orientamento generale nonché la scuola estiva di orientamento (per la prima volta con la partecipazione dello IUSS e con la disponibilità on-line delle registrazioni dei contenuti formativi); il Progetto Mobilità Sociale e Merito con il MIUR ha visto la realizzazione dell'intero programma (visite degli allievi orientatori nelle 26 scuole secondarie nel territorio nazionale; modulo del corso di formazione per gli insegnanti e corso residenziale a Volterra per 260 studenti).

Il placement ha consolidato il successo della ormai annuale Job Fair con partecipazione di allievi anche delle scuole SNS, IUSS ed IMT e di circa 28 aziende.

Inoltre ai fini della ottimizzazione della gestione complessiva è proseguita l'intensa attività di revisione e aggiornamento delle fonti regolamentari della scuola.

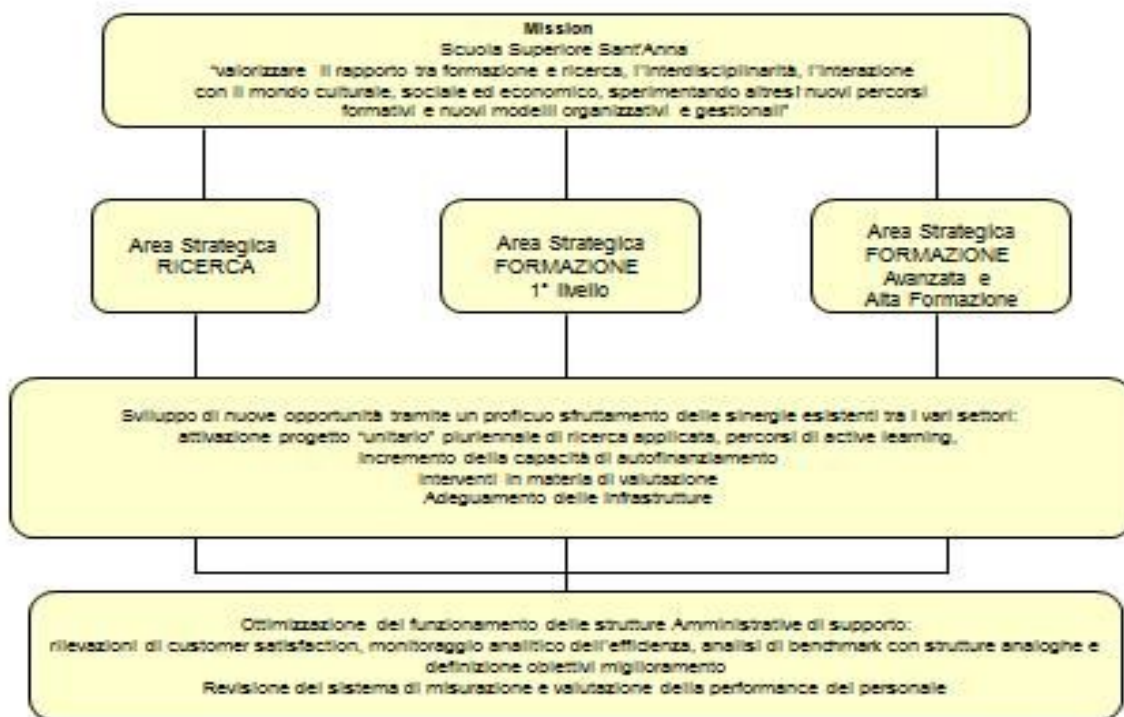
Infine è da sottolineare che Rettore e Direttore Generale hanno effettuato specifici interventi di rallentamento della spesa a valere su budget già autorizzato, interventi di cui si può registrare l'impatto nella composizione dell'utile di esercizio.

Riconoscimenti e posizionamento internazionale

Nel 2015 la Scuola si è proposta per la valutazione nel ranking internazionale "THE – Times Higher Education - World University Ranking" ottenendo la posizione n. 180 tra le migliori università a livello mondiale (2° posto a livello nazionale) che a inizio 2016 ha consentito di raggiungere un brillante 10° posto assoluto tra le istituzioni giovani (<50 anni).

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 2015, in relazione agli obiettivi definiti per il triennio 2014-2016, disponibili sulla base di dati certificati.

Output	Target 2015	Risultati 2015
Numero prodotti Scopus	395	491
di cui nel primo quartile del SJR	220	200
Monografie	8	5
Ore Formazione Universitaria	3.500	4.969
Allievi PhD	335	345
Ricavi Alta Formazione	2.200.000	2.359.305
Ore Alta Formazione	1.100	1.092

Processo	Target 2015	Risultati 2015
Ore di formazione erogate da docenti stranieri	8	85
Percentuale ore di formazione <i>active learning</i>	30	33

Outcome	Target 2015	Risultati 2015
Mobilità sociale	12,00	14,63
Domande per posto	1.150	985
Brevetti registrati	-	25
Brevetti licenziati o concessi per sfruttamento	-	6

Sulla base dei dati riportati nelle tabelle precedenti, si calcola una percentuale media di raggiungimento obiettivi da parte della Scuola pari al 94,65% che corrisponde al livello di *eccellenza*.

Per quanto non previsti nel Piano della Performance 2014-2016, di seguito si riportano in sintesi anche i risultati raggiunti con riferimento agli indicatori PRO3 2013-2015.

Descrizione	Target 2015	Risultati 2015
1- Azioni di miglioramento dei servizi per gli studenti: b – dematerializzazione dei processi amministrativi per i servizi agli studenti		
b.1 Numero di processi amministrativi dematerializzati	2	2
b.2 Tempi di messa a regime del processo dematerializzato (1 o 2 anni)	SI	SI
3 – Incentivazione della qualità delle procedure di reclutamento del personale accademico: a - presenza maggioritaria di docenti esterni all’ateneo nelle commissioni di selezione art. 18 e 24 L.240/2010; b – presenza, almeno nelle commissioni di selezione dei PO, di almeno uno studioso di elevato profilo scientifico proveniente da Paesi OCSE		
a.1 previsione della disposizione nel	SI	SI



regolamento di ateneo per tutte le procedure di reclutamento di cui all'art. 18		
a.2 previsione della disposizione nel regolamento di ateneo per tutte le procedure di reclutamento di cui agli artt. 18 e 24 commi 5 e 6	SI	SI
a.3 previsione della disposizione nel regolamento di ateneo per tutte le procedure di reclutamento di cui agli artt. 18 e 24	SI	SI
b.1 previsione della disposizione nel regolamento di ateneo per tutte le procedure di reclutamento di cui all'art. 18	SI	SI
b.2 previsione della disposizione nel regolamento di ateneo per tutte le procedure di reclutamento di cui agli artt. 18 e 24 commi 5 e 6	SI	SI
2 - 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 – unico CdA con unico Presidente; b – unificazione e condivisione di servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica e alla ricerca		
a.1 Unificazione del CdA e unico Presidente	SI	SI
a.2 Tempi di conclusione del processo	SI	SI
b.1 Numero di servizi unificati e condivisi con altri atenei	3,5	3,5
b.2 Tempi di messa a regime del processo di unificazione e condivisione	SI	SI

3.3 Obiettivi e piani operativi

Gli Obiettivi e piani operativi 2015, ovvero gli obiettivi della Direzione Generale, sono sintetizzati nella seguente tabella in cui, per ciascun obiettivo è riportata la valutazione finale (= livello di raggiungimento x peso), risultato per ciascun obiettivo della media tra autovalutazione, valutazione del rettore e valutazione del NV.

Obiettivi	Valutazione finale
Progetto San Giuliano	3,67
Sito web	8,67
Miglioramento del clima organizzativo	9,67
Fund raising	3,67
Adeguamenti normativi	10,00
Informatizzazione servizi	4,83



Consolidamento azioni prevenzione corruzione e trasparenza	10,00
Azioni previste dal piano triennale	10,00
Progetto archivi	3,00
Interventi/azioni miglioramento Customer Satisfaction	5,00
Centro Inphotec	1,20
Laboratorio tecnologico Grosseto	5,00
Shop/Merchandising	5,00
Accoglienza ospiti stranieri	2,00
Accordi con altre istituzioni	5,00
Altri obiettivi	3,00
Totale	89,7

La sintesi del livello di raggiungimento degli obiettivi, tenendo conto dei relativi pesi, è pari a 89,7 % a cui corrisponde il livello *tra target ed eccellenza*.

3.4 Obiettivi individuali

Come previsto dal Sistema di Misurazione e Valutazione 2015, 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:

Item	Obiettivi Scuola	Obiettivi Dir.Gen/ Istituto	Obiettivi gestionali/Progetti di innovazione	Soddisfazione dell'utenza	Comportamenti organizzativi	Totale
Posizione						
Resp. Area/Servizio Amm.vo Istituto/Unità Organizzativa	4	4	50	10	32	100
Resp. Funzione/ Collaboratori/ Tecnici	2	2	50	10	36	100



(per ulteriori i dettagli si rimanda al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance http://www.santannapisa.it/sites/default/files/smvp_2015_.pdf).

Rispetto alla voce *obiettivi gestionali e progetti di innovazione* è stata introdotta la seguente distinzione:

- *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, totalmente aggiornati nel 2015, riconducibili alle seguenti aree:

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

La principale novità rispetto al 2014 è pertanto rappresentata dalla revisione dei profili di ruolo attraverso l'adozione di un nuovo modello che li rende più aderenti alla realtà della Scuola.

I profili individuati passano da 6 a 4 e precisamente 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) e Tecnico.

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 aprile 2016 da parte dei valutatori; di seguito i dati medi di sintesi relativi alle voci "Obiettivi gestionali e progetti di innovazione" e "Comportamenti organizzativi" aggregati per struttura.



Obiettivi gestionali e progetti di innovazione: media delle valutazioni per struttura (%)	
Area Affari Generali	92,31
Area Finanza, Programmazione e Ricerca	99,94
Area Persone e Organizzazione	97,11
Area Tecnico-gestionale	98,17
U.O. Affari Legali	98,13
U.O. Progetti Strategici	79,80
U.O. Sicurezza e Ambiente	99,20
U.O. Segreteria Didattica Allievi Ordinari	91,04
Area della Formazione Post Laurea	96,45
Amministrazione Istituto di Biorobotica	77,11
Amministrazione Istituto TeCIP	96,40
Amministrazione Istituto di Management	99,78
Area Amministrazione Istituti	99,17
Servizi Informatici	93,93
Servizi Bibliotecari	97,54
Personale tecnico Istituti	96,21

Comportamenti organizzativi: media delle valutazioni per struttura (%)	
Area Affari Generali	96,06
Area Finanza, Programmazione e Ricerca	92,33
Area Persone e Organizzazione	94,88
Area Tecnico-gestionale	91,97
U.O. Affari Legali	95,94
U.O. Progetti Strategici	91,86
U.O. Sicurezza e Ambiente	89,79
U.O. Segreteria Didattica Allievi Ordinari	91,51
Area della Formazione Post Laurea	87,88
Amministrazione Istituto di Biorobotica	85,26
Amministrazione Istituto TeCIP	88,56
Amministrazione Istituto di Management	93,91
Area Amministrazione Istituti	95,33
Servizi Informatici	92,41
Servizi Bibliotecari	90,46
Personale tecnico Istituti	94,78

La *customer satisfaction* per l'anno 2015 ha preso avvio dai risultati della valutazione dei servizi effettuata da varie categorie di utenti (allievi ordinari e allievi PHD sulla base di appositi questionari, personale docente e personale tecnico amministrativo nell'ambito del progetto Good Practice) e si è consolidata con la valutazione del Rettore e dei Direttori di Istituto per le strutture di competenza in relazione ai servizi offerti. Rispetto all'anno 2014 è stato fatto quindi un passo in avanti in termini di differenziazione per struttura; un affinamento



ulteriore è previsto per il 2016: al fine di avere una valutazione omogenea per tutte le strutture sono previste rilevazioni ad hoc da effettuare tramite questionari di gradimento dell'utenza rispetto ai singoli servizi.

Su una scala di valori da 1 a 6, il dato medio globale è risultato pari a 4,52. Le valutazioni analitiche sono le seguenti:

Area Affari Generali	5
Area Formazione Post - Laurea	5
Area Finanza, Programmazione e Ricerca	6
Area Persone e Organizzazione	6
Area Tecnico-gestionale	4
U.O. Segreteria Didattica Allievi Ordinari	4
U. O. Affari Legali	6
U. O. Sicurezza e Ambiente	3
U. O. Progetti Strategici	3
Servizi bibliotecari	4
Servizi ICT	3
Amministrazione Istituto di Biorobotica	5
Amministrazione Istituto di Management	5
Amministrazione Istituto TeCIP	5
Amministrazione Istituti Dirpolis, Economia e Scienze della Vita	4

4,52

4. Risorse, efficienza ed economicità

Il Bilancio unico di Ateneo della Scuola per l'anno 2015 si è chiuso con un utile di esercizio di 3,666 mln di euro.

Al fine di illustrare i risultati gestionali, si riportano di seguito una tabella di sintesi sull'andamento economico dell'esercizio 2015 e le tabelle illustrative della composizione dei proventi e dei costi della gestione operativa.



Andamento economico dell'esercizio		2015
PROVENTI OPERATIVI		64.421.856
PROVENTI PROPRI		22.520.271
<i>(di cui proventi propri per quote partner)</i>		<i>4.576.023</i>
CONTRIBUTI		30.656.411
<i>(di cui contributi per quote partner)</i>		<i>123.820</i>
ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI		11.213.782
VARIAZIONE RIMANENZE		31.392
COSTI OPERATIVI		60.498.081
COSTI DEL PERSONALE		23.988.844
COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE		25.605.616
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI		3.545.162
ACCANTONAMENTI PER RISCHI E ONERI		621.922
ALTRI ACCANTONAMENTI		6.185.351
ONERI DIVERSI DI GESTIONE		551.186
Differenza tra proventi e costi operativi		3.923.775
PROVENTI E ONERI FINANZIARI	-	11.372
RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE	-	28.320
PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	-	131.933
Risultato prima delle imposte		3.752.150
IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO	-	85.412
UTILE DELL'ESERCIZIO		3.666.738

In termini di proventi, dal Conto Economico per gli anni 2014 e 2015 si evidenziano i seguenti valori:

Descrizione	Valori 2015	Valori 2014
PROVENTI PROPRI	22.520.271	24.417.989
<i>(di cui proventi propri per quote partner)</i>	<i>4.576.023</i>	<i>5.744.702</i>
CONTRIBUTI	30.656.411	30.643.572
<i>(di cui contributi per quote partner)</i>	<i>123.820</i>	<i>91.073</i>
PROVENTI PER ATTIVITA' ASSISTENZIALE	0	0
PROVENTI PER GESTIONE DIRETTA INTERVENTI PER IL DIRITTO ALLO STUDIO	0	0
ALTRI PROVENTI E RICAVI DIVERSI	11.213.782	9.655.479
VARIAZIONE RIMANENZE	31.392	0
INCREMENTO DELLE IMMOBILIZZAZIONI PER LAVORI INTERNI	0	0
Totale	64.421.856	64.717.040

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

Descrizione	Valori 2015	Valori 2014
Proventi per la didattica	2.485.311	2.714.891
Proventi da Ricerche commissionate e trasferimento tecnologico	3.691.645	3.551.057
Proventi da Ricerche con finanziamenti competitivi	16.343.315	18.152.041
Totale	22.520.271	24.417.989

- Proventi per la didattica: si tratta delle quote di iscrizione per i corsi di alta formazione, master



e altri corsi finanziati da enti pubblici e privati, oltre che delle tasse universitarie ricevute dalle università in convenzione con la Scuola Sant'Anna per l'attivazione di Lauree magistrali.

Da notare che la voce "Proventi per la didattica" include tra gli altri euro 86.336 relativa ai proventi per quote partner.

- Proventi da ricerche commissionate e trasferimento tecnologico: in questa voce figurano i ricavi relativi alle commesse commerciali realizzate dalla Scuola nell'ambito della ricerca scientifica. Tali commesse sono prestazioni a favore di terzi e consistono in attività di ricerca, di consulenza, di progettazione, di sperimentazione, di verifica tecnica, svolte dagli Istituti avvalendosi delle proprie competenze e risorse, a fronte di un corrispettivo atto a coprirne almeno i costi.
- Proventi da ricerche con finanziamenti competitivi: in questa tipologia di voci sono iscritti tutti i ricavi dei progetti istituzionali di ricerca suddivisi per ente finanziatore, rilevati con il criterio del costo. Da notare che la voce "Proventi da ricerche con finanziamenti competitivi" include tra gli altri euro 4.489.687 relativa ai proventi per quote partner.

Descrizione	Valori 2015	Valori 2014
Ricerche su finanziamenti competitivi da MIUR - quota Scuola	1.238.155	1.019.784
Ricerche su finanziamenti competitivi da altri Ministeri - quota Scuola	495.970	469.796
Ricerche su finanziamenti competitivi da UE e Organismi Internazionali - quota Scuola	6.239.252	6.341.155
Ricerche su finanziamenti competitivi da altri enti pubblici - quota Scuola	2.981.953	3.671.698
Ricerche su finanziamenti competitivi da enti privati - quota Scuola	898.298	934.906
Proventi da Ricerche su finanziamenti competitivi - quota Scuola	11.853.628	12.437.339
Ricerche su finanziamenti competitivi da MIUR - quota partner	17.760	0
Ricerche su finanziamenti competitivi da altri Ministeri - quota partner	51.620	5.592
Ricerche su finanziamenti competitivi da UE e Organismi Internazionali - quota partner	4.070.122	5.313.248
Ricerche su finanziamenti competitivi da altri enti pubblici - quota partner	143.159	321.708
Ricerche su finanziamenti competitivi da enti privati - quota partner	207.026	74.154
Proventi da Ricerche su finanziamenti competitivi - quota partner	4.489.687	5.714.702
Totale	16.343.315	18.152.041

In termini di contributi si evidenziano:

Descrizione	Valori 2015	Valori 2014
Contributi Miur e altre Amministrazioni centrali	29.143.552	29.572.555
Contributi Regioni e Province autonome	15.323	6.512
Contributi altre Amministrazioni locali	24.522	0
Contributi Unione Europea e altri Organismi Internazionali	7.758	352
Contributi da Università	600	0
Contributi da altri (pubblici)	455.405	298.501
Contributi da altri (privati)	1.009.251	765.652
Totale	30.656.411	30.643.572

In particolare i Contributi da MIUR per FFO sono pari a € 26.266.010 e risultano così ripartiti:



Descrizione	riferimenti		Ammontare
Quota base - FFO 2015	art. 2 del DM n. 335/2015 - tabella 1 e 2		20.955.468
Quota Premiale - FFO 2015 (VQR e Valutazione politiche di reclutamento)	art. 3 del DM n.335/2015 - tabella 1 e 3		4.179.473
	(art. 3 lettera a) del DM n.335/2015) - VQR	3.397.941	
	(art. 3 lettera b) del DM n.335/2015) - Valutazione politiche di reclutamento	781.532	
Piano straordinario professori seconda fascia anni 2011-2012-2013	art. 10 lettera a) del DM n.335/2015 - tabella 1		744.544
	(art. 10 lettera a) del DM n.335/2015) - anno 2011	289.554	
	(art. 10 lettera a) del DM n.335/2015) - anno 2012	431.989	
	(art. 10 lettera a) del DM n.335/2015) - anno 2013	23.001	
Reclutamento ricercatori di cui all'art. 24, c.3, lettera b) della Legge 240/2010 - FFO 2015	art. 10 lettera b) del DM n.335/2015; modalità e assegnazione con Decreto MIUR/MEF n. 924 del 10/12/2015		58.625
Fondo per il sostegno dei giovani e per favorire la mobilità degli studenti - FFO 2015	art. 10 lettera c) punto 2) del DM n.335/2015; assegnazione risorse con DM 29 dic.2014 n. 976 - tabella 7		13.896
Chiamate dirette nei ruoli dei professori di studiosi ed esperti stranieri o italiani impegnati all'estero o risultati vincitori nell'ambito di specifici programmi di ricerca di alta qualificazione	art. 5 del DM FFO 2014 n. 815 del 4/11/2014 ; assegnazione risorse con nota MIUR prot. 0014268 del 24/11/2015		137.719
Chiamate dirette nei ruoli dei professori di studiosi ed esperti stranieri o italiani impegnati all'estero	art. 4 del DM FFO 2013 n. 700 del 8/8/2013; assegnazione risorse con nota MIUR prot. 0005483 del 7/5/2015		134.024
Fondo per il sostegno dei giovani e la mobilità degli studenti	art. 10 lettera c) punto 2) del DM FFO 2014 n.815 del 4/11/2014; assegnazione risorse con DM 29 dic.2014 n. 976 - tabella 1		12.656
Integrazione indennità di maternità assegnisti di ricerca	art. 10 lettera e) del DM FFO 2014 n.815 del 4/11/2014 e invio risorse da MIUR		27.591
Rimborso oneri visite fiscali	trasferimento risorse da MIUR per anno 2014		2.014
Totale			26.266.010

In termini di 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, dal Conto Economico si rilevano i seguenti dati di dettaglio:

Descrizione	Valori 2015	Valori 2014
COSTI DEL PERSONALE	23.988.844	24.617.985
COSTI DELLA GESTIONE CORRENTE	25.605.616	24.200.065
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	3.545.162	2.637.650
ACCANTONAMENTI PER RISCHI ED ONERI	621.922	471.147
ALTRI ACCANTONAMENTI	6.185.351	7.111.586
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	551.186	685.058
Totale	60.498.081	59.723.491

Riguardano principalmente 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 2014 si evidenziano la riduzione dei costi del personale, sia dedicato alla ricerca e alla didattica che tecnico-amministrativo, e l'incremento dei costi della gestione corrente imputabile principalmente all'incremento dei costi per il sostegno agli studenti le cui voci principali sono "Contributi allievi ordinari", "Contributi allievi perfezionandi", "Soggiorni fuori sede".

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	Spesa per PTA TI	%
------	------------------------	------------------	---



Didattica			
2013	€ 16.667.262,11	€ 3.390.765,01	20,34
2014	€ 18.703.287,76	€ 3.369.923,23	18,01
2015	€ 18.030.584,00	€ 3.382.698,00	18,76

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
2015	€ 18.030.584,00	€ 4.116.892,00	22,83

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, mantenendosi pressoché costante nel 2015.

5. Pari opportunità

Per quanto riguarda le attività inerenti alle pari opportunità, nel corso del 2015 il CUG, nell'ambito del quale opera il Comitato Pari Opportunità della Scuola, ha elaborato il Piano delle azioni positive (PAP) 2015-2017; esso si caratterizza per una proposta centrale e qualificante nell'ambito dell'area della conciliazione vita privata/familiare e vita lavorativa per il personale della Scuola, in linea di continuità con gli interventi effettuati negli anni precedenti. Altri ambiti di azione sono quello della formazione e dell'aggiornamento sui temi di interesse, del monitoraggio sul rispetto della normativa vigente in materia di parità di genere e tutela contro le discriminazioni, nonché della promozione del benessere lavorativo.

A sostegno della conciliazione vita privata/familiare e vita lavorativa sono state messe in campo le seguenti iniziative

- Campagna campi solari 2015;
- Rinnovo e rimodulazione delle convenzioni con le cooperative che gestiscono servizi rivolti sia ai bambini che agli anziani, nella città e nella provincia di Pisa;
- A seguito dell'elaborazione dei dati contenuti in un questionario sulle necessità di cura per bambini, anziani e persone non autosufficienti, somministrato nel 2014, il CUG ha elaborato una duplice modalità di intervento: da un lato, si propone di ampliare la platea dei fruitori dei suddetti servizi; dall'altro, di predisporre un contributo unico forfettario in maniera sistematica, da erogarsi dietro la presentazione del valore ISEE-Mini e della compilazione di un apposito modulo da parte del personale.

Per quanto riguarda le iniziative di formazione e sensibilizzazione sulle tematiche delle pari opportunità, sono state curate in particolare le seguenti iniziative:

- Incontro di studio "Costruire l'Uni-verso delle diversità. Le regole, gli strumenti, le buone prassi" che si è svolto presso la Scuola il 6 febbraio 2015. Il convegno 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.



- Seminario “Dentro lo specchio - Uguaglianza e Differenza nel diritto del lavoro in una analisi prospettica tra diritti costituzionali e immagini stereotipate”, svoltosi il 24 giugno 2015, promosso d’intesa con il Comitato Pari Opportunità dell’Ordine degli Avvocati di Pisa.

In tema di benessere organizzativo nel corso del 2015, nell’ambito del Progetto Good Practice, la Scuola ha effettuato una rilevazione attraverso un questionario rivolto a tutto il PTA, composto da 87 items suddivisi per sezioni riguardanti tra gli altri *l’ambiente di lavoro, le discriminazioni, l’equità nella mia amministrazione, carriera e sviluppo professionale, il mio lavoro, i miei colleghi, le mie performance, il mio capo.*

Mettendo a confronto i dati Scuola con quelli di altri 10 Atenei italiani, tra i quali due Scuole Superiori, il risultato per la Scuola è senz’altro più che positivo (vedasi grafico 1. Regioni di posizionamento dei risultati dell’indagine sul Benessere organizzativo): infatti il posizionamento della maggior parte degli items è superiore sia al valore medio assoluto sia al valore della media del benchmark, mentre solo un limitato numero di items risulta inferiore ad uno dei due valori.

6. Il processo di redazione della Relazione sulla Performance

6.1. Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

Il presente documento scaturisce dalla collaborazione tra 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

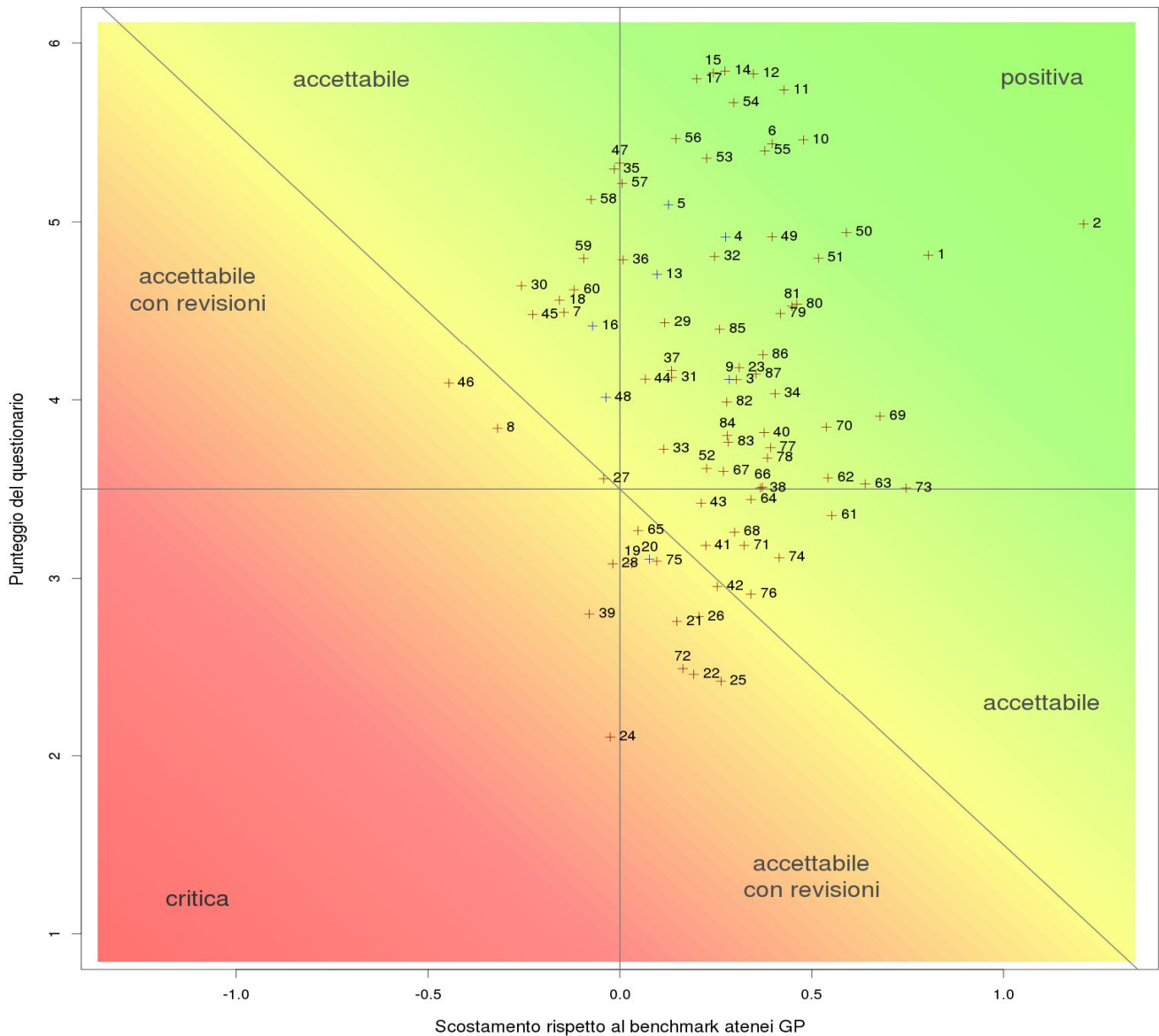
- Revisione globale del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale al fine di allinearli e renderlo coerente con la pianificazione strategica (si veda in proposito il documento relativo al SMVP).
- Informatizzazione del processo di valutazione della performance individuale in linea con quanto previsto dal Sistema e nell’ottica di una sempre maggiore trasparenza e condivisione.

Punti di debolezza

- Necessità di migliorare l’uso dello strumento del budget e il sistema di controllo di gestione.
- Necessità di favorire ulteriormente la crescita dei valutatori nella gestione del processo.



Grafico 1 – Regioni di posizionamento dei risultati dell'indagine sul Benessere organizzativo.



Elenco degli items più rilevanti:

N.	Quanto si trova d'accordo con queste affermazioni
3	Le caratteristiche del mio luogo di lavoro (spazi, postazioni di lavoro, luminosità, rumorosità, ecc.) sono soddisfacenti
4	Ho subito atti di mobbing (demansionamento formale o di fatto, esclusione di autonomia decisionale, isolamento, estromissione dal flusso delle informazioni, ingiustificate disparità di trattamento, forme di controllo esasperato, ...)
5	Sono soggetto/a a molestie sotto forma di parole o comportamenti idonei a ledere la mia dignità e a creare un clima negativo sul luogo di lavoro



7 Ho la possibilità di prendere sufficienti pause

8 Posso svolgere il mio lavoro con ritmi sostenibili

Quanto si trova d'accordo con queste affermazioni

9 Avverto situazioni di malessere o disturbi legati allo svolgimento del mio lavoro quotidiano (insofferenza, disinteresse, sensazione di inutilità, assenza di iniziativa, nervosismo, senso di depressione, insonnia, mal di testa, mal di stomaco, dolori muscolari o articolari, difficoltà respiratorie ...)

13 La mia identità di genere costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro

16 La mia età costituisce un ostacolo alla mia valorizzazione sul lavoro

18 Sono trattato correttamente e con rispetto in relazione alla mia disabilità (se applicabile)

19 Ritengo che vi sia equità nell'assegnazione del carico di lavoro

20 Ritengo che vi sia equità nella distribuzione delle responsabilità

21 Giudico equilibrato il rapporto tra l'impegno richiesto e la mia retribuzione

22 Ritengo equilibrato il modo in cui la retribuzione viene differenziata in rapporto alla quantità e qualità del lavoro svolto

24 In Ateneo il percorso di sviluppo professionale di ciascuno è ben delineato e chiaro

25 Ritengo che le possibilità reali di fare carriera in Ateneo siano legate al merito



26 L'Ateneo dà la possibilità di sviluppare capacità e attitudini degli individui in relazione ai requisiti richiesti dai diversi ruoli

27 Il ruolo da me attualmente svolto è adeguato al mio profilo professionale

28 Sono soddisfatto del mio percorso professionale all'interno dell'Ateneo

Quanto si trova d'accordo con queste affermazioni

29 So quello che ci si aspetta dal mio lavoro

30 Ho le competenze necessarie per svolgere il mio lavoro

31 Ho le risorse e gli strumenti necessari per svolgere il mio lavoro

32 Ho un adeguato livello di autonomia nello svolgimento del mio lavoro

33 Il mio lavoro mi dà un senso di realizzazione personale

35 Mi rendo disponibile per aiutare i colleghi anche se non rientra nei miei compiti

38 L'Ateneo spinge a lavorare in gruppo e a collaborare

39 L'Ateneo investe sulle persone, anche attraverso un'adeguata attività di formazione

40 Le regole di comportamento sono definite in modo chiaro

41 I compiti e ruoli organizzativi sono ben definiti

42 La circolazione delle informazioni all'interno dell'Ateneo è adeguata

43 L'Ateneo promuove azioni a favore della conciliazione dei tempi di lavoro e dei tempi di vita

44 Sono orgoglioso quando dico a qualcuno che lavoro per l'Università

45 Sono orgoglioso quando l'Ateneo raggiunge un buon risultato

46 Mi dispiace se qualcuno parla male dell'Ateneo

47 I valori e i comportamenti praticati in Ateneo sono coerenti con i miei valori personali

48 Se potessi, comunque cambierei ente



58	Il contesto del mio lavoro
59	Il senso di appartenenza
60	L'immagine della mia amministrazione
Quanto si trova d'accordo con queste affermazioni	
61	Conosco le strategie dell'Ateneo
62	Condivido gli obiettivi strategici dell'Ateneo
63	Sono chiari i risultati ottenuti dall'Ateneo
64	È chiaro il contributo del mio lavoro al raggiungimento degli obiettivi dell'Ateneo
65	Ritengo di essere valutato sulla base di elementi importanti del mio lavoro
66	Sono chiari gli obiettivi e i risultati attesi dall'Ateneo con riguardo al mio lavoro
67	Sono correttamente informato sulla valutazione del mio lavoro
68	Sono correttamente informato su come migliorare i miei risultati
72	L'Ateneo premia le persone capaci e che si impegnano
74	Ritengo adeguata la tempistica prevista dal sistema di valutazione
75	La tempistica prevista dal sistema viene rispettata
79	È sensibile ai miei bisogni personali
80	Riconosce quando svolgo bene il mio lavoro
81	Mi ascolta ed è disponibile a prendere in considerazione le mie proposte
82	Agisce con equità, in base alla mia percezione
83	Agisce con equità, secondo la percezione dei miei colleghi di lavoro
85	Stimo il mio capo e lo considero una persona competente e di valore
86	Mi valuta con equità
87	Ritengo che il mio capo sia un buon valutatore