

**PIANO DELLA PERFORMANCE  
TRIENNIO 2014-2016**

(deliberazione Consiglio di Amministrazione n.4 del 30 gennaio 2014 )

**Sommario**

<b>1. Presentazione del piano</b>	<b>pag. 2</b>
<b>2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni</b>	<b>2</b>
2.1. Chi siamo	2
2.2. Cosa facciamo	3
2.3. Come operiamo	7
<b>3. Identità</b>	<b>8</b>
3.1. L'amministrazione in cifre	8
3.2. Mandato istituzionale e missione	9
3.3. Albero della performance	10
<b>4. Analisi del contesto: la performance della Scuola nell'ultimo triennio</b>	<b>11</b>
<b>5. Gli obiettivi strategici del triennio 2014 – 2016</b>	<b>17</b>
5.1. Gli obiettivi strategici dell'anno 2014	19
<b>6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi</b>	<b>21</b>
6.1. Obiettivi assegnati al Direttore Generale	21
6.2. Obiettivi assegnati alle strutture	23
<b>7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della Performance</b>	<b>23</b>
7.1. Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	23

## **1. Presentazione del piano**

Il presente documento, redatto in ottemperanza a quanto previsto dal D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 e alle delibere CIVIT di competenza, ha lo scopo di pianificare (e conseguentemente rappresentare) la performance della Scuola Superiore Sant'Anna per il triennio 2014-2016 in linea con quanto già definito nei precedenti piani ma in un'ottica di miglioramento rispetto ad alcuni elementi chiave, come espressamente indicato nella delibera CIVIT n. 6/2013, ovvero

1. Individuazione di indicatori appropriati per la misurazione della performance organizzativa e individuale al fine di favorirne l'integrazione
2. Collegamento con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio
3. Coordinamento e integrazione tra gli ambiti relativi alla performance, alla qualità, alla trasparenza e alla prevenzione della corruzione.

Con questo documento la Scuola si presenta attraverso una serie di informazioni di particolare interesse per i cittadini; fa un'analisi del contesto esterno ed interno; definisce i propri obiettivi strategici, quelli assegnati alla Direzione Generale e agli Istituti; promuove, infine, le azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance.

Rispetto ai piani precedenti si è resa opportuna una revisione della sua struttura poiché il Piano della Performance mutua le aree strategiche e gli obiettivi strategici dal Piano triennale, integrandoli con le dimensioni degli obiettivi, anche di carattere trasversale, aventi natura prevalentemente operativa, che includono oltre ad una parte progettuale ed innovativa, anche parte dell'attività istituzionale, ordinaria a carattere permanente, ricorrente o continuativo.

A prescindere dai necessari aggiornamenti dei dati, resta inalterata la parte relativa alle informazioni di carattere generale (sezioni 2 e 3); a partire dalla sezione 4 il piano è impostato secondo una logica che evidenzia i suddetti punti chiave con particolare riguardo al punto 1 relativo al miglioramento degli indicatori di misurazione della performance sia organizzativa che individuale.

Inoltre, sono stati rispettati i principi generali di trasparenza, veridicità e verificabilità, partecipazione, coerenza interna ed esterna e dell'orizzonte pluriennale, così come richiesto dalla normativa di riferimento.

In merito alla performance organizzativa ed individuale l'attenzione viene focalizzata ad orientare gli sforzi delle persone nelle direzioni previste dal piano strategico e operativo, promuovere risultati sempre migliori, oggettivare la valutazione della performance stessa. La nuova metodologia di valutazione adottata è volta a sviluppare un'elevata capacità di pianificare e tenere sotto controllo molte variabili importanti, nonché di sviluppare la qualità delle relazioni e dei comportamenti, creando condivisione sugli obiettivi e sui risultati ottenuti per la Scuola.

In particolare si fa rilevare come il Piano sia perfettamente in linea con il Programma Triennale della Scuola 2014-2016 e come, inevitabilmente, ne costituisca una replica in relazione agli obiettivi strategici, vista l'analogia natura dei due documenti quali strumenti di programmazione.

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

### 2.1. Chi siamo

La Scuola Superiore Sant'Anna è un istituto pubblico di istruzione universitaria a ordinamento speciale. E' stata istituita con la legge 14 febbraio 1987, n. 41 che ha sancito l'unificazione tra la Scuola Superiore di Studi Universitari e di Perfezionamento, di cui alla legge 7 marzo 1967, n.117 ed il Conservatorio di Sant'Anna, di cui al regio decreto 13 febbraio 1908, n. LXXVIII.

Secondo quanto previsto dallo Statuto (consultabile sul sito web all'indirizzo [http://www.sssup.it/context.jsp?ID\\_LINK=10727&area=6](http://www.sssup.it/context.jsp?ID_LINK=10727&area=6)) la Scuola si articola in Classi Accademiche e si organizza in Istituti.

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

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

## 2.2. Cosa facciamo

### OFFERTA FORMATIVA

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

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

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

Il dettaglio delle attività è consultabile sul sito web alla pagina [http://www.sssup.it/context.jsp?ID\\_LINK=37&area=46](http://www.sssup.it/context.jsp?ID_LINK=37&area=46)

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

- *Scuola estiva di Volterra*: è un'occasione per fare conoscere l'offerta formativa della Scuola Superiore Sant'Anna ma anche un'opportunità di incontro tra studenti brillanti e motivati, provenienti da scuole e da città di tutta Italia;
- *saloni di orientamento* sul territorio nazionale: iniziative rivolte alle scuole dove il personale della Scuola è affiancato dagli Allievi per diffondere le attività della Scuola e comunicare in modo diretto e concreto su cosa significa essere Allievo della Scuola;
- *giornate di orientamento "Open Days"* strutturate per supportare i principali momenti legati alle preselezioni ed al concorso di ammissione per Allievi ordinari;
- *visite alle scuole*: la Scuola, attraverso i suoi allievi, si presenta direttamente presso le scuole che rappresentano il bacino di provenienza dei potenziali candidati.

#### 2. Formazione Avanzata

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

##### • *Lauree Magistrali*

A partire all'anno accademico 2009 – 2010, la Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa ha integrato la propria offerta formativa con alcuni Corsi di Laurea Magistrale in convenzione con altri atenei italiani e stranieri, così come previsto dal suo Statuto (art. 6, comma 1, lettera b). Queste nuove iniziative didattiche intendono valorizzare le peculiarità istituzionali prevedendo modalità diverse di realizzazione dei progetti formativi per rispondere con flessibilità alle esigenze dei Settori della Scuola, del contesto universitario nazionale e di quello internazionale. Integrano ulteriormente l'offerta formativa della Scuola i *Graduate Programmes*, percorsi formativi attuati in convenzione con prestigiose università italiane e straniere, ispirati alla

tradizione istituzionale dei Corsi ordinari e dunque caratterizzati da requisiti di eccellenza, obblighi didattici e frequenza. Al termine di tali percorsi viene rilasciato un doppio titolo, la Laurea Magistrale ed il Diploma della Scuola Superiore Sant'Anna.

Il dettaglio delle attività è consultabile sul sito web alla pagina [http://www.sssup.it/context.jsp?ID\\_LINK=7996&area=46](http://www.sssup.it/context.jsp?ID_LINK=7996&area=46)

- *Corsi di Perfezionamento e PhD*

A questi corsi, riservati ai possessori di Laurea Magistrale o equipollente, è possibile accedere solo a seguito dei concorsi pubblici banditi annualmente dalla Scuola. I Corsi di Perfezionamento durano tre anni e sono legalmente equiparati al Dottorato di ricerca sulla base della legge 14 febbraio 1987, numero 41, istitutiva della Scuola Superiore Sant'Anna. I Corsi di Perfezionamento sono rivolti a giovani e brillanti laureati scelti con un concorso nazionale per titoli e per colloquio: una modalità particolare che mira a selezionare candidati con spiccate attitudini alla ricerca scientifica ed alla elaborazione interdisciplinare, come pure a potenziare il grado di internazionalizzazione dei corsi, favorendo la partecipazione al concorso di candidati stranieri.

Il dettaglio delle attività è consultabile sul sito web alla pagina <http://www.sssup.it/phd>

- *Master*

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

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

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

I Master possono essere organizzati in collaborazione con enti o istituzioni, pubbliche o private.

Il dettaglio delle attività è consultabile sul sito web alla pagina <http://www.sssup.it/master>

Il percorso dell'Allievo prosegue con il supporto del Servizio Placement che si propone di rispondere in modo crescente alle aspettative degli allievi verso un qualificato supporto all'inserimento nel mondo del lavoro. Le azioni intraprese al riguardo consistono in:

- *presentazioni aziendali*: una serie di eventi finalizzati ad avvicinare gli Allievi al mondo del lavoro; nelle iniziative sono stati coinvolti sia gli Allievi Ordinari che gli Allievi dei Corsi di Perfezionamento della Scuola. Le presentazioni hanno permesso di conoscere ed approfondire i programmi di sviluppo e di selezione del personale delle diverse imprese coinvolte, consentendo di poter confrontare differenti realtà professionali.

- *visite aziendali*: ad affiancare le presentazioni aziendali, a partire dal 2009 è stata avviata una nuova modalità di contatto tra allievi ed imprese, realizzando una visita direttamente in azienda.

Da segnalare le attività di diversificazione delle fonti di finanziamento raggiunte sul Placement attraverso l'adesione a progetti quali FiXo (Formazione e Innovazione per l'Occupazione - progetto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali), progetto di finanziamento regionale POR (Piano Operativo Regionale) o ancora l'accettazione di un progetto coordinato dalla Scuola in Consorzio con l'IMT Alti Studi di Lucca e la Scuola Normale Superiore, dal titolo Erasmus Consortia Placement.

### 3. Alta Formazione

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

- Diritti umani, gestione dei conflitti, cooperazione allo sviluppo
- Ambiente e gestione dei rifiuti

- Innovation Management
- Medicina iperbarica
- Sanità e gestione dei servizi sanitari
- Servizi sociali
- Aggiornamento per avvocati e giuristi

Sono altresì organizzati percorsi formativi ad hoc progettati su richiesta di soggetti esterni, pubblici e privati..

I corsi di Alta Formazione sono ideati e organizzati in modo tale da assicurare:

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

Il dettaglio delle attività è consultabile sul sito web alla pagina [http://www.sssup.it/context.jsp?ID\\_LINK=385&area=46](http://www.sssup.it/context.jsp?ID_LINK=385&area=46)

## ATTIVITÀ DI RICERCA

La ricerca è il secondo elemento che, insieme con la formazione, qualifica la Scuola come research university e rappresenta una leva fondamentale per la sua politica di sviluppo, anche in virtù delle ricadute significative sugli stessi programmi formativi

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

### 1) Istituto di Biorobotica.

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

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

Le competenze dell'Istituto riguardano le seguenti principali aree:

- Future and Emerging BioRobotics
  - Humanoid Robotics
  - Neuro-Robotics
  - Surgical Robotics
  - Soft Robotics
  - Neural Engineering
  - Creative Design
  - Biomedical Signal Processing

Ulteriori informazioni possono essere reperite sul sito web alla pagina [http://www.sssup.it/ist\\_home.jsp?ID\\_LINK=10458&area=199](http://www.sssup.it/ist_home.jsp?ID_LINK=10458&area=199)

### *2) Istituto DIRPOLIS, Diritto, Politica, Sviluppo*

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

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

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

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

Ulteriori informazioni possono essere reperite sul sito web alla pagina <http://www.sssup.it/dirpolis>

### *3) Istituto di Economia*

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

Ulteriori informazioni possono essere reperite sul sito web alla pagina [http://www.sssup.it/ist\\_home.jsp?ID\\_LINK=10448&area=199](http://www.sssup.it/ist_home.jsp?ID_LINK=10448&area=199)

### *4) Istituto TeCIP Istituto di Tecnologie della Comunicazione, dell'Informazione e della Percezione*

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

Principali finalità dell'Istituto sono:

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

Ulteriori informazioni possono essere reperite sul sito web alla pagina [http://www.sssup.it/ist\\_home.jsp?ID\\_LINK=10509&area=199](http://www.sssup.it/ist_home.jsp?ID_LINK=10509&area=199)

#### 5) *Istituto di Management*

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

In particolare, i principali obiettivi dell'Istituto sono:

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

Ulteriori informazioni possono essere reperite sul sito web alla pagina [http://www.sssup.it/ist\\_home.jsp?ID\\_LINK=10521&area=199](http://www.sssup.it/ist_home.jsp?ID_LINK=10521&area=199)

#### 6) *Istituto di Scienze della Vita*

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

- Macroarea Agrobioscienze

le attività di ricerca si concentrano prioritariamente in due settori: *Plant and Crop Science* e *Cropping Systems Science*. Gli specifici argomenti di ricerca interessano:

- a) la genetica e la genomica delle piante, la fisiologia e le biotecnologie vegetali, la bioinformatica, le produzioni vegetali, le risorse genetiche vegetali e l'agrobiodiversità;
- b) la gestione degli agroecosistemi a scala diversa, l'agro-ecologia, l'agricoltura multifunzionale, i sistemi culturali sostenibili, l'agricoltura biologica e a basso input e le bioenergie.

- Macroarea Biomediche

le attività di ricerca si identificano soprattutto in tre settori di attività: fisiologia e fisiopatologia del sistema cardiovascolare, sviluppo di marker innovativi per le malattie e applicazione delle nanoscienze nelle scienze mediche. Gli specifici argomenti di ricerca interessano:

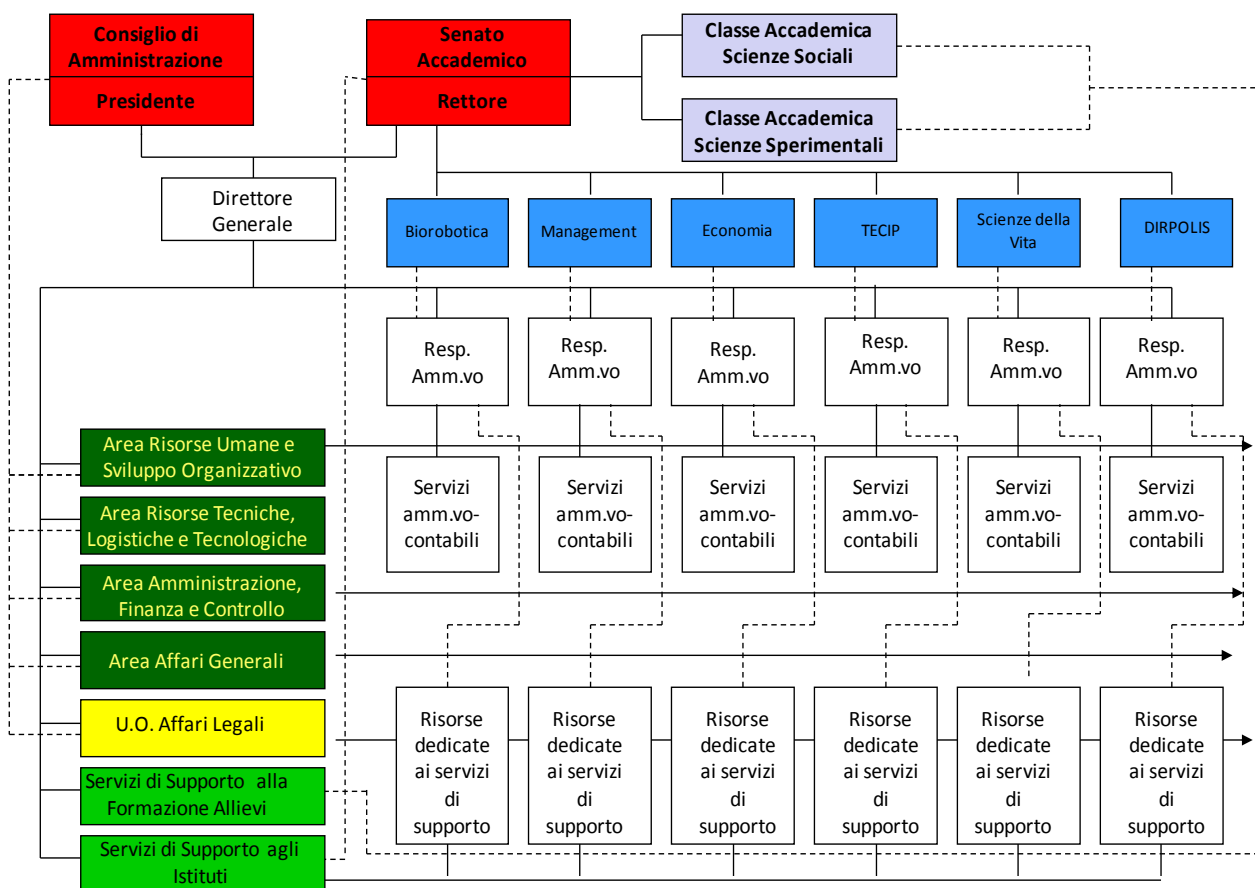
- a) la fisiologia e la medicina perinatale
- b) le patologie cardiovascolari adulte
- c) la medicina rigenerativa
- d) "drug discovery and translational medicine"

Ulteriori informazioni possono essere reperite sul sito web alla pagina:

[http://www.sssup.it/ist\\_home.jsp?ID\\_LINK=10533&area=199](http://www.sssup.it/ist_home.jsp?ID_LINK=10533&area=199)

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

Nel 2013 la riorganizzazione, avviata nella seconda parte del 2012, è entrata a regime; la Scuola opera pertanto a tutt'oggi secondo lo schema a matrice sotto riportato in cui le strutture facenti capo alla Direzione Generale svolgono attività di supporto nei confronti degli Istituti che operano nell'ambito della Formazione di II e III livello, dell'Alta Formazione e della Ricerca.



1

### 3. Identità

#### 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:

- \* 62 Progetti di ricerca in ambito UE nel 2012
- \* 134 Progetti di ricerca c/terzi nel 2012
- 243 Pubblicazioni scientifiche su rivista nel 2013 [dato provvisorio al 21/01/2014]
- \* 18.595 Entrate proprie per la ricerca scientifica 2012 (migliaia di euro)
- \* 87 Brevetti registrati dal 1996 al 2012
- 41 Imprese Spin-Off generate dal 1991 al 2013



Persone:

- 206 Allievi ordinari di primo livello
- 76 Allievi ordinari di secondo livello
- 348 Allievi di perfezionamento e dottorato [dato provvisorio al 21/01/2014]
- 45 Allievi Master I livello 2012/13
- 95 Allievi Master II livello 2012/13
- 693 Allievi dei corsi di alta formazione 2012/13
- 75 Allievi dei corsi di Laurea Magistrale / Graduate Program
- 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

Risorse Finanziarie:

- \* Impegni di competenza 2011: Euro 59.341.840,58
- \* Assegnazione FFO 2011 : Euro 26.449.259,00
- \* Altri contributi ministeriali: Euro 452.290,00

### 3.2. Mandato istituzionale e missione

Secondo la legge istitutiva (L. 41/87), la Scuola contribuisce al progresso degli studi, stimolando e preparando alla ricerca scientifica e all'insegnamento giovani studiosi in settori disciplinari nell'ambito delle scienze sociali e delle scienze sperimentali.

La Scuola riconosce tra i caratteri essenziali della propria organizzazione la collaborazione e la condivisione degli obiettivi istituzionali da parte di tutte le sue componenti: allievi, docenti, ricercatori, assegnisti e personale tecnico-amministrativo. Ad ognuna di queste componenti sono garantite appropriate modalità di partecipazione ai processi decisionali secondo quanto previsto dallo Statuto.

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

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

livello rivolte all'interno come all'esterno, sia nella continua sperimentazione di modelli organizzativi più consoni e meno onerosi da adottare per la propria vita interna.

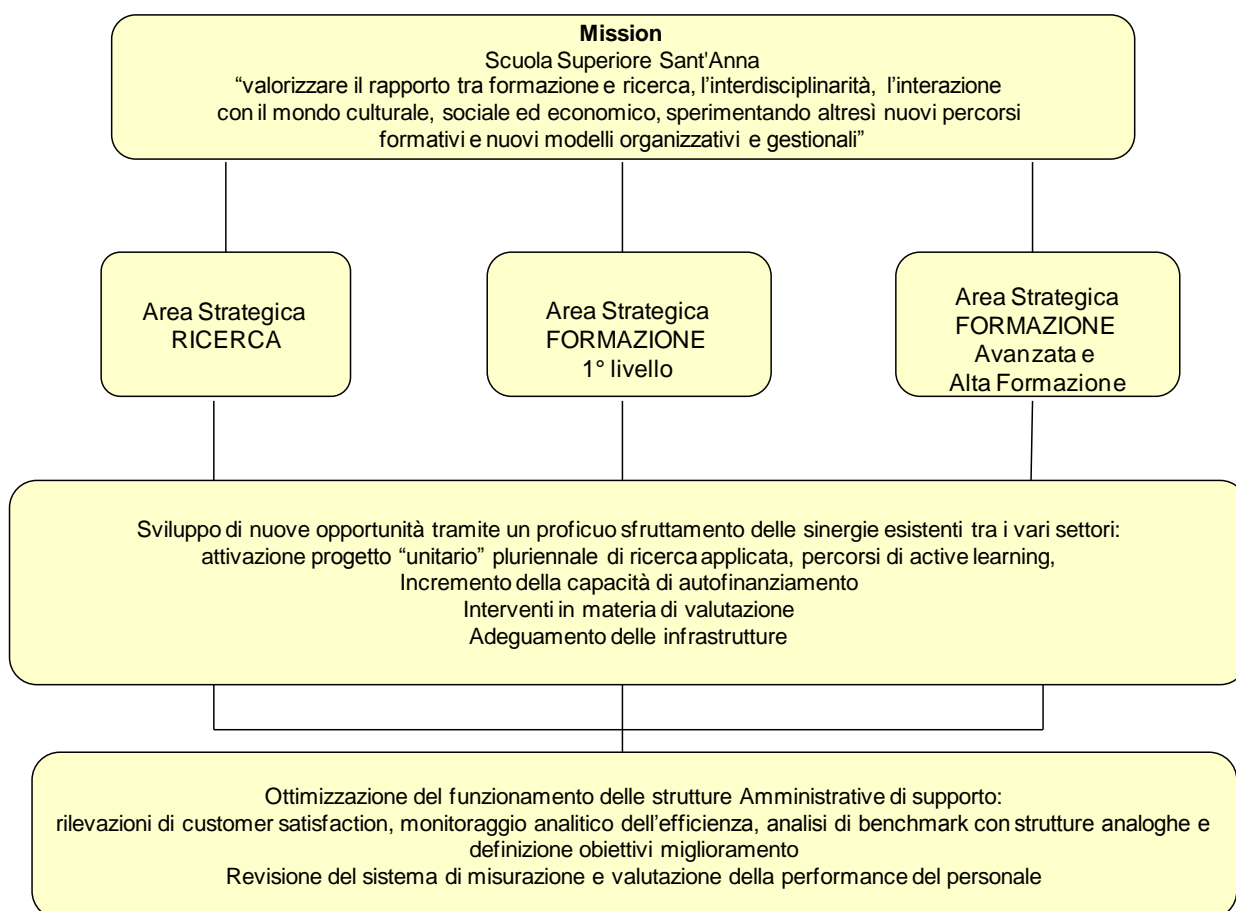
La Scuola ha lo scopo di promuovere, a livello nazionale ed internazionale, lo sviluppo della cultura e della ricerca scientifica e tecnologica.

A tal fine essa opera nei seguenti ambiti:

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

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

### 3.3. Albero della performance



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

La Scuola, fin dalla sua costituzione, è riuscita ogni anno a migliorare i suoi risultati e a consolidare la sua posizione di istituzione di eccellenza nel contesto nazionale ed internazionale; e l'ottimo posizionamento raggiunto nella valutazione Anvur VQR 2004-2010 rappresenta il più tangibile dei frutti di una ripetuta e concordata politica di espansione delle attività di ricerca e di formazione sempre attenta alla qualità del risultato atteso.

Il processo di pianificazione di un'organizzazione deve necessariamente prevedere una fase di diagnosi per comprendere appieno la realtà entro cui l'organizzazione agisce e le risorse di cui dispone per operarvi al meglio. A questo scopo sono state realizzate alcune iniziative volte a conoscere meglio il contesto interno anche attraverso la visione che di esso ha il personale che vi opera quotidianamente

Il Direttore Generale ha effettuato colloqui individuali con tutto il personale tecnico amministrativo, che avevano un obiettivo generale principale, il coinvolgimento del personale nella riflessione sulla organizzazione e un duplice scopo specifico:

- i) consentire una conoscenza diretta personale-DG;
- ii) raccogliere in modo diretto le percezioni del personale sul processo e sugli esiti della recente riorganizzazione.

Ai colloqui, che hanno visto la partecipazione della quasi totalità del pta (169 unità), ha fatto seguito la somministrazione di un questionario on-line che aveva l'obiettivo di raccogliere in modo anonimo, veloce e sintetico le opinioni espresse dal personale sugli argomenti del colloquio con domande riformulate sulla base di indicazioni ed opportunità emerse nei colloqui stessi. Il questionario è stato compilato da 160 su 181 "invitati" (88%).

In sostanza i colloqui forniscono una visione più qualitativa e di relazione, il questionario la dimensione quantitativa, con una rappresentazione oggettiva di sintesi delle valutazioni e percezioni espresse. Entrambi gli strumenti sono stati di particolare interesse nell'evidenziare aree di criticità su cui potranno essere impostate specifiche azioni di miglioramento.

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

Il presente documento considera quale punto di partenza della valutazione prodotta l'analisi di alcuni parametri di sintesi - nell'ambito delle attività "core" della Scuola, ossia ricerca e formazione - relativamente ai risultati del triennio 2010-2012. Il set degli indicatori apparsi indispensabili per supportare la valutazione iniziale e la capacità di governance dell'istituzione si declina nelle seguenti dimensioni:

1. indicatori di INPUT: per misurare quali e quante risorse umane, strutturali e tecnologiche sono a disposizione della Scuola e dei diversi Istituti;
2. indicatori di OUTPUT: per misurare quali risultati produce la Scuola e le sue articolazioni funzionali in termini di ricerca, formazione
3. indicatori di PROCESSO: per misurare in quale modo la Scuola ottiene i risultati di output, in quanto è proprio il modo con cui si perseguono i risultati che può determinare la differenza in termini di qualità ed efficacia della performance, l'interdisciplinarietà,

l'internazionalizzazione, la capacità di integrare ricerca e formazione in un percorso di active learning, ad esempio, o, ancora, la capacità di attivare accordi pluriennali con partners pubblici e privati per la realizzazione di progetti congiunti di ricerca, rappresentano processi distintivi con cui ancora oggi la Scuola intende perseguire la sua missione.

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



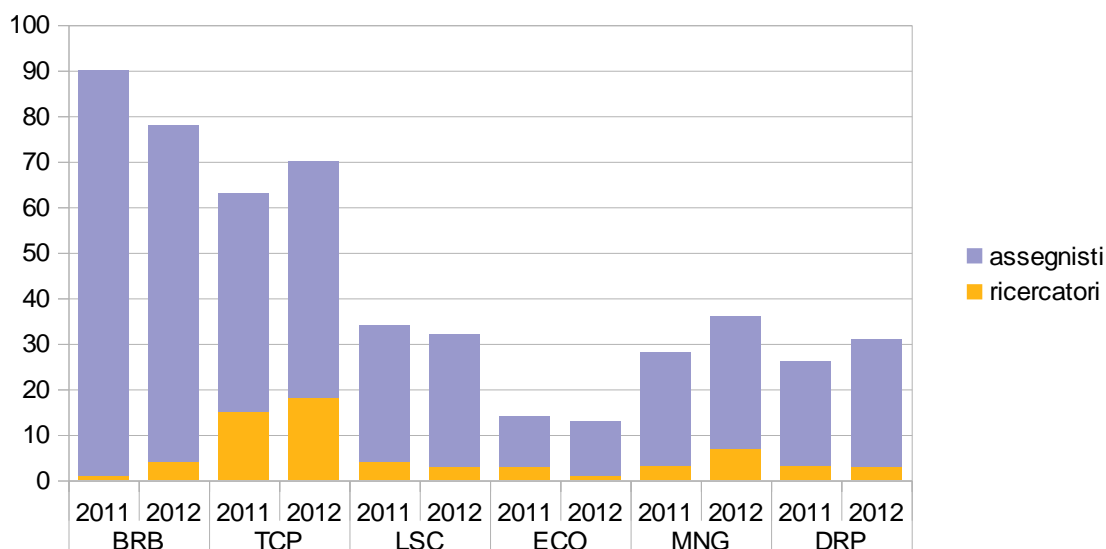
Al fine di supportare la corretta definizione degli obiettivi del Piano alcuni indicatori sono stati fin da ora specificamente elaborati al fine di orientare la definizione dei target da raggiungere nel prossimo triennio. I parametri al momento individuati non sono del tutto esaustivi ma sono stati ritenuti sufficientemente indicativi del percorso che si intende intraprendere; nei prossimi anni, come sarà in seguito meglio evidenziato, la Scuola dovrà affinare il proprio sistema di valutazione condividendolo con le diverse componenti – ed in particolare con i diversi Istituti tenendo conto delle specifiche caratteristiche e dimensioni di questi - in modo da misurare adeguatamente i risultati ottenuti in termini di efficienza d’uso delle risorse e di efficacia nel raggiungimento degli obiettivi del piano.

Gli indicatori di input attraverso i quali sono state in questa sede misurate le risorse su cui la Scuola ha potuto contare hanno sostanzialmente riguardato quelle messe a disposizione classificate come: personale, risorse finanziarie FFO, strutture e dotazioni tecnologiche.

Per quanto attiene al personale nel suo complesso la Scuola ha operato con una dotazione di 98,6 punti organico nel 2010, 98,75 nel 2011 e 101,85 nel 2012 per il personale nel suo complesso, con una media triennale pari a 99,92. Questi punti organico sono stati ripartiti tra personale docente e di ricerca e personale tecnico amministrativo come nella tabella seguente:

	2010	2011	2012	dato medio
Professori I fascia	29,00	26,00	24,00	26,33
Professori II fascia	19,60	18,90	21,00	19,83
Ricercatori di ruolo	5,50	9,50	10,00	8,33
Personale tecnico	6,10	6,75	7,85	6,90
Personale amm.vo	38,55	38,00	39,00	38,52
Totale	98,75	99,15	101,85	99,92

La Scuola ha anche potuto contare nel triennio: su 35 ricercatori a TD e su 190 assegnisti nel 2010; su 29 ricercatori TD e 226 assegnisti nel 2011 e su 37 ricercatori a TD e su 238 assegnisti nel 2012. Sia i ricercatori TD che gli assegnisti solo in minima parte sono stati finanziati su FFO, e risultano così distribuiti tra gli istituti:



Per quanto riguarda il contributo fornito alla performance della Scuola dal personale tecnico amministrativo, questo è stato prodotto da 137 addetti con costi coperti da FFO; integrati nel triennio con personale a tempo determinato finanziato con fondi non FFO per un numero in media pari a 22,7 unità con un trend nei tre anni pari a 10 nel 2010, 19 nel 2011 e 39 nel 2012. Il personale tecnico di laboratorio ha supportato l'attività di ricerca svolta in numero pari a 21 unità nel 2010, 23 unità nel 2011 e 27 unità nel 2012. Il rapporto tra ricercatori, docenti, assegnisti e tecnici di laboratorio nel triennio è stato pari in media 13,44, mentre il rapporto rispetto al personale amministrativo è stato pari a 2,22. Nella tabella seguente si presenta il rapporto specifico nei tre anni.

	2010	2011	2012	dato medio
personale docente e di ricerca rispetto a personale tecnico	13,95	14,22	12,37	13,44
personale docente e di ricerca rispetto a personale amministrativo	2,06	2,34	2,27	2,22
<b>Totale</b>	<b>16,02</b>	<b>16,55</b>	<b>14,64</b>	<b>15,74</b>

Il Personale è stato finanziato dal Fondo FFO che negli ultimi tre anni è stato pari a circa 26 milioni di euro annui con un decremento nel triennio pari a circa 500.000 euro.

Anno	Assegnazioni MIUR anno di riferimento	Spesa per il Personale	% per il personale
2010	€ 26.629.471,00	€ 12.448.362,18	46,7
2011	€ 26.466.218,00	€ 11.666.661,00	44,1
2012	€ 26.108.943,00	€ 11.351.066,00	43,5

Per svolgere l'attività di ricerca gli Istituti della Scuola hanno potuto contare nel 2012 su spazi complessivi pari a 12.630 metri quadrati, utilizzati dai 6 Istituti come nella tabella seguente:

Istituto	Superficie (mq)	superficie per PO
Biorobotica	5.000	943,40
Tecip	4.600	450,98
Scienze della Vita	950	82,61
Economia	420	79,25
Management	860	113,16
Dirpolis	800	52,98

Inoltre la Scuola finanzia con i fondi FFO la ricerca di Ateneo e la formazione di secondo e terzo livello (dati 2012), come da tabella:

Istituto	Borse Perfezionamento/ Dottorato	Lauree Magistrali / Graduate Programs	Ricerca scientifica di Ateneo	Assegni di ricerca	Totale
Management	€ 217.490,36	€ 15.000,00	€ 75.614,40	€ 223.747,39	€ 531.852,15
Economia	€ 284.099,98	€ 0,00	€ 37.807,20	€ 129.838,45	€ 451.745,63
Dirpolis	€ 775.947,50	€ 10.000,00	€ 102.079,24	€ 267.604,70	€ 1.155.631,44
Scienze della Vita	€ 1.151.153,03	€ 0,00	€ 86.483,95	€ 234.235,65	€ 1.471.872,63
TECIP	€ 396.420,77	€ 40.000,00	€ 136.578,51	€ 363.262,36	€ 936.261,64
Biorobotica	€ 275.699,00	€ 0,00	€ 61.436,70	€ 261.364,45	€ 598.500,15
<b>Scuola</b>	<b>€ 3.100.810,64</b>	<b>€ 65.000,00</b>	<b>€ 500.000,00</b>	<b>€ 1.480.053,00</b>	<b>€ 5.145.863,64</b>

Con tali risorse la Scuola ha raggiunto i risultati complessivi (indicatori di output) di seguito sintetizzati e misurati in termini di:

- Volume di output di ricerca prodotti: Numero di Prodotti scientifici presenti sulla banca dati Scopus o in "Fascia A" ANVUR (limitatamente alle Aree 12 e 14)
- Qualità degli output di ricerca: Numero di Prodotti scientifici presenti sulla banca dati Scopus pubblicati su riviste presenti nel primo quartile su almeno una delle Subject Category indicate sullo Scimago Journal Ranking. Nel caso dell'Istituto DIRPOLIS tutte le riviste in "Fascia A" ANVUR sono state equiparate al primo quartile
- Volume degli output di ricerca in benchmarking: Numero delle volte in cui viene superato il valore soglia (fold) secondo quanto le modalità adottate nella valutazione interna della produttività della ricerca 2010-2012
- Volume di output di ricerca prodotti: Numero di monografie limitatamente al personale docente e di ricerca di ruolo dell'Istituto DIRPOLIS

- Capacità di autofinanziamento della ricerca: Ricavi per le attività di ricerca di competenza extra FFO
- Capacità di autofinanziamento del personale di ricerca: Sommatoria delle quote di costo del compenso dei Ricercatori TD finanziati con fondi extra FFO
- Capacità di autofinanziamento del personale di ricerca: Sommatoria delle quote di costo per il compenso degli Assegnisti finanziati con fondi extra FFO
- Volume di output di formazione: Ore di Formazione Universitaria inclusiva delle ore per le lauree magistrali (disponibile solo per il 2012) e per i percorsi di perfezionamento /dottorato
- Volume di output di formazione: Numero di studenti PhD tutorati
- Capacità di finanziamento delle attività di formazione: Ricavi provenienti da corsi di Alta Formazione erogati dalla Scuola
- Volume di output di formazione: Ore di Alta Formazione erogate dalla Scuola

Di seguito alcuni sintetici commenti rispetto al trend registrato per la Scuola nel suo complesso (vedi tab. pagina seguente):

- relativamente a principali parametri considerati per le pubblicazioni, si osserva che la Scuola ha prodotto 360 lavori nel 2010, 396 nel 2011 e 383 nel 2012 articoli Scopus <sup>(1)</sup> con un trend sostanzialmente stabile o leggermente in crescita. Nel triennio 2010-2012, la media degli articoli Scopus per ogni punto organico del personale docente e di ricerca strutturato (professori ordinari, associati e ricercatori a tempo indeterminato finanziati da FFO) è stata quindi pari a 6,99, (cui si sommano 2,33 monografie nel triennio 2010-2012 con una media di 0,15 per Punto Organico)<sup>2</sup>.

Al riguardo appare anche interessante evidenziare che, pur in una sostanziale stabilità del numero delle pubblicazioni nel triennio, la Scuola ha nettamente migliorato la propria performance in termini di qualità delle stesse in quanto quelle collocate nel primo quartile Scimago, che nel 2010 erano pari a 119, hanno raggiunto nel 2012 quota 144. I valori di che trattasi appaiono decisamente interessanti in assoluto e in ogni caso nettamente superiori alle corrispondenti produzioni scientifiche registrate nel sistema universitario italiano per le medesime aree scientifico disciplinari;

- per quanto attiene l'entità dei ricavi destinati alla ricerca non riconducibili e non compresi nel FFO, il personale docente e ricercatore avente titolo a presentare richieste di finanziamento ed afferente agli istituti della Scuola ha raccolto nell'anno 2012 circa 19 milioni di euro. Ciò evidenzia mediamente una capacità di raccolta pari a circa 346.000 Euro di "ricavi" per punto organico. Con riferimento alle diverse tipologie di finanziamento è da sottolineare la capacità della Scuola di accedere ai finanziamenti europei;

- le ore di formazione erogate nel triennio agli allievi ordinari delle due Classi Accademiche sono state rispettivamente per i tre anni 4.040, 3.508, 3.468, ossia 67,6 per punto organico. I PHD student della Scuola in media nel triennio sono stati 337 nel 2010, 318 nel 2011 e 319 nel 2012 con un trend sostanzialmente stabile, e con una media nel triennio di 5,97 PHD student per Punto Organico;

- le iniziative di Alta Formazione hanno permesso di integrare i ricavi della Scuola per un valore complessivo pari a euro 2.054.982 nel 2010, 2.569.677 nel 2011 e 2.180.193 nel 2012 con una

---

1 Limitatamente alle aree 12 e 14 il dato comprende anche le riviste in Fascia A di Anvur

2 Limitatamente ai docenti ed ai ricercatori di ruolo dell'Istituto Dirpolis

media di 41.242 euro per punto organico e hanno erogato nel 2012 1.033 ore complessive di formazione con una media di 18,8 ore per Punto Organico;

- in termini di trasferimento tecnologico le spin-off attive nel 2012 sono 34, contro le 29 del 2011 e le 28 del 2010 con una crescita nel triennio pari al 28%. La Scuola ha inoltre registrato 16 brevetti nel 2010, 31 nel 2011 e 21 nel 2012. Inoltre due brevetti sono stati licenziati e due brevetti concessi in uso a enti pubblici in convenzione.

	Media	Risultati		
	2010-2012	2010	2011	2012
Numero prodotti Scopus (1)	380	360	396	383
di cui nel primo quartile del SJR (2)	133	119	136	144
Posizionamento rispetto al benchmark (fold) (3)	3,20			
Monografie (4)	2,33	1	2	4
Ricavi Ricerca (5)				19.044.428
di cui da ricercatori TD				1.529.238
Ore Formazione Universitaria	3.672,00	4.040	3.508	3.468
PhD	324,67	337	318	319
Ricavi Alta Formazione	2.268.284	2.054.982	2.569.677	2.180.193
Ore Alta Formazione				1.033

1) Prodotti scientifici presenti sulla banca dati Scopus o in "Fascia A" ANVUR (limitatamente alle Aree 12 e 14) e relativa al personal

2) Prodotti scientifici Scopus pubblicati su riviste nel primo quartile su almeno una delle Subject Category indicate sullo Scimago Jo dell'Istituto DIRPOLIS tutte le riviste in "Fascia A" ANVUR sono state equiparate al primo quartile

3) Numero delle volte (fold) in cui viene superato il valore soglia secondo quanto previsto nella valutazione interna della qualità della

4) Limitatamente al personale docente e di ricerca di ruolo del solo Istituto DIRPOLIS

5) Ricavi in competenza

I risultati conseguiti nel triennio 2010-2012 sono stati resi possibili grazie al lavoro svolto dai sei Istituti della Scuola che hanno ovviamente contribuito in modo diverso alla performance complessiva, ciascuno in base alle proprie specifiche caratteristiche prevalenti. Le differenze registrate fra le performance degli Istituti nelle differenti attività sono inevitabilmente dovute in parte alla natura degli ambiti tematici di riferimento di ciascuno, in parte dalla differenza fra questi in termini di numerosità del personale docente e ricercatore afferente, in parte dalle dotazioni di questi in termini di attrezzature e di "ambienti" più o meno idonei allo svolgimento di ricerca sperimentale, ecc. L'impatto determinato dalla Scuola nel contesto socio economico nazionale potrà essere in futuro misurato con molteplici modalità e attraverso la predisposizione di un set di indicatori più completo e più mirato allo specifico obiettivo; al momento, tenuto conto dei dati effettivamente disponibili con un minimo di dettaglio e di continuità temporale, tra gli elementi di maggiore significatività abbiamo considerato la capacità di agire della Scuola stessa quale strumento per attivare la **mobilità sociale**, garantendo ai meritevoli con scarse possibilità familiari di poter ricevere una formazione di eccellenza e gli elementi oggettivi di **valorizzazione del merito**.

A tale riguardo si segnala, ad esempio, come possibile indicatore di riferimento per la "mobilità sociale" la percentuale di domande di partecipazione alle selezioni di studenti caratterizzati da "basso titolo di studio della madre" (nessun titolo, licenza elementare, licenza media, avviamento professionale) che nel triennio è stata pari rispettivamente a 11,97 nel 2010, 9,06 nel 2011 e 8,25 nel 2012.

Rispetto al secondo aspetto (valorizzazione del merito) appare interessante rammentare che i candidati che hanno partecipato al concorso di ammissione sono stati nell'ultimo triennio di 1057, 1074 e 990 unità, rispettivamente per 47, 47 e 50 posti disponibili, con un rapporto medio nel triennio di 21,67 candidati per posto che dovrà essere consolidato in futuro ma che appare fin da adesso un risultato assolutamente positivo. Mentre per i percorsi PHD le domande di ammissione sono state nel 2010 360 per 90 posti disponibili, 491 nel 2011 per 94 posti



disponibili e nel 2012 pari a 330 per 83 posti disponibili e lasciano intravedere in proposito ampi margini di miglioramento.

In termini di placement gli allievi della Scuola che al termine del loro percorso formativo hanno trovato un inserimento occupazionale a dodici mesi dalla laurea risulta essere in media nel triennio<sup>3</sup> pari al 95% dei laureati, con un trend in crescita dal 93% al 97%; il censimento relativo agli allievi dei corsi di PhD appare al momento decisamente meno accurato.

La visibilità della Scuola via web si ritiene fondamentale per la conoscenza dell'istituzione e anche per facilitare i processi di mobilità sociale, ossia la conoscenza delle opportunità che la Scuola offre anche a chi ha minori possibilità. Un indicatore proxy della visibilità può essere considerato in numero di accessi la portale della Scuola che nel 2012 ha quasi raggiunto i tre milioni di accessi con una crescita nel triennio del 10%.

In dettaglio nell'ultimo anno la visibilità della scuola è attestata anche dai seguenti dati:

1) Social media: a) Facebook <https://www.facebook.com/scuolasuperioresantanna> con 1800 fan; b) Twitter @ScuolaSantAnna con 1050 Tweet e 650 seguaci; c) Youtube <http://www.youtube.com/user/ScuolaSantanna> con 18.800 visualizzazioni; d) LinkedIn con 1670 seguaci.

2) Comunicati stampa: 100, disponibili su [http://www.sssup.it/context\\_elenco.jsp?ID\\_LINK=8978&area=26](http://www.sssup.it/context_elenco.jsp?ID_LINK=8978&area=26).

3) Ritagli in rassegna stampa: circa 3000 estratti <http://intranews.unipi.it> e <http://rassegnastampa.unipi.it>.

4) Rassegna stampa video: 150 servizi tg e trasmissioni di approfondimento, disponibili su [www.sssup.it/video](http://www.sssup.it/video). Circa 50 andati in onda su emittenti nazionali (Rai, Mediaset, Sky); i restanti su tv regionali e interregionali.

5) Agenzie di informazione: a) ANSA: circa 220 citazioni, di cui 100 per rubriche "Oggi in Toscana" e "Domani in Toscana", 100 per notizie fino a 30 righe diffuse su notiziario toscano e su notiziario generale italiano; circa 20 tradotte per "Ansa in English"; b) AdnKronos: circa 70 citazioni diffuse su notiziario toscano e su notiziario generale italiano.

Nella tabella successiva si evidenziano i principali risultati conseguiti nel triennio dal punto di vista di outcome:

	Media	Risultati			Risultati ponderati per PO
	2010-2012	2010	2011	2012	
Mobilità sociale	9,76	11,97	9,06	8,25	
Domande per posto	1.040	990	1.074	1.057	19,15
Inserimento occupazionale	95,76	95,24	93,33	97,83	
Brevetti registrati	23	16	31	21	0,42
Brevetti licenziati o concessi per sfruttamento		1	0	3	0,05

## 5. Gli obiettivi strategici del triennio 2014-2016.

Considerando la performance conseguita nel triennio 2010 – 2012 e il trend sostenuto esposto nel capitolo precedente, in termini di prospettiva la Scuola intende in primo luogo mantenere il posizionamento raggiunto e, dove possibile, migliorare i predetti risultati anche nel prossimo triennio. L'interdisciplinarietà, l'internazionalizzazione, la capacità di integrare ricerca e formazione in un percorso di active learning o, ancora, la capacità di attivare accordi pluriennali

<sup>3</sup> Dati riferiti alle indagini occupazionali Stella 2008-2009-2010 a dodici mesi dal conseguimento del titolo (ultime rilevazioni disponibili)

con partners pubblici e privati per la realizzazione di progetti congiunti di ricerca rappresentano processi distintivi con cui ancora oggi la Scuola intende perseguire la sua mission. Conseguentemente, nella tabella successiva per ciascun indicatore di input, output, processo e outcome si evidenziano gli obiettivi che, a livello complessivo di Scuola, si ritiene possibile poter raggiungere al termine del 2016.

	Media 2010-2012	Risultati		Obiettivi			Obiettivo 2014-2016		
		2010	2011	2012	2014	2015		2016	
<b>Input</b>	Superficie Puntii Organico			12.630			17.130	35,63	
	Ricercatori a TD finanziati	54,37	54,10	54,40	55,00				
	Finanziamento per Assegni di ricerca	33,67	35	29	37	37	38	39	4,50
	Assegnisti finanziati non su FFO			1.480.053					
		218,00	190	226	238	250	260	270	13,45
<b>Output</b>	Numero prodotti Scopus di cui nel primo quartile del SJR	380	360	396	383	390	395	400	4,44
	Posizionamento rispetto al benchmark (fold)	133	119	136	144	180	220	250	73,61
	Monografie	3						3	
	Ricavi Ricerca di cui da ricercatori TD	2	1	2	4	7	8	10	145,83
	Ore Formazione Universitaria PhD				19.044.428	20.000.000	20.500.000	21.000.000	10,27
	Ricavi Alta Formazione				1.529.238	1.600.000	1.700.000	1.800.000	17,71
	Ore Alta Formazione	3.672	4.040	3.508	3.468	3.500	3.500	3.500	0,92
		324,67	337	318	319	330	335	340	6,58
		2.268.284	2.054.982	2.569.677	2.180.193	2.200.000	2.200.000	2.200.000	0,91
					1.033	1.100	1.100	1.100	6,49
<b>Processo</b>	Numero allievi ordinari che hanno seguito un Corso interno di settore differente da quello del docente					100	100	100	
	Partecipazione a progetti congiunti interistituto					10	15	20	
	Ore di formazione in lingua inglese					10	15	20	
	Partecipazione a progetti internazionali					10	20	30	
	Ore di formazione erogate da docenti stranieri					5	8	10	
Percentuale ore di formazione active learning (valutata da allievi)					20	30	40		
<b>Outcome</b>	Mobilità sociale	9,76	11,97	9,06	8,25	10,00	12,00	15,00	81,82
	Domande per posto	1.040	990	1.074	1.057	1.100	1.150	1.200	13,53
	Inserimento occupazionale	95,76	95,24	93,33	97,83	99,35	100	100	2,22
	Brevetti registrati	23	16	31	21				
	Brevetti licenziati o concessi per sfruttamento		1	2	3				

Al riguardo è già stato ricordato come non tutti gli indicatori atti ad una completa valutazione dei risultati siano oggi disponibili e, a tal fine, è indispensabile che la Scuola si doti di un sistema permanente di valutazione interna, capace di monitorare nel tempo la capacità di ogni componente/risorsa della Scuola di contribuire ai risultati complessivi dell'istituzione. Da parte di ciascun Istituto potrà anche essere elaborata una propria specifica lista di indicatori che tenga conto delle caratteristiche salienti della struttura e delle proprie potenzialità di crescita e che, una volta approvata dai competenti organi della Scuola, potrà costituire il riferimento, anche formale, per le occasioni di valutazione interna delle performance dell'istituto stesso.

In tal senso, anche per le attività didattiche di pertinenza delle Classi Accademiche la Scuola intende operare fin dal presente piano triennale per definire "a priori" anche gli specifici obiettivi annuali attraverso la definizione numerica di un adeguato set di indicatori (solo in parte oggi già disponibili) quali per esempio:

- Numero allievi ordinari che hanno seguito un Corso interno di settore differente da quello del docente
- Partecipazione a progetti congiunti interistituto di docenti e ricercatori
- Ore di formazione in lingua inglese
- Partecipazione a progetti internazionali

- Ore di formazione erogate da docenti stranieri
- % ore di formazione active learning (valutata da allievi)
- Ore uomo in convenzioni pluriennali in partnership attive

Anche gli output prodotti dal personale tecnico amministrativo, quale personale di indispensabile supporto per la gestione della Scuola e delle attività “core” da questa sviluppate, potranno essere misurati nella qualità, efficienza ed efficacia dei processi che sono chiamati a gestire. A titolo di esempio, in termini di:

- risultati 2012 / obiettivi del triennio di efficienza:
  - totale numero mandati/costo personale amministrativo;
  - totale risorse di autofinanziamento gestite /costo personale amministrativo
- risultati 2012 / obiettivi del triennio di qualità percepita:
  - Livello di gradimento degli utenti sui servizi erogati (servizi agli allievi; servizi di biblioteca, servizi ict; manutenzioni; etc)
  - Livello di gradimento dei servizi amministrativi centrali

Per gli output riferiti all’attività del personale dovranno essere individuati adeguati benchmark con strutture analoghe; in tal senso la Scuola sta partecipando al progetto Good Practice, coordinato dal Politecnico di Milano, che vede il coinvolgimento di 20 atenei e da quest’anno anche la partecipazione di 3 Scuole Superiori; il progetto ha lo scopo di valutare il grado di efficienza, efficacia e customer satisfaction dei principali servizi erogati che implicano il diretto coinvolgimento del personale.

Il disegno, l’implementazione e la completa adozione del sistema di valutazione della performance della Scuola rappresenta quindi un obiettivo specifico del presente Programma Triennale da completare entro il triennio di riferimento. La Direzione Generale coadiuvata dal docente delegato dal Rettore all’organizzazione e al bilancio coordinerà un team di lavoro che metterà a punto la proposta di un set di indicatori da sottoporre al Senato e al Consiglio di Amministrazione e curerà l’organizzazione dell’elaborazione dei dati e la reportistica specifica. Il progetto in corso, per quanto riguarda la performance individuale, prevede altresì la revisione degli ambiti di valutazione in relazione ai comportamenti organizzativi, attraverso il superamento della logica per categoria professionale a favore di una strutturazione per profilo professionali.

A sostegno del processo è inoltre in corso l’implementazione di un sistema informatizzato che faciliterà la gestione del processo di valutazione sia a livello centrale che da parte dei valutatori.

### **5.1 Gli obiettivi strategici per l’anno 2014.**

Se il documento relativo al programma triennale 2014-2016/piano della performance 2014-2016 può costituire, pur nella necessaria sinteticità ed essenzialità, la base programmatica dello sviluppo della Scuola nel medio periodo, il Senato Accademico aveva ritenuto importante che detto strumento di pianificazione pluriennale si completasse con una più stringente ed immediata nota previsionale relativa all’anno 2014. Di seguito, quindi, si è ritenuto utile esplicitare ulteriormente e meglio concretizzare alcune priorità operative:

- trasversale alla vita della Scuola nel suo complesso e di tutti gli Istituti, quali strutture organizzative specialistiche delle attività di ricerca e di didattica avanzata, appare la necessità e l’urgenza di definire con il MIUR un “accordo di programma” nell’ambito del quale gli Organi

di governo della Scuola proporranno di superare, sia sul piano quantitativo che qualitativo per le diverse categorie, i limiti del “turn over” attualmente in vigore per le possibilità di inserimento nei ruoli di personale ricercatore e docente a tempo indeterminato e determinato. Ciò in quanto è ormai evidente come nel corso degli ultimi anni la Scuola abbia, da un lato, registrato l’uscita dal ruolo di un consistente numero di docenti, abbia dato prova di una più che corretta gestione delle spese di personale rispetto al FFO annualmente ricevuto e, dall’altro lato, di come nell’ultimo quinquennio abbia soprattutto profuso notevoli sforzi di acquisizione di personale ricercatore a tempo determinato (autonomamente finanziato) e a tempo indeterminato (per il massimo consentito di volta in volta dal Ministero). A tale proposito, la Scuola potrà anche reiterare (se possibile congiuntamente con l’intero sistema delle scuole superiori italiane) la proposta a suo tempo formulata di prevedere la possibilità di assunzione di ricercatori a tempo indeterminato sulla base delle tipologie contrattuali già in vigore presso il MIUR per gli Enti pubblici di ricerca (es. CNR);

- di contro, la Scuola potrebbe da parte sua impegnarsi, da un lato, a definire più specifici programmi di assunzione di personale docente e ricercatore - fortemente collegati con i progetti di sviluppo di medio-lungo periodo delle proprie attività di ricerca e di formazione avanzata adeguatamente concordati tenuto anche conto delle indicazioni in tal senso ripetutamente fornite dallo IAB e, dall’altro lato, impegnarsi fin da subito a definire con l’IMT di Lucca per tutte le aree disciplinari di comune interesse un piano di reclutamento del personale docente adeguatamente concordato; ciò al fine di rendere massima l’efficacia delle “chiamate” operate da entrambe le Istituzioni e promuovere una ulteriore maggiore collaborazione fra le stesse anche sul piano didattico-scientifico.

- nel corso del primo anno del triennio, la Scuola si impegnerà a completare tutte le procedure tecniche ed amministrative previste per la definizione dell’appalto concorso necessario per la realizzazione, entro e non oltre il periodo di valenza del piano triennale, del I° lotto funzionale (Polo delle Scienze della Vita) del Polo Sant’Anna di San Giuliano limitrofo all’area del CNR di Pisa. La suddetta realizzazione troverà negli Organi collegiali della Scuola tutto l’appoggio necessario, anche sul piano economico-finanziario, per recuperare i notevoli ritardi accumulati negli ultimi anni e costituirà un obiettivo prioritario della Direzione Generale della Scuola per l’anno 2014. Sempre nel corso dell’anno 2014 la Scuola si impegnerà per il completamento dei lavori di ristrutturazione e di adeguamento funzionale in corso in Palazzo Vernagalli in Pisa destinato ad ospitare la sede principale dell’Istituto di Dirpolis e provvederà al relativo trasferimento dei mobili e del personale.

- al 31 dicembre 2013 ha termine il periodo di sperimentazione (già prorogato di quasi un anno) dell’attuale assetto organizzativo degli Istituti della Scuola, a suo tempo previsto per il funzionamento degli stessi e per il loro livello di autonomia gestionale. Manca al momento una definizione precisa dei parametri e degli indicatori specifici che dovranno essere predisposti e utilizzati al riguardo, di comune accordo fra il Senato Accademico e il Consiglio di Amministrazione, per l’analisi dei risultati della sperimentazione pluriennale dal punto di vista scientifico, mentre è in corso da parte del Direttore generale la valutazione sull’assetto organizzativo e di funzionamento della amministrazione per la definizione di eventuali interventi correttivi. In ogni caso, possibilmente entro il primo semestre del 2014, occorrerà provvedere alla valutazione vera e propria dei risultati conseguiti e alla eventuale proposta degli adeguamenti statutari e regolamentari necessari per garantire il più efficace ed efficiente funzionamento delle strutture decentrate (con particolare riferimento alle Classi Accademiche e agli Istituti) e dell’intero modello organizzativo della Scuola stessa;

- nel corso del primo semestre del 2014 la governance della Scuola dovrà operare uno sforzo di programmazione innovativa delle attività di ricerca, di formazione e di alta formazione, contrattata e formalizzata con i diversi Istituti al fine di prevedere, su scala triennale, un miglioramento complessivo delle “prestazioni” in grado di essere riconosciute e apprezzate nei diversi modelli/criteri di valutazione del sistema universitario, sia per la didattica che per la

ricerca scientifica, sia a scala nazionale che a livello internazionale. Per ciascuna struttura didattico-scientifica della Scuola dovranno essere concretamente individuati - e condivisi con il corpo docente e ricercatore che a questa afferisce – i principali punti di forza e punti di debolezza sui quali operare concretamente per conseguire il grado di miglioramento concertato (anche in maniera differenziale fra didattica e ricerca e fra i diversi Istituti), al raggiungimento del quale agganciare sostanzialmente gli impegni e le erogazioni della Scuola nei confronti delle diverse strutture e del personale docente e ricercatore. A seguito dell'accordo in tal senso raggiunto fra la Scuola e l'Istituto, processi analoghi di concertazione potranno essere attivati anche nell'ambito degli Istituti stessi, fra la Direzione dell'istituto e le differenti aree di ricerca/laboratori a questi afferenti;

- analogamente, nel corso del primo semestre del 2014, la Scuola dovrà operare la definitiva messa a punto di un nuovo modello di valutazione delle prestazioni del Personale Tecnico-Amministrativo, da tempo ormai atteso anche in sede di contrattazione decentrata, a cui agganciare tra l'altro anche l'intero sistema incentivante previsto dalla normativa attualmente in vigore e dal relativo contratto di lavoro. Anche questo impegno si ritiene debba essere prioritario nell'ambito degli obiettivi specifici dell'attività del Direttore Generale per l'anno prossimo. Saranno inoltre obiettivi prioritari per la Direzione Generale e per l'amministrazione:

- Estensione capillare della customer satisfaction a tutti i servizi amministrativi (che permetta l'individuazione di specifici obiettivi di miglioramento)
- Attivazione Monitoraggio analitico efficienza anche nei confronti di esterni (es: tempi di pagamento (ditte e collaboratori)) e definizione relativo miglioramento eventualmente necessario
- Miglioramento del clima organizzativo e introduzione di meccanismi di valorizzazione del merito (da monitorare a fine 2014 o a metà 2015)

- nell'anno 2014 la Scuola si impegna a promuovere - e per quanto possibile supportare prioritariamente – adeguati processi di integrazione interdisciplinare fra i diversi Istituti attraverso la messa a punto di un primo progetto “unitario” pluriennale di ricerca applicata coinvolgente i temi scientifici a più elevato potenziale di crescita sia in ambito scientifico-tecnologico che umanistico e sociale nell'ambito “Health Sciences” ; a questo scopo sarà costituito un gruppo misto di docenti e ricercatori provenienti da più istituti che si impegna a presentare al più presto un adeguato e dettagliato programma di attività.

## **6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi**

### **6.1 Obiettivi assegnati al Direttore Generale**

Per l'anno 2014 gli obiettivi operativi assegnati al Direttore Generale e conseguentemente alle varie strutture, sono i seguenti:

1. Polo in San Giuliano (NB:obiettivo pluriennale)
2. Sistema di valutazione del personale tecnico amministrativo (modifica del sistema anche con effetto di maggior differenziazione delle valutazioni)
3. Estensione capillare della customer satisfaction a tutti i servizi amm.vi (che permetta l'individuazione di specifici obiettivi di miglioramento)
  - Partecipazione delle varie strutture a progetto Good Practice per consentire il benchmarking dei risultati

4. Attivazione Monitoraggio analitico efficienza anche nei confronti di esterni (es: tempi di pagamento (ditte e collaboratori esterni)) e definizione relativo miglioramento eventualmente necessario
  - Partecipazione delle varie strutture a progetto Good Practice per consentire il benchmarking dei risultati
5. Miglioramento del clima organizzativo e introduzione di meccanismi di valorizzazione del merito - obiettivo biennale con verifica nell'anno 2015 (da monitorare a fine 2014 o a metà 2015)
6. Avvio azione strutturata di fund raising
7. Completamento revisione norme interne
  - Regolamento procedimenti (con gdl ad hoc)
  - Regolamento generale
  - Manuale di amministrazione
  - Regolamento incentivi lavori
  - Regolamento ex nuova disciplina incentivi/prelievi
8. Analisi processi; formalizzazione procedure; sburocratizzazione
  - Riorganizzazione a seguito esiti valutazione sperimentazione
  - Revisione procedure contabilità ai fini della flessibilità ed efficienza (es: variazioni di bilancio, anticipi budget conto terzi, etc)
  - Verifica Procedure acquisto servizi...(mandati; scelte fornitori; attestazione mepa; spese catering; efficienza degli acquisti )
  - Revisione procedure formazione pta
  - Informatizzazione a sostegno del miglioramento dei servizi
9. Rifacimento sito web della Scuola
10. Progetto placement
11. Progetto orientamento e Progetto Merito
12. Trasparenza ed anticorruzione: completare azioni specifiche al fine di garantire la compliance normativa
13. Piano operativo e relativa implementazione integrazione servizi amm.vi con SNS ed IMT

Il buon funzionamento di un'organizzazione risiede sia nella capacità di sviluppare innovazione attraverso obiettivi di discontinuità e progettuali a forte connotazione politica sia nell'individuare obiettivi collegati alla gestione oltre che all'attenta programmazione dei processi e delle attività correnti al fine di un migliore utilizzo delle risorse pubbliche, come peraltro espressamente previsto dalla CIVIT che riconosce come obiettivo strategico l'efficienza e l'efficacia dell'attività istituzionale ordinaria. Pertanto se gli ambiti di "Formazione" e "Ricerca" sono di responsabilità diretta degli organi politici, è il Direttore Generale che cura il funzionamento dell'organizzazione presidiando l'efficacia e l'efficienza della gestione.

In questa ottica, partendo dalla definizione degli obiettivi assegnati al Direttore Generale vengono formulati, a cascata, gli obiettivi delle strutture e del personale di tutte le categorie (per dettagli si veda il "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance").

## 6.2. Obiettivi assegnati alle strutture

Gli obiettivi assegnati alle strutture, elaborati secondo il nuovo schema scaturito dall'analisi effettuata dal gruppo di lavoro appositamente costituito su indicazione degli Organi della Scuola, vengono inseriti in un applicativo on-line che consente la gestione della fase di pianificazione e valutazione.

## 7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della Performance

### 7.1. Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

A partire dal 1° gennaio 2013 la Scuola ha adottato il sistema di contabilità economico patrimoniale ed il bilancio unico, utilizzando come strumento il sistema informativo U-GOV-Cineca.

In particolare, a partire dall'anno 2013, è stato adottato un Bilancio Unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio costituito dai seguenti documenti:

- Budget Economico composto da:
  - funzionamento
  - progetti
- Budget degli investimenti

A tale Bilancio si affianca un Bilancio unico di Ateneo di previsione triennale, al fine di garantire la sostenibilità economica delle attività nel medio periodo, composto sempre da Budget economico (Budget di funzionamento e Budget dei progetti) e Budget degli investimenti. Per consentire il consolidamento ed il monitoraggio dei conti pubblici, viene inoltre elaborato il bilancio preventivo unico di Ateneo, avente carattere non autorizzatorio, secondo criteri di contabilità finanziaria.

Nel corso del 2013, 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.

Questo cambiamento, di natura anche culturale, ha richiesto un forte impegno e momenti di difficoltà, ma non è stato vissuto esclusivamente sotto l'aspetto tecnico-contabile di esclusiva pertinenza della funzione amministrativa. Questa prospettiva di mero adempimento infatti, pur soddisfacendo i requisiti della normativa, avrebbe vanificato l'obiettivo di introdurre all'interno dei processi di governo della Scuola quei principi di corretta gestione e di valutazione dei risultati che sono le linee guida non solo della legge 240/2010, ma della buona amministrazione in senso lato.

La Scuola ha voluto mettere in atto un sistema che pone in rapporto le risorse disponibili con i risultati conseguiti, spostando il focus dalla funzione autorizzatoria agli obiettivi ed ai risultati, responsabilizzando conseguentemente i soggetti che sono chiamati a gestire strutture e risorse.

Fondamentale è mantenere fermo il principio del collegamento fra ciclo della performance e programmazione economico-finanziaria, previsto espressamente nel D. Lgs n.150/2009, nonché da precise indicazioni fornite in materia dalla CIVIT, perchè è proprio qui che si possono riscontrare le principali criticità dovute ad una non sempre piena coerenza tra gli obiettivi previsti nei documenti di bilancio e quelli previsti nel Piano della performance, nonché dalla possibilità di un non completo raccordo fra la programmazione di bilancio e la programmazione delle attività, funzionali al raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi. Ciò può comportare nell'immediato difficoltà nell'allineare gli obiettivi e gli indicatori previsti nel Piano

della performance rispetto agli obiettivi e alle linee di programmazione di bilancio, in particolare nei primi anni di avvio del nuovo sistema gestionale, essendo l'attenzione focalizzata principalmente all'organizzazione e alla gestione delle procedure contabili e di bilancio, ai processi di budgeting, programmazione e controllo. Resta fermo comunque l'obiettivo della necessaria implementazione che consenta di gettare le basi anche per un sistema di contabilità "direzionale" fondamentale per consentire all'amministrazione e agli Organi di governo la realizzazione di una programmazione strategica e operativa unitaria, che comprenda tutte le prospettive e si raccordi naturalmente con il Sistema di misurazione e valutazione delle performance.

La decisione di passare al nuovo sistema di gestione è tra l'altro basata sulla consapevolezza che la gestione contabile della Scuola, in ragione della sua profonda e radicata esperienza a lavorare su progetti e obiettivi programmati, tanto per le attività finali di formazione, ricerca e trasferimento tecnologico, quanto per quelle strumentali, ha contribuito nel tempo a diffondere nell'organizzazione e nelle persone operanti al suo interno una estesa cultura di contabilità analitica nell'allocazione e nella rendicontazione dei costi e dei ricavi.

Nonostante le difficoltà di un contesto esterno denso di incertezze, a livello economico e normativo, con il bilancio triennale 2014 - 2016, la Scuola, coerente con il nuovo programma Triennale, ha rilanciato ulteriormente lo sviluppo dopo un periodo di forte crescita sperimentato dalla sua nascita.

Questo nuovo percorso si fonda anche su investimenti importanti, cofinanziati dalla Scuola, che si sommano a quelli fatti negli anni passati, per realizzare un'adeguata indispensabile concentrazione fisica e funzionale dei vari Laboratori e Centri di ricerca che consenta una effettiva prossimità fra ricerca e didattica, nonché una costruttiva collaborazione interdisciplinare.

In conclusione, la Scuola sta adottando gli strumenti necessari volti a definire con chiarezza, nei confronti delle componenti interne e degli stakeholder, i suoi obiettivi (Programma Triennale), nonché quelli volti a controllarne l'effettivo perseguimento in modo efficiente ed efficace (contabilità economico patrimoniale, controllo strategico e controllo di gestione). Ancor più rilevante, però, è l'acquisizione della consapevolezza da parte di tutte le componenti che, per garantire il sentiero di sviluppo delineato dal Programma Triennale, in un mondo con risorse limitate, si debbano necessariamente fare delle scelte sulla base delle priorità individuate. Questi elementi fanno ben sperare in un rinnovato successo della Scuola Superiore Sant'Anna nel contribuire attivamente alla ricerca scientifica e al miglioramento del nostro Paese.