

**PIANO DELLA PERFORMANCE
TRIENNIO 2013-2015**

(deliberazione Senato Accademico n.12 del 22.01.2013
deliberazione Consiglio di Amministrazione n. 13 del 23.01.2013)

Sommario	
Presentazione del piano	2
Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni	2
2.1. Chi siamo	2
2.2. Cosa facciamo	2
2.3. Come operiamo	7
3. Identità	8
3.1. L'amministrazione in cifre	8
3.2. Mandato istituzionale e missione	8
3.3. Albero della performance	9
4. Analisi del contesto	9
4.1. Analisi del contesto esterno	9
4.2. Analisi del contesto interno	10
5. Obiettivi strategici	11
6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	13
6.1. Obiettivi trasversali	13
6.2. Obiettivi assegnati al Direttore Generale	15
7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della Performance	16
7.1. Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	16
7.2. Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance	16

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 rappresentare/pianificare la performance della Scuola Superiore Sant'Anna per il triennio 2013-2015 in modo consequenziale e lineare rispetto a quanto già descritto nel Piano della Performance 2011-2013 (approvato nella deliberazione del Senato Accademico seduta n. 18 del 20 gennaio 2012, con parere positivo del Nucleo di Valutazione rilasciato nella riunione del 17 febbraio 2012).

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) 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

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

• *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 Altì 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

ATTIVITÀ DI RICERCA

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

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

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

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

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 colturali 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”

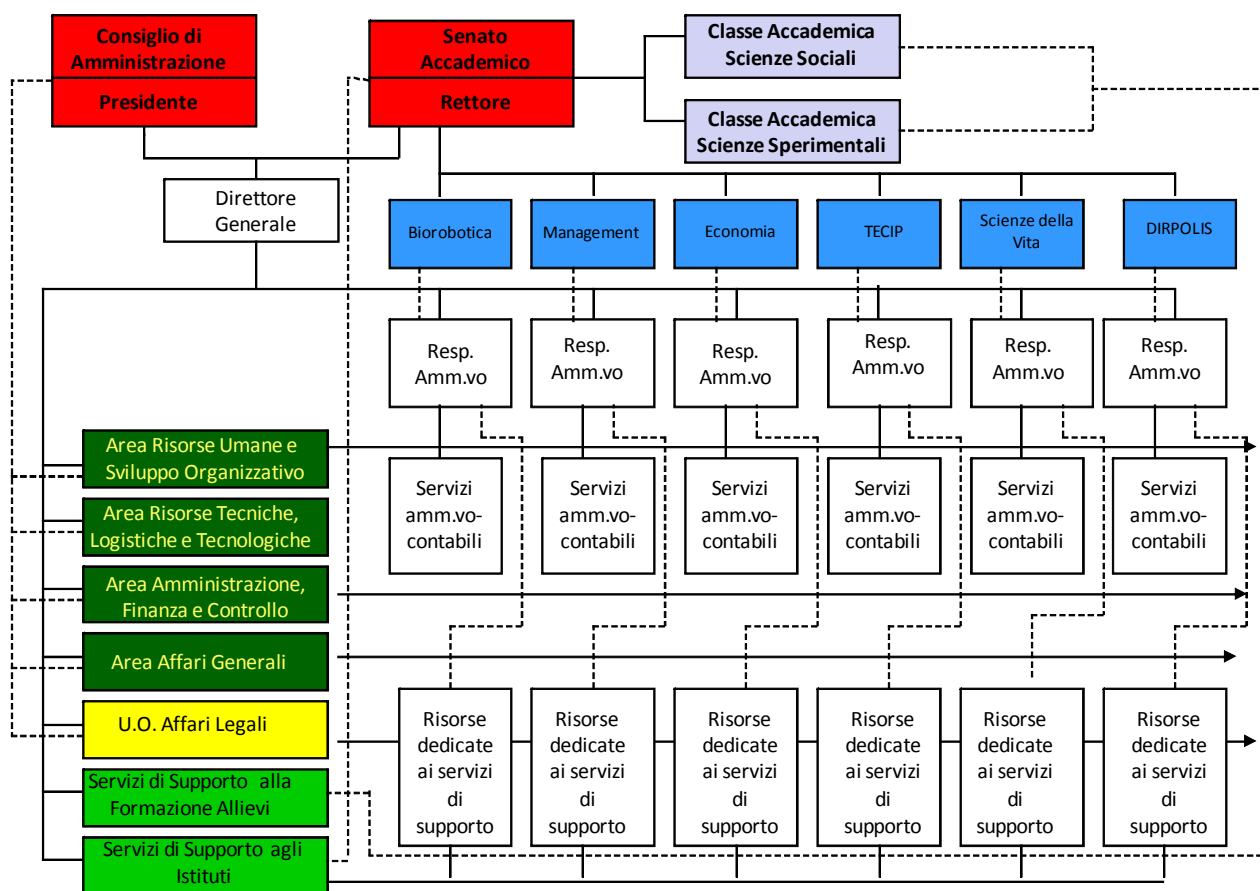
Ulteriori informazioni possono essere reperite sul sito web alla pagina:

http://www.sssup.it/ist_home.jsp?ID_LINK=10533&area=199

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

Nel corso del 2012 è stata avviata la seconda fase della riorganizzazione, in seguito alla quale sono state attivate tre nuove strutture, in particolare:

1. è stata creata una struttura dedicata agli allievi dipendente funzionalmente dalle due Classi Accademiche: evoluzione della struttura di “Servizio di Supporto alla Formazione” che va ad integrare le competenze di Orientamento, Servizi agli Allievi (Didattica integrativa I e II livello, Gestione carriere ecc.), Servizi per il Collegio, Placement.
2. è stata creata un’unica struttura di “Servizi di Supporto agli Istituti”: vengono unite le competenze della ex struttura di “Servizi di Supporto alla Ricerca” e della Formazione cosiddetta Avanzata (LM, Master, PhD, Perfezionamento) e Alta Formazione.
3. è stato rafforzato il supporto all’attività gestionale degli Istituti (segreteria degli organi, promozione, internazionalizzazione, gestione ordinaria).



3. Identità

3.1. L'amministrazione in cifre¹ (al 31.12.2012)

- *Strutture di ricerca:*

- 6 Istituti

- *Strutture collegiali:*

- 5

- *Didattica:*

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

- *Ricerca:*

- 62 Progetti di ricerca in ambito UE
- 134 Progetti di ricerca c/terzi
- 297 Pubblicazioni scientifiche su rivista nel 2012
- 18.595 Entrate proprie per la ricerca scientifica 2012 (migliaia di euro)
- 87 Brevetti registrati dal 1996 al 2012
- 34 Imprese Spin-Off generate dal 1991 al 2012

- *Persone:*

- 208 Allievi ordinari di primo livello
- 73 Allievi ordinari di secondo livello
- 319 Allievi di perfezionamento e dottorato
- 134 Allievi Master
- 962 Allievi dei corsi di alta formazione
- 75 Allievi dei corsi di Laurea Magistrale / Graduate Program
- 47 Docenti e ricercatori Settore di Scienze Sociali (di cui 11 Ricercatori TD)
- 64 Docenti e ricercatori Settore di Scienze Sperimentali (di cui 26 Ricercatori TD)
- 226 Assegnisti di ricerca
- 171 unità di Personale Tecnico Amministrativo di cui:
 - 142 tempo indeterminato
 - 29 tempo determinato
- 75 Contratti di collaborazione
- 1 Lavoratori in somministrazione

- *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 Superiore Sant'Anna ha lo scopo di promuovere, a livello nazionale ed internazionale, lo sviluppo della cultura e della ricerca scientifica e tecnologica.

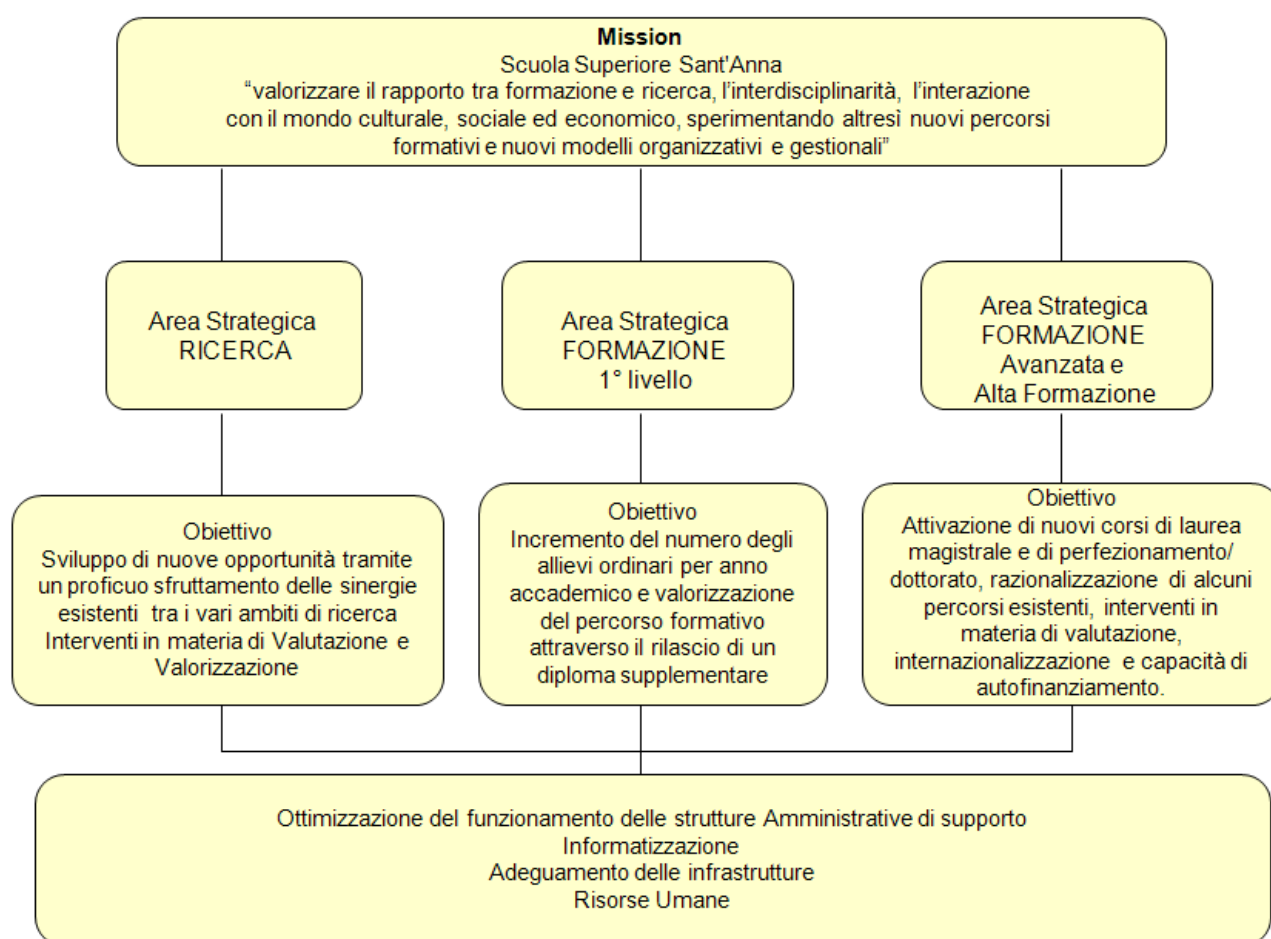
¹ Dati in corso di aggiornamento

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**

4.1. Analisi del contesto esterno

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

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

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

L'offerta formativa internazionale comprende altresì i master internazionali.

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

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

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

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

4.2. Analisi del contesto interno

Analisi dei punti di forza e di debolezza rispetto agli ambiti di seguito indicati:

• Organizzazione

Punti di forza:

- struttura snella e flessibile;
- carattere innovativo della struttura che supera il dualismo delle organizzazioni universitarie ripartite in struttura accademica e amministrativa;
- responsabilità diretta dei docenti nella gestione delle attività dell'Istituto e nella struttura organizzativa, con conseguenti vantaggi in termini di flessibilità, innovazione e focalizzazione sui problemi "reali";
- collaborazione e condivisione degli obiettivi istituzionali da parte di tutte le componenti della Scuola: allievi, docenti, ricercatori, assegnisti e personale tecnico-amministrativo;
- caratteristiche "collegiali" e di comunità educante;
- capacità di perseguire iniziative di ricerca e formazione a carattere interdisciplinare;
- capacità di reperire finanziamenti per la ricerca e la formazione;
- localizzazione in un'area ad alta densità di istituzioni universitarie, centri di ricerca e imprese start-up ad alto contenuto tecnologico;
- propensione all'internazionalizzazione, all'attrazione di studenti e ricercatori dall'estero, alla promozione di laboratori congiunti con partner industriali e accademici.

Punti di debolezza:

- organizzazione giovane con alcuni ambiti da consolidare:
 - necessità di interventi di standardizzazione di alcuni processi;
 - necessità di una maggior focalizzazione di alcuni ambiti di competenza;
- la presenza di numerose sedi sul territorio rende complessa la gestione logistica e gli scambi tra le varie strutture.

- Risorse strumentali ed economiche

La disponibilità di risorse e servizi complementari costituisce uno degli elementi caratterizzanti della Scuola Superiore Sant'Anna.

Punti di forza:

- livello qualitativo dei servizi per gli allievi complessivamente molto buono (biblioteca, alloggi, mensa ecc) così come le opportunità offerte ad integrazione dei percorsi formativi (orientamento, didattica integrativa, stage e tirocini, ecc);
- elevata disponibilità di risorse proprie che consente di mantenere un alto standard quantitativo e qualitativo dei servizi offerti;

Punti di debolezza:

- dotazione di spazi, già attualmente giudicata appena sufficiente;
- necessità di operare una maggior integrazione degli strumenti a supporto della gestione.

- Risorse Umane

Punti di forza:

- presenza di personale altamente qualificato nell'ambito della ricerca e delle attività di supporto sia specifiche che trasversali;

Punti di debolezza:

- presenza molto alta di personale di ricerca con contratti flessibili;
- difficoltà di reintegrazione del personale docente legate ai vincoli normativi;
- criticità legate al basso turn-over (necessità di monitoraggio per evitare squilibri tra le varie componenti).

- Salute Finanziaria

Punti di forza:

- bilancio sano;
- elevata capacità di attrarre fondi dall'esterno;

Punti di debolezza:

- incertezza sui tempi e sull'entità dei finanziamenti ministeriali.

5. Obiettivi Strategici²

Di seguito si riportano gli obiettivi strategici per area di riferimento (vedi albero della performance pag. 9):

- **Area della Formazione di 1° livello:**

- *Incremento dei posti messi a concorso:* a partire dall'anno 2012 la Scuola ha provveduto ad estendere il numero dei posti messi a concorso passando da 47 a 50, come previsto nella programmazione triennale; il grado di ricettività delle strutture non ha consentito una maggior espansione. L'obiettivo viene confermato anche per il prossimo triennio; al momento non si rileva la possibilità di un maggior incremento data la capienza delle strutture collegiali a regime.
- *Valorizzazione del percorso formativo:* la Scuola rilascia ad oggi un certificato, contenente le principali informazioni circa il curriculum specifico seguito dall'allievo per il conseguimento del titolo; per il prossimo triennio l'obiettivo è il rilascio di un vero e proprio diploma supplementare.
- *Analisi statistica del profilo dei candidati al concorso, del placement dei laureati.*

² Gli obiettivi strategici sono da considerarsi provvisori in quanto oggetto di una riflessione ancora in corso che tenga conto, oltre che delle indicazioni che verranno fornite dallo IAB entro fine gennaio, del dibattito in corso in sede di Organi di Governo in relazione al Programma Triennale; ciò consentirà una più puntuale definizione degli obiettivi stessi, dei rispettivi indicatori e dei valori attesi definiti per il triennio.

- **Area della Formazione Avanzata e dell'Alta Formazione**
 - *Percorsi di Laurea Magistrale*
 - Attivazione di una LM in “Biorobotica” in collaborazione con l’Università di Pisa.
 - Attivazione di una LM in “Embedded Computing Systems” in collaborazione con l’Università di Pisa.
 - Implementazione di un sistema per la valutazione delle LM.
 - Possibilità di accesso al percorso di allievi ordinari per gli studenti che si iscrivono alle Lauree Magistrali della Scuola: riapertura del concorso per allievi ordinari di II livello riservato.
 - *PhD Programmes*
 - Riorganizzazione dei corsi di dottorato e perfezionamento nell’ambito delle Scuole di PhD:
 - Scuola di PhD in Scienze della Vita (3 corsi di PhD afferenti all’istituto).
 - Scuola di PhD in Ingegneria: istituzione del Perfezionamento in BioRobotica e dell’Industrial PhD presso l’Istituto di BioRobotica, istituzione del PhD in Digital Emerging Technologies con sospensione del Perfezionamento in Tecnologie Innovative e proposta di Erasmus Mundus PhD on Photonic Networks Engineering e dell’Industrial PhD presso l’Istituto TeCIP, con partecipazione alla Scuola di PhD di Ingegneria.
 - Scuola di PhD Dirpolis: integrazione dei 2 corsi di perfezionamento (Scienze Politiche + Giurisprudenza).
 - Aumento del numero di borse finanziate su fondi esterni (attualmente il 27% del totale).
 - Aumento dell’attrazione di candidati “non laureati a Pisa”.
 - Consolidamento della presenza di allievi stranieri (oggi >30%) attraverso una più ampia selezione.
 - Individuazione di paesi partner per l’attrazione di nuovi candidati ai percorsi PhD; attivazione di desk informativi e di promozione delle attività formative e di ricerca sul modello di quello attivato presso la Camera di commercio italo-indiana di Mumbai.
 - Messa in atto di iniziative volte a favorire l’aumento dei candidati ai corsi di PhD provenienti da Paesi Europei, Nord America, Giappone, Australia, America Latina, etc..
 - Definizione di criteri uniformi per il conseguimento del titolo di PhD.
 - Definizione di adeguate forme di coordinamento nell’ambito delle Scuole di dottorato.
 - *Alta formazione*
 - Consolidamento dei Master Universitari.
 - Rafforzamento del legame con il territorio delle attività di AF.
 - Potenziamento delle attività di tutoraggio, counselling e placement degli Allievi.
 - Gestione del processo qualità delle attività di AF.
- **Area della Ricerca**
 - *Valutazione degli Istituti:* in attesa della messa a punto di un sistema di valutazione degli Istituti sulla base delle indicazioni fornite dallo IAB, la valutazione della ricerca degli stessi sarà effettuata con riferimento ai singoli docenti e ricercatori afferenti in base a criteri che saranno definiti dal Senato Accademico, in linea con le indicazioni fornite dal Nucleo di Valutazione.
 - *Creazione di una struttura organizzativa dedicata alla VQR, di supporto al Nucleo di Valutazione e alla valutazione della performances di docenti e ricercatori.*

- *Elaborazione di un sistema di valutazione del personale docente e ricercatore, basato su criteri oggettivi, che valorizzi il principio di interdisciplinarietà.*
- *Definizione di un nuovo assetto organizzativo dell'ufficio Valorizzazione Ricerche.*
- *Valorizzazione del patrimonio di competenze sia attraverso la creazione di organismi di ricerca ad hoc sia, tramite accordo con il MIUR, attraverso il riconoscimento di figure dedicate alla ricerca sul modello degli Enti di ricerca.*
- *Valorizzazione del patrimonio brevettuale.*

6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

6.1. Obiettivi trasversali

A supporto del processo di realizzazione degli obiettivi strategici e di razionalizzazione dell'uso delle risorse, viene focalizzata l'attenzione per il prossimo triennio sui seguenti **obiettivi di carattere trasversale** avente natura prevalentemente operativa:

- ***Ottimizzazione del funzionamento delle strutture amministrative di supporto***

In merito prenderanno avvio o proseguiranno i seguenti progetti:

Progetto BPR (fase 2): partendo dalle analisi effettuate nel corso del 2011 e del 2012 e tenendo conto del processo di riorganizzazione completato nel giugno 2012, si riportano ad esempio alcuni ambiti di intervento:

- *Processi di Supporto:*

- a) Pianificazione: unificazione anagrafiche del personale.
- b) Reclutamento e Selezione: selezione per conferimento assegni di ricerca (informatizzazione del processo).
- c) Accoglienza: analisi e standardizzazione del processo.

- *Processi Primari:*

- c) Formazione I: gestione della programmazione didattica e gestione carriere allievi (vedi anche Informatizzazione), attivazione servizio front office allievi.
- d) Formazione II e III livello: aggiornamento profili di competenze personale amministrativo di supporto.
- e) Ricerca: revisione ambiti di competenza dei Servizi di Supporto e dei Servizi Amministrativi nell'ambito degli Istituti.

- *Processi di Pianificazione Strategica e di Supporto:*

- Procedure a supporto degli organi di governo: omogeneizzazione delle procedure e degli ambiti di competenza tra gli Organi dei diversi Istituti.

- ***Informatizzazione***

- *Supporto ai processi di evoluzione organizzativa e di offerta di servizi per la formazione e la ricerca:*

- piattaforma "didattica": arricchimento con servizi tesi a promuovere da un lato la dematerializzazione (fascicolo elettronico, documentazione on-line ecc.) e dall'altro la revisione e l'informatizzazione di alcuni processi, sia per i servizi di back office a supporto delle attività di formazione graduate e post graduate, sia per i servizi orientati ai docenti ed agli studenti;
- piattaforma "ricerca": unione degli ambienti U-GOV e PAM in una visione sistemica ed integrata delle attività di front e back office per la programmazione, gestione, controllo e rendicontazione delle attività di progetto svolte negli Istituti;
- automazione del prestito bibliotecario.

- *Supporto ai processi di recupero di efficacia ed efficienza nei processi amministrativi:*

- reingegnerizzazione dei processi, interventi di workflow automation;
- piattaforma di servizi al personale: tale piattaforma, comprendente il sistema di gestione delle presenze, della mensa e del controllo di accesso, introduce livelli di automatismo che abbattano drasticamente alcuni costi di lavorazione per il passaggio dei dati fra ambiti gestionali diversi;
- dematerializzazione archivi cartacei.
- *Supporto alla misurazione dell'azione amministrativa e dei prodotti della didattica e della ricerca:*
 - sviluppo piattaforma di business intelligence, supporto alle attività di Nucleo di Valutazione e Controllo di Gestione: reingegnerizzazione ed ulteriore sviluppo della piattaforma di data warehouse.
- *Sviluppo dei servizi in rete:*
 - rinnovo Web istituzionale: sviluppo di servizi ed interfacce verso gli ambienti gestionali in uso, mirate all'estensione del concetto di desktop virtuale;
 - sviluppo sul portale intranet di strumenti funzionali: utilizzo del portale intranet quale strumento di dematerializzazione delle richieste e di gestione informatizzata specifiche procedure.

- ***Adeguamento delle infrastrutture***

Di seguito le priorità Istituto per Istituto:

- TeCIP: realizzazione Camere Bianche - insediamento sede provvisoria a Livorno presso l'Autorità Portuale.
- Scienze della Vita: Edificio Campus San Giuliano.
- Management: razionalizzazione spazi (Palazzo Alliata + altri spazi da individuare).
- DIRPOLIS: Edificio Via Vernagalli.
- Economia: dislocazione presso Palazzo Toscanelli.
- Definizione di indicatori relativi all'utilizzo degli spazi (uffici, laboratori).
- Individuazione di ulteriori soluzioni residenziali per gli studenti di LM della Scuola, anche in collaborazione con altre Istituzioni Universitarie (e non), sul territorio.

- ***Risorse Umane***

- *Adeguamento degli organici:*

- Attuazione del piano di reclutamento del personale docente e ricercatore a seguito del riconoscimento dei PO all'ateneo e del piano straordinario degli associati.
- Reclutamento di personale docente ai sensi dell'art. 23 legge 240/2010 (vedi deliberazione n.20 CdA 13 giugno 2012: risorse destinate € 450.000).
- Riduzione del personale amministrativo a tempo indeterminato nel limite del 5% (obiettivo già presente nel piano 2011-13 ad oggi realizzato in misura pari al 2,8%).
- Aumento dell'attrattività degli assegni di ricerca: azioni a favore dell'incremento delle candidature.
- Adeguamento delle unità di personale tecnico in funzione dell'attività di ricerca degli Istituti.
- *Dimensionamento delle risorse di supporto nell'ambito delle strutture*
A seguito dell'implementazione della seconda fase del processo di riorganizzazione e ai fini della sua messa a regime, si rende necessaria un'analisi organizzativa finalizzata al rightsizing degli organici (personale amministrativo) nell'ambito delle varie strutture con particolare riguardo agli Istituti.
- *Creazione di un servizio di outplacement per il personale di ricerca che termina il suo percorso alla Scuola*, in particolare per i titolari di assegni di ricerca.

- *Elaborazione di un sistema di incentivazione su fondi propri integrato (personale docente/ricercatore e personale tecnico amministrativo).*

6.2. Obiettivi assegnati al Direttore Generale³

In particolare per l'anno 2013, in linea con gli obiettivi di carattere trasversale di cui al punto precedente, gli obiettivi operativi assegnati al Direttore Generale e conseguentemente alle varie strutture, sono i seguenti:

1. Implementazione strumenti gestionali

- Andata a regime del sistema UGOV
- Regolamento Amministrazione, Finanza e Contabilità
- Messa a punto del sistema di pianificazione
- Completamento del programma della trasparenza
- Sistema controllo di gestione

2. Audit sull'andamento della sperimentazione organizzativa

- *Individuazione e definizione criteri e indicatori per la valutazione degli Istituti*
- *Analisi carichi di lavoro*

3. Completamento della Regolamentazione Interna

- Incentivazione
- Incarichi didattici
- *Istruttoria organismi di ricerca*

4. Miglioramento del processo di budget

- Attuare una Spending Review interna
- Attivare un effettivo collegamento tra pianificazione e budget autorizzatorio

5. Perfezionamento di accordi territoriali

- Pontedera
- San Giuliano

6. Studio di Fattibilità integrazione servizi amm.vi scuole speciali

7. Gestione negoziazione integrativa

- Verifica pesatura posizioni organizzative
- Contratto integrativo

8. Implementazione sistema integrato Autovalutazione/Valutazione periodica/Accreditamento

9. Completamento informatizzazione

³ I punti indicati in corsivo sono stati inseriti su richiesta del Senato Accademico (seduta del 22.1.2013).

10. Orientamento e Placement

In particolare gli obiettivi di cui ai punti 9 e 10 hanno carattere pluriennale.

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”).

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, sarà 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.

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.

Tale sistema rappresenta pertanto lo strumento basilare per una gestione finalizzata al raggiungimento di obiettivi, agevolandone il monitoraggio sia in termini di attività che di costi sostenuti. In quest'ottica, sarà messo a punto un sistema di controllo di gestione, basato sia su elementi contabili che su elementi qualitativi, capace di verificare sia in corso d'opera che in occasione di decisioni strategiche, l'esatta portata economica e non delle scelte della Scuola, tanto nella prospettiva del trend storico che in quella dell'analisi comparativa.

7.2. Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance

La Scuola Superiore Sant'Anna è impostata su una logica di miglioramento continuo del ciclo di gestione della performance, sia organizzativa che individuale.

In merito alla Performance Organizzativa, la Scuola attribuisce grande importanza all'attività di valutazione dell'esperienza degli Istituti, sia in itinere che alla fine del periodo di sperimentazione.

In proposito l'International Advisory Board, organo di supporto esterno nella definizione delle linee di indirizzo strategico, nella relazione presentata sull'attività della Scuola ha confermato l'opportunità di rinviare la valutazione effettiva dell'”esperienza Istituti” al termine del periodo di sperimentazione, posticipato al dicembre 2013, definendo nel frattempo i criteri necessari per impostare un sistema adeguato. In itinere è previsto da un lato il confronto/valutazione tra gli input e gli output di ciascun Istituto. Gli Istituti sono infatti chiamati a redigere ogni anno, entro la fine di marzo, una relazione, redatta secondo un format concordato con il Nucleo di Valutazione, da presentare al Senato Accademico per l'approvazione, che dovrà contenere

informazioni di dettaglio in merito ai fattori di input e di output relativi all'attività svolta nell'anno precedente.

In particolare, tra gli *input* figurano:

- a) il numero di docenti, ricercatori e personale di ricerca operante presso l'Istituto e il relativo costo totale per la Scuola;
- b) il personale tecnico-amministrativo operante presso l'Istituto e il relativo costo per la Scuola;
- c) le spese che gravano sul bilancio della Scuola per energia, affitti, portinerie ed altre spese relative alla gestione degli spazi assegnati all'Istituto;
- d) eventuali quote di autofinanziamento delle voci precedenti.

Tra gli *output*:

- a) le pubblicazioni scientifiche, secondo le categorie riconosciute e codificate nel gestionale U-GOV;
- b) i progetti di ricerca gestiti ed i relativi risultati in termini di know-how codificato, prototipi, brevetti, licenze, manuali, altro;
- c) le attività di formazione realizzate in termini, ad esempio, di corsi attivati, discenti formati, qualità percepita;
- d) i risultati tangibili di valorizzazione in termini di vendita brevetti o licenze, creazione spin off, altro;
- e) eventuali ulteriori elementi utili ai fini della valutazione in itinere, definiti in accordo con il Nucleo di Valutazione, tenuto conto degli obiettivi strategici definiti.

In aggiunta, per l'anno 2013, in attesa di definire il sistema di valutazione degli Istituti sulla base delle indicazioni fornite dallo IAB, si provvederà ad effettuare la valutazione delle attività di ricerca in relazione alla performance dei singoli docenti e ricercatori afferenti ai vari Istituti.

Riguardo alla performance individuale del personale tecnico amministrativo, già partire dal 2005 la Scuola ha definito un sistema di valutazione, in linea con quanto stabilito dal CCNL di comparto e sulla base degli accordi di contrattazione decentrata, articolato per competenze e obiettivi, differenziato per categoria professionale.

L'emanazione del D.Lgs. 150/2009 ha trovato, pertanto, la Scuola allineata sui principi ispiratori della Riforma con particolare riguardo all'applicazione di sistemi selettivi e meritocratici ai fini dell'attribuzione di incentivi e progressioni di carriera.

A partire dall'anno 2011, al fine di adeguarsi totalmente a quanto previsto dalla Riforma, l'Amministrazione ha previsto la partecipazione di tutto il personale al raggiungimento degli obiettivi della Scuola, integrando il sistema di valutazione già in uso, ed ha introdotto quale ulteriore elemento di valutazione il rispetto del budget (vedi in proposito - "Sistema di misurazione e valutazione della Performance").