



Sant'Anna

Scuola Universitaria Superiore Pisa

PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE 2016-2018

(deliberazione Consiglio di Amministrazione n. 9 del 28 gennaio 2016)

Sommario

1. Presentazione del piano	2
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni	2
3. Identità	10
4. Analisi del contesto: la performance della Scuola nell'ultimo triennio	11
5. Gli obiettivi strategici	12
6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	13
7. Prevenzione della Corruzione	15
8. Il processo e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione	17

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/ANAC di competenza, ha lo scopo di pianificare (e conseguentemente rappresentare) la performance della Scuola Superiore Sant'Anna per il triennio 2016-2018 in linea con quanto già definito nei precedenti piani.

In particolare si sottolinea che il Piano è in linea con il Programma Triennale della Scuola 2014-2016.

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

2.2.1 OFFERTA FORMATIVA

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

a) 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.

A livello undergraduate, 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.

b) 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

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.

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 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 l'impulso e lo sviluppo di significative attività di Placement nel corso del 2014 e 2015 (si sono tenute la prima e la seconda JobFair organizzata dalla Scuola, con ottimo successo in termini di partecipazione di studenti ed aziende).

c) 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.

2.2.2 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.santannapisa.it/it/istituto/biorobotica/istituto-di-biorobotica>

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.santannapisa.it/it/istituto/dirpolis/istituto-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.santannapisa.it/it/istituto/economia/istituto-di-economia>

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.santannapisa.it/it/istituto/tecip/istituto-tecip>

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.santannapisa.it/it/istituto/management/istituto-di-management>

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:

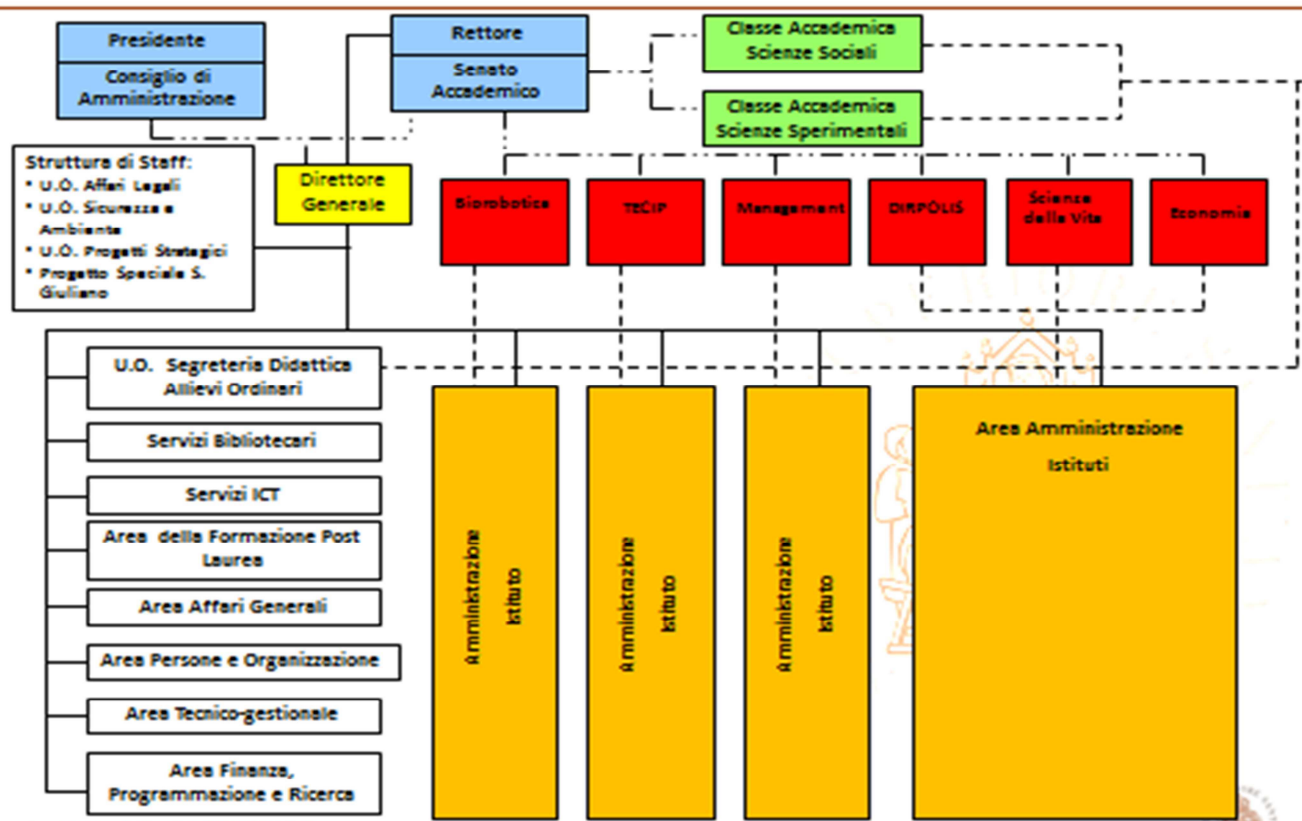
<http://www.santannapisa.it/it/istituto/scienze-della-vita/istituto-di-scienze-della-vita>

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

Nel 2014 la riorganizzazione, avviata nella seconda parte del 2012 ed entrata a regime nel 2014 ha visto ulteriori passaggi di affinamento; 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) rappresenta l'ultimo aggiornamento dell'assetto organizzativo entrato in vigore ad aprile 2014 a seguito di specifici provvedimenti del direttore generale (PDG 71/2014 e 221/2014).

Orgchart situazione 01/04/2014

Legenda: dipendenza gerarchica ———
 dipendenza funzionale - - - - -
 collegamenti Organi Accademici - · - - -



1/4/2014 - DG/APEOR/U.O.SO

3. Identità

3.1. L'amministrazione in cifre (al 31.12.2014) Strutture collegiali: 3

Strutture di ricerca: 6 Istituti

Didattica:

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

Ricerca:

- * 73 Progetti di ricerca in ambito UE nel 2012
- * 118 Progetti di ricerca c/terzi nel 2012
- 563 Pubblicazioni scientifiche su rivista nel 2014
- * 15.988 Entrate proprie per la ricerca scientifica 2014 (migliaia di euro)
- * 134 Famiglie Brevettuali registrate dal 1996 al 2014
- 43 Imprese Spin-Off generate dal 1991 al 2014

Persone:

- 280 Allievi ordinari
- 377 Allievi di perfezionamento e dottorato
- 43 Allievi Master I livello 2013/14
- 144 Allievi Master II livello 2013/14
- 939 Allievi dei corsi di alta formazione e formazione continua 2013/14
- 236 Allievi dei corsi di Laurea Magistrale / Graduate Program
- 48 Docenti e ricercatori Settore di Scienze Sociali (di cui Ricercatori TD)
- 65 Docenti e ricercatori Settore di Scienze Sperimentali (di cui Ricercatori TD)
- 230 Assegnisti di ricerca
- 175 unità di Personale Tecnico Amministrativo di cui:
 - o 141 tempo indeterminato
 - o 34 tempo determinato

Risorse Finanziarie:

- Totale costi operativi 2014: 59.723.493,52 (euro)
- Assegnazione FFO 2014 (confronto omogeneo): 27.170.384,00 (euro)

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.

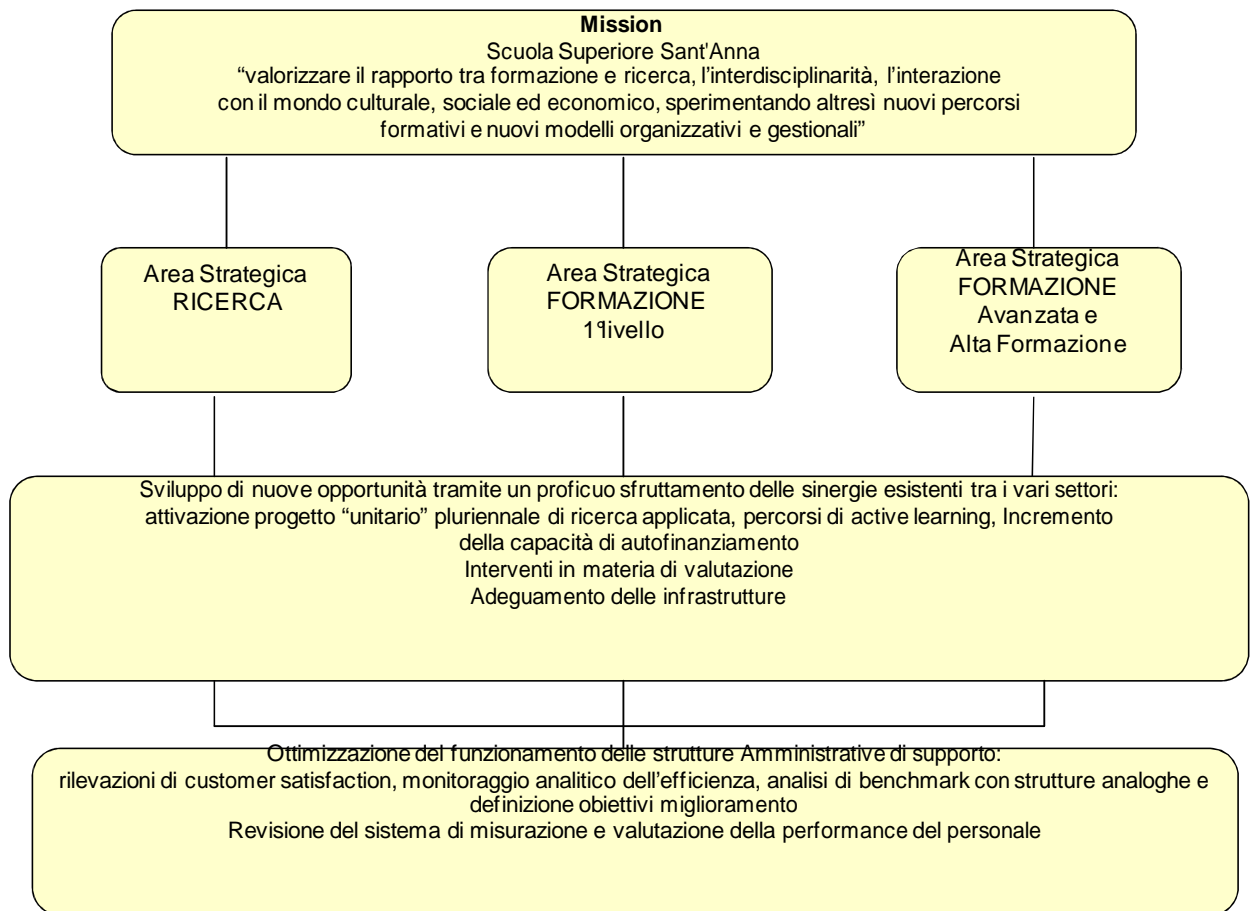
A tal fine essa opera nei seguenti ambiti:

- 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

L'albero della performance della Scuola è così rappresentabile:



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; l'ottimo posizionamento raggiunto dalla Scuola è attestato:

- dalla valutazione Anvur VQR 2004-2010;
- più recentemente dall'andamento degli indicatori (dati ufficiali) utilizzati dal MIUR per la definizione dei parametri di finanziamento (FFO) e di attribuzione delle risorse in termini di assegnazione punti organico per le assunzioni di personale (Proper). Tali dati, aventi carattere ufficiale e certificato sono disponibili nei decreti ministeriali "ffo" e "proper"; tra gli indicatori più significativi:

(FFO)

1. Premiale 2014 vqr
2. Premiale 2014 Politiche di Reclutamento
3. Qualità della ricerca svolta dal collegio dei docenti (dottorato)
4. Grado di internazionalizzazione del dottorato (dottorato)
5. Grado di collaborazione con il sistema delle imprese e ricadute sul sistema socioeconomico (dottorato)
6. Attrattività del dottorato
7. Dotazione di servizi e risorse disponibili (dottorato)

(Proper)

8. Indicatore spese di personale (dlgs 49/2012)
9. Indicatore indebitamento (dlgs 49/2012)
10. Indicatore di sostenibilità economico finanziaria

Il posizionamento della scuola su questi indicatori è di livello eccellente (migliore performance) sia nel segmento di riferimento (scuole ad ordinamento speciale) (indicatori 5,6,7) sia, in alcuni casi, sull'intero sistema delle istituzioni accademiche (8,9,10) e solo in qualche caso appaiono migliorabili (3,4).

In continuità con il sistema di misurazione e valutazione introdotto negli anni precedenti, finalizzato a definire adeguatamente 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.

A partire dal 2014 è stata quindi introdotta l'analisi di alcuni parametri di sintesi - nell'ambito delle attività "core" della Scuola, ossia ricerca e formazione:

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

Inoltre la Scuola ha attivato un sistema di monitoraggio annuale interno su obiettivi accademici; i risultati vengono utilizzati per la ripartizione di risorse, finanziamenti etc....tra Istituti e tra docenti.

A partire dal 2014 la Scuola ha anche aderito al Progetto Good Practices del Politecnico di Milano, giunto alla sua decima edizione, che vede il coinvolgimento di numerosi Atenei. Il progetto ha l'obiettivo di individuare, attraverso un metodo comparativo – il benchmarking – le migliori prassi amministrative, ovvero quelle che rappresentano le migliori soluzioni gestionali, organizzative e tecnologiche, utilizzando un modello multidimensionale di misura, che va a coprire prestazioni di efficienza, efficacia percepita ed efficacia oggettiva. I risultati relativi segnalano un buon posizionamento della Scuola nel rapporto efficienza/efficacia, come risultante dal report finale prodotto dal Gruppo di lavoro del Politecnico.

5. Gli obiettivi strategici

Considerando la performance conseguita sinora la Scuola intende in primo luogo mantenere il posizionamento raggiunto e, dove possibile, migliorare i predetti risultati anche nel prossimo triennio.

Tra i macro obiettivi strategici individuati e formalizzati nell'ultimo Piano Triennale vi sono:

- interdisciplinarietà;
- internazionalizzazione;
- integrazione di ricerca e formazione in un percorso di active learning
- attivazione di accordi pluriennali con partners pubblici e privati per la realizzazione di obiettivi congiunti di ricerca

Inoltre sono confermati, o addirittura risultano ad inizio 2016 ulteriormente evidenziati, tre obiettivi pluriennali specifici :

- nuovo Polo in San Giuliano (“Parco Scientifico”), con obiettivo di estensione emerso nel 2015 rispetto alla previsione iniziale;
- progetto trasversale Health Sciences;
- integrazione con lo IUSS di Pavia.

Infine, come illustrato nella tabella successiva, sono indicati, per gli anni 2015 e 2016 specifici target per ciascun indicatore di input, output, processo e outcome definiti a livello complessivo di Scuola.

	Media 2010-2012	Risultati			Obiettivi		Obiettivo 2014-2016		
		2010	2011	2012	2014	2015		2016	
Input	Superficie			12.630			17.130	35,63	
	Punti Organico	54,37	54,10	54,40	55,00				
	Ricercatori a TD finanziati	33,67	35	29	37	37	38	39	4,50
	Finanziamento per Assegni di ricerca			1.480.053					
	Assegnisti finanziati non su FFO	218,00	190	226	238	250	260	270	13,45
Output	Numero prodotti Scopus	380	360	396	383	390	395	400	4,44
	di cui nel primo quartile del SJR	133	119	136	144	180	220	250	73,61
	Posizionamento rispetto al benchmark (fold)	3						3	
	Monografie	2	1	2	4	7	8	10	145,83
	Ricavi Ricerca				19.044.428	20.000.000	20.500.000	21.000.000	10,27
	di cui da ricercatori TD				1.529.238	1.600.000	1.700.000	1.800.000	17,71
	Ore Formazione Universitaria	3.672	4.040	3.508	3.468	3.500	3.500	3.500	0,92
	PhD	324,67	337	318	319	330	335	340	6,58
	Ricavi Alta Formazione	2.268.284	2.054.982	2.569.677	2.180.193	2.200.000	2.200.000	2.200.000	0,91
	Ore Alta Formazione				1.033	1.100	1.100	1.100	6,49
Processo	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	
Outcome	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				

6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

6.1 Obiettivi assegnati al Direttore Generale

Per l'anno 2016 gli obiettivi operativi assegnati (approvati dagli organi con passaggi sia in Senato Accademico sia in Consiglio di Amministrazione in riunioni di fine 2015) al Direttore Generale e, successivamente a cascata, con eventuali opportune integrazioni alle varie strutture, sono i seguenti:

Pluriennali [completamenti]

1. Adegamenti normativi

Razionalizzare delle fonti interne: verifica delle fonti che possono considerarsi superate per evoluzione normativa nazionale e per mutate esigenze interne con eventuale procedura di abrogazione delle fonti;

Modifica delle fonti interne attualmente vigenti:

1. Regolamento procedimenti amm.vi
2. Manuale di amministrazione (aggiornamento a seguito nuove disposizioni normative, es: Legge di stabilità);
3. Regolamento Spin-Off;
4. Regolamento Biblioteca;
5. Regolamento della vita collegiale;
6. Regolamento delle attività formative (Libro III e IV);
7. Integrazione codice comportamento e codice etico

Predisposizione di nuove fonti interne:

- Regolamento rifiuti;
- Regolamento brevetti

2. Organizzazione:

- o benessere e clima – valutazione dal basso dei responsabili: effettuazione entro dicembre 2016

- o verifica livello di rotazione responsabili ed eventuale adeguamento:
 - entro gennaio verifica; dal 01.07 eventuali spostamenti
- 3. Parco Scientifico San Giuliano
 - Approvazione piano economico a gennaio;
 - Gara esecutivo
 - Gara direzione lavori
 - Gara lavori
- 4. Fund raising
 - Shop: vendite commerciali: min 12.000 euro; vendite istituzionali:
- 5. Archivio
- 6. Prevenzione della corruzione e Trasparenza
- 7. Piano Integrazioni con IUSS
- 8. Informatizzazione
- 9. Welcome Office
- 10. Web in inglese inglese (completamento) + Piano eventuale adeguamento intranet

Inoltre sono stati definiti alcuni obiettivi comuni:

Per le strutture / responsabili:

- Tutti: obiettivi in piattaforma entro 30.01 (eccellenza 08/02; target 20/02 soglia 28/02)*
- Tutti: qualità della pianificazione; indicatore: colloqui di valutazione entro 30.03 ((eccellenza 05/03; target 21/03 soglia 30/03)*
- Tutti (con particolare riguardo e peso per strutture con riduzioni di budget rispetto a richieste) adeguamento trasparente budget: sulla base del nuovo budget: piano di dettaglio di che cosa si può fare e di che cosa non si può fare (eccellenza “approvazione” 30/01; target 28/02 soglia 30/03)*
- Per le strutture fanno ordini: definizione SLA per ordini/acquisti <40k

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. L’applicativo è disponibile, solo con accesso autorizzato, all’indirizzo web:

<https://services.nextthrgroup.com/sssup/>

La pianificazione operativa 2016 di tutte le strutture è iniziata a fine dicembre e si conclude nel corso del mese di febbraio.

A titolo di esempio si riporta di seguito la prima formulazione di una selezione degli obiettivi di una delle strutture:

Obiettivi 2016 - Area Persone e Organizzazione						
Obiettivo DG	Obiettivo UO	Riferimento	Tipo	Risultato soglia	Risultato target	Risultato eccellenza
Pianificazione (1)	Gestione del processo di valutazione della performance	Qualità degli obiettivi e degli indicatori (in termini di rappresentatività, coerenza, equilibrio tra grado di sfida e raggiungibilità)	Qualitativo	sufficiente	buono	eccellente
Pianificazione (2)	Gestione del processo di valutazione della performance	Rispetto della tempistica programmata	Quantitativo	Elaborazione della proposta 2016 entro il 28.2.16, svolgimento del colloquio finale 2015 entro 30.3.16.	Elaborazione della proposta 2016 entro il 15.2.16, svolgimento del colloquio finale 2015 entro il 21.3.16.	Elaborazione della proposta 2016 entro il 31.1.16, svolgimento del colloquio finale 2015 entro il 5.3.16
Adeguamenti normativi	1) Revisione del regolamento per il reclutamento del personale tecnico amministrativo 2) Modifica Regolamento per il reclutamento e la disciplina dei ricercatori a tempo determinato presso la Scuola Superiore Sant'Anna 3) Stesura regolamento per la valutazione triennale del personale docente ai sensi dell'art. 6, c.14 della L. 240/10	Entro 31/12/2016 entro 31/3/2016 entro 31/12/2016	Qualitativo	Analisi della normativa e degli aggiornamenti richiesti al regolamento in essere	Elaborazione di una bozza di regolamento e condivisione della stessa con il DG	Presentazione del regolamento a tutti gli Organi preposti
Informatizzazione servizi	Gestione del portale per la valutazione della performance del PTA per l'anno 2016 e pianificazione 2017	Entro 31/12/2016	Qualitativo	Aggiornamento del personale dedicato su tutte le funzionalità del portale	Interventi di adeguamento anagrafiche/posizioni e associazione persone/profili	Gestione in autonomia del processo di valutazione
Informatizzazione servizi	Integrazione delle funzionalità del database relativo alla formazione del personale	Entro 31/12/2016	Qualitativo	Analisi delle funzionalità del DB ed elaborazione ipotesi di integrazione	Progettazione funzioni del DB tramite il supporto dei Servizi Informatici	Implementazione di funzionalità congiuntamente ai Servizi Informatici
Organizzazione	Valutazione dei Responsabili da parte dei collaboratori - Sperimentazione	Entro 30/09/2016	Qualitativo	Elaborazione di una proposta di scheda di valutazione	Test di valutazione a cura dei collaboratori (1 istituto e 1 area)	Approvazione della scheda in sede di contrattazione
Organizzazione	Analisi dei processi	Entro 31/12/2016	Qualitativo	Identificazione dei processi da analizzare e definizione della metodologia	Composizione dei gruppi di lavoro, programmazione delle attività e conduzione dei gruppi	Elaborazione di un documento finale di sintesi dei processi analizzati
Premialità	Definizione dei criteri per l'attribuzione di incentivi straordinari su progetti individuati dal Direttore Generale	Entro 30/09/2016	Qualitativo	Elaborazione di una proposta sulla base delle indicazioni scaturite in sede di contrattazione	Elaborazione di una simulazione a seguito dell'applicazione dei criteri e condivisione della stessa in sede di contrattazione	Comunicazione al personale dei criteri approvati ed erogazione degli incentivi
Piano triennale 14-16	Pianificazione piano di reclutamento personale docente, ricercatore e PTA TI e TD 2016	Entro il 31/12/2016	Qualitativo	elaborazione proposte di utilizzo e ripartizione P.O. alla luce di quanto previsto dalla normativa in materia di reclutamento universitario e delle richieste avanzate	Approvazione piano di reclutamento 2016 da parte degli organi della Scuola nei tempi prescritti	Elaborazione tempestiva delle opportunità di utilizzo del budget assunzionale coordinato con il piano di reclutamento successivo e con modalità di cofinanziamento, in un'ottica di utilizzo strategico dei P.O. assegnati
Welcome office	Accoglienza personale strutturato	entro il 31/12/2015	Qualitativo	Individuazione delle criticità e mancanze nella gestione dell'attività di accoglienza del personale assunto alla Scuola	Presentazione al DG proposta di procedura di accoglienza del personale Docente, Ricercatore e PTA - diffusione informazioni, modulistica, documentazione	Implementazione nuova procedura di accoglienza del personale Docente, Ricercatore e PTA - diffusione informazioni, modulistica, documentazione
Organizzazione	Accentramento procedure di valutazione comparativa per incarichi di docenza presso la U.O. Personale	entro il 31/12/2015	Qualitativo	Individuazione delle criticità nel processo di gestione delle valutazioni comparative per incarichi di docenza e vantaggi legati all'accentramento della procedura	Elaborazione proposta di revisione della procedura con passaggio alla U.O. Personale ed utilizzo del sistema GBC 3	Condivisione proposta di revisione della procedura con passaggio alla U.O. Personale con le strutture interessate
Organizzazione	Elaborazione configurazioni 2016 in allocazione costi a seguito delle modifiche apportate al Piano dei conti COGE 2016	Entro il 28/02/2016	Qualitativo	Elaborazione file xls per gruppi/associazioni/effetti per trasmissione a Cineca	Verifica di funzionamento delle nuove configurazioni caricate a sistema	Utilizzo nuove configurazioni dall'elaborazione dello stipendio di gennaio 2016

8. Prevenzione della Corruzione: sintesi delle attività pianificate nel triennio

Si riportano di seguito le attività previste nel triennio nel Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione, che costituiscono il riferimento per l'obiettivo DG ed Amministrazione n. 6.

Attività	Obiettivi 2016	Obiettivi 2017	Obiettivi 2018
Consultazione preliminare alla revisione del P.T.P.C. con i responsabili di tutte le strutture	Entro il 26 gennaio 2016		
Approvazione del P.T.C.P.	CdA del 28 gennaio 2016	Previsto entro il 31 gennaio 2017	Previsto entro il 31 gennaio 2018
Aggiornamento e revisione del Regolamento Procedimenti Amministrativi	Conclusione	Aggiornamento	Aggiornamento
Mappatura processi	Revisione ed integrazione mappatura precedente	Aggiornamento	Aggiornamento
Mappatura procedimenti	Conclusione	Aggiornamento	Aggiornamento
Implementazione monitoraggio rispetto tempistica procedimenti	Di seguito all'approvazione del nuovo regolamento		
Procedura di audit interni	prosecuzione attività di audit sui progetti di ricerca svolte dal team congiunto SSSUP; SNS; IMT nominato a dicembre 2014	Verifica e monitoraggio	Verifica e monitoraggio
Verifica composizione commissioni di selezione, concorso, gara, procedura	Verifica e monitoraggio	Verifica e monitoraggio	Verifica e monitoraggio
Composizione commissioni con rotazione e apporto esterni	Verifica e monitoraggio	Verifica e monitoraggio	Verifica e monitoraggio
Formalizzazione attestazione preliminare nei DR di nomina delle commissioni	Verifica e monitoraggio	Verifica e monitoraggio	Verifica e monitoraggio
Tutela dipendente denunciante	Monitoraggio ed eventuale adeguamento	Monitoraggio ed eventuale adeguamento	Monitoraggio ed eventuale adeguamento
Codice di Comportamento Codice etico	Monitoraggio dichiarazioni ex artt. 5 e 6 del Codice di comportamento	Monitoraggio dichiarazioni ex artt. 5 e 6 del Codice di comportamento	Monitoraggio dichiarazioni ex artt. 5 e 6 del Codice di comportamento
Misure in materia di inconfiribilità e incompatibilità incarichi	Monitoraggio ed eventuale adeguamento	Monitoraggio ed eventuale adeguamento	Monitoraggio ed eventuale adeguamento
Misure in materia di autorizzazione incarichi esterni	Monitoraggio ed eventuale adeguamento	Monitoraggio ed eventuale adeguamento	Monitoraggio ed eventuale adeguamento
Obblighi di trasparenza	Approvazione del P.T.T.I. entro il 28 gennaio 2016 e aggiornamento periodico dei dati da pubblicare secondo il D.Lgs. 33/2013	Approvazione del P.T.T.I. entro il 31 gennaio 2017 e aggiornamento periodico dei dati da pubblicare secondo il D.Lgs. 33/2013	Approvazione del P.T.T.I. entro il 31 gennaio 2018 e aggiornamento periodico dei dati da pubblicare secondo il D.Lgs. 33/2013
Formazione del personale	1) Aggiornamento del PTA in funzione di eventuali nuovi interventi legislativi 2) Svolgimento di almeno una iniziativa di informazione e formazione specifica per il personale docente e di ricerca		
Integrazione con Piano della	In fase di definizione		

Performance			
Azioni di sensibilizzazione e rapporto con la società civile	Invio Codice di comportamento e PTPC agli enti pubblici e privati e alle società con cui la Scuola la Scuola avvia collaborazioni di collaborazione istituzionale Aggiornamento pagina web intranet dedicata alla "Prevenzione corruzione"	Aggiornamento continuo	Aggiornamento continuo
Diffusione del P.T.P.C. ai dipendenti e collaboratori	Previsto entro il 15 febbraio 2016		
Relazione risultati attività di prevenzione	Prevista entro dicembre 2016		

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

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

L'introduzione della contabilità economico patrimoniale, che la Scuola ha attivato dal 01 gennaio 2013 e che può ora considerarsi arrivata ad un primo significativo consolidamento avendo perfezionato la produzione dell'intero ciclo di documenti di bilancio (preventivi e consuntivi, incluso il fondamentale Stato patrimoniale) ha accentuato la rilevanza della fase previsionale e di pianificazione.

Per il secondo anno il bilancio previsionale (nelle sue componenti di Budget Economico composto da: funzionamento e progetti e di Budget degli investimenti, affiancato da un Bilancio unico di Ateneo di previsione triennale, non autorizzatorio che garantisce la sostenibilità economica delle attività nel medio periodo) vede un iter approvativo così articolato:

- già nel luglio precedente approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione di un documento "Linee di programmazione per la formazione del bilancio",
- settembre: definizione e condivisione degli obiettivi di massima per la direzione generale e per l'amministrazione
- fine settembre-ottobre: predisposizione delle richieste delle strutture e negoziazione anche sulla base degli obiettivi;
- dicembre approvazione del bilancio di previsione; consolidamento degli obiettivi annuali per la direzione generale e per l'amministrazione.

La dinamica di questi passaggi garantisce l'allineamento tra obiettivi e pianificazione di bilancio.

7.2. Azioni di miglioramento del ciclo performance

Un salto di qualità sul ciclo della performance potrà essere ottenuto a valle di:

- un monitoraggio esterno sul ciclo e sulla metodologia usata nel presente e precedenti piani; (anche alla luce dei risultati riscontrati);
- lo scioglimento della ridondanza tra obblighi normativi (pianificazione strategica per le università diretta da miur e piano della performance PA);
- un coordinamento organico e sistematico delle valutazioni attive sulle varie parti dell'azienda università da parte di diversi organismi (anvur, miur, funzione pubblica).