



Sant'Anna

Scuola Universitaria Superiore Pisa

**PIANO INTEGRATO DELLA
PERFORMANCE 2017-2019**

Presentato al Nucleo di valutazione il 23.01.2017
Deliberazione Consiglio di Amministrazione n. 6 del 27
gennaio 2017

Allegati: Programma Triennale 2016- 2018 (D.M. n. 365 del 8 agosto 2016)

Sommario

1. Presentazione del piano	3
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni	3
3. Identità	9
4. Analisi del contesto: la performance della Scuola nell'ultimo triennio	14
5. Gli obiettivi strategici	17
6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	18
7. Prevenzione della Corruzione e Trasparenza	20
8. Il processo e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione	22

1. Presentazione del piano

Il presente documento, redatto in ottemperanza a quanto previsto dal D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 e alle delibere ANAC di competenza, ha lo scopo di pianificare (e conseguentemente rappresentare) la performance della Scuola Superiore Sant'Anna per il triennio 2017-2019 in linea con quanto già definito nei precedenti piani.

Il Presente Piano tiene conto del Programma Triennale della Scuola 2016-2018 (allegato).

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.

Dal 2015 la Scuola è federata con la scuola "gemella" IUSS di Pavia, con la quale ha costituito un unico Consiglio di Amministrazione.

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*: nell'ambito di una finalità generale di orientamento, ed in collaborazione con lo IUSS di Pavia, 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 oltre al titolo di Laurea Magistrale anche una Diploma della Scuola Superiore Sant'Anna.

Corsi PhD (Dottorato di Ricerca)

A questi corsi, riservati ai possessori di Laurea Magistrale o equipollente, è possibile accedere solo a seguito di concorso pubblico bandito annualmente dalla Scuola. I Corsi durano tre o quattro anni e 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). Con la terza edizione (2016) la JobFair è diventata una iniziativa congiunta di tutte le scuole ad ordinamento speciale.

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.

I corsi dell'Alta Formazione sono erogati con certificazione di qualità.

Per tutti i percorsi di formazione ulteriori informazioni possono essere reperite sul sito web della scuola a partire dalla home page: <http://www.santannapisa.it/it>

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 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.santannapisa.it/it/istituto/scienze-della-vita/istituto-di-scienze-della-vita>

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

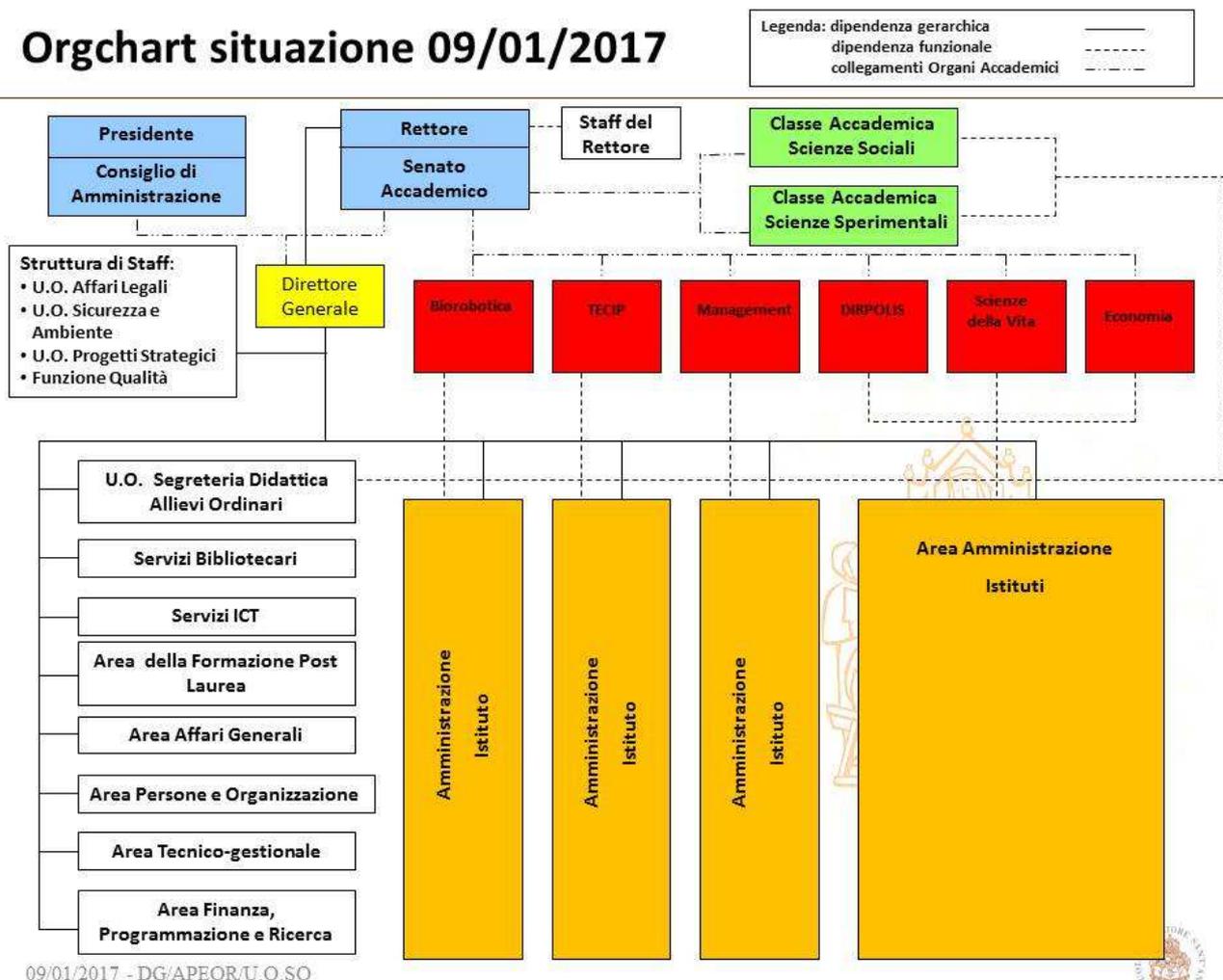
La Scuola si articola in Classi accademiche e si organizza in Istituti. Le Classi accademiche hanno funzioni di coordinamento, gestione e programmazione didattica, deliberano sul percorso formativo degli allievi ordinari e sovrintendono alla gestione delle strutture collegiali. Gli Istituti sono strutture della Scuola deputate alla programmazione e alla gestione delle attività di ricerca e delle attività formative per i corsi di PhD e sono dotati di autonomia gestionale, finanziaria e amministrativa secondo le modalità stabilite nei regolamenti della Scuola.

L'assetto organizzativo della struttura amministrativa rispecchia l'assetto della Scuola con la recente introduzione degli istituti. Il supporto amministrativo alle attività core è pertanto articolato in strutture centrali e strutture che supportano direttamente l'attività degli istituti, come da organigramma sotto riportato.

Nel 2014 la riorganizzazione della struttura amministrativa, 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). Ulteriori affinamenti alla organizzazione sono stati apportati con provvedimenti dell'anno 2016 relativi sia a posizioni di responsabilità sia alle strutture

La situazione (come descritta nel PDG 384/2016) ad oggi è rappresentata dal seguente organigramma:

Orgchart situazione 09/01/2017



Dal 10 settembre 2014 la Scuola è federata con l'Istituto Universitario di Studi Superiori di Pavia (IUSS); l'Accordo prevede una crescente integrazione nei principali settori di attività (didattica, dottorato, ricerca) delle due Scuole oltre che nei servizi di supporto. Oltre all'unificazione e condivisione del Consiglio di amministrazione con unico Presidente e di altri servizi amministrativi, informatici, bibliotecari e tecnici di supporto alla didattica e alla ricerca già avviata a partire dal 2015 il 1 luglio 2016 è stato costituito anche il Presidio della Qualità congiunto della Scuola e dello IUSS con funzioni di supervisione allo svolgimento delle procedure di Assicurazione della Qualità nelle attività formative e nelle attività di ricerca.

Per il 2017-2018 è prevista, nell'ambito della programmazione triennale 2016-18, la costituzione di una unica federazione con IUSS e Scuola Normale Superiore. Anche questa azione potrà portare ad una integrazione di alcuni servizi amministrativi.

3. Identità

3.1. L'amministrazione in cifre (al 31.12.2016)

Strutture collegiali: 3 (per un totale di circa 250 allievi ospitati)

Strutture di ricerca: 6 Istituti

Didattica:

- 6 Settori di afferenza
- 11 corsi Phd
- 6 Lauree Magistrali
- 1 Graduate Programme
- 10 Master universitari
- 45 Corsi di Alta formazione e formazione continua

Ricerca:

- 88 Progetti di ricerca in ambito UE nel 2015
- 122 Progetti di ricerca c/terzi nel 2015
- 355 Pubblicazioni scientifiche su rivista nel 2015
- 15.545 Entrate proprie per la ricerca scientifica 2015 (migliaia di euro)
- 122 Famiglie Brevettuali registrate dal 1996 al 2015
- 45 Imprese Spin-Off generate dal 1991 al 2015

Persone:

- 259 Allievi ordinari
- 382 Allievi di perfezionamento e dottorato
- 177 Allievi Master (2015)
- 962 Allievi dei corsi di alta formazione e formazione continua 2015
- 267 Allievi dei corsi di Laurea Magistrale / Graduate Program
- 49 Docenti e ricercatori Settore di Scienze Sociali (di cui 10 Ricercatori TD)
- 69 Docenti e ricercatori Settore di Scienze Sperimentali (di cui 25 Ricercatori TD)
- 238 Assegnisti di ricerca di cui 70 Allievi di perfezionamento e dottorato
- 170 unità di Personale Tecnico Amministrativo di cui: 146 a tempo indeterminato, 24 a tempo determinato

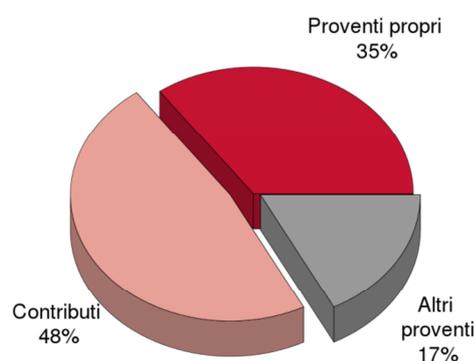
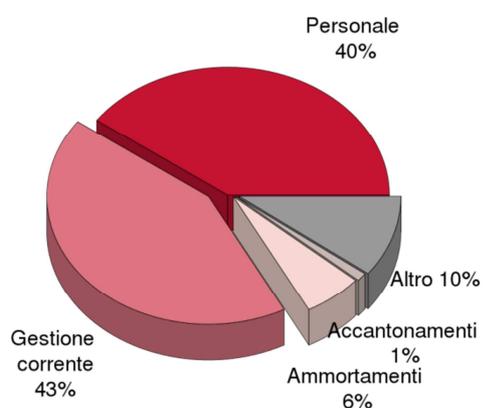
Risorse Finanziarie:

- Totale costi operativi 2015: 59.723.493,52 (euro)
- Assegnazione FFO (confronto omogeneo, migliaia di euro):
 - 2014 : 27.350
 - 2015: 27.236
 - 2016: 29.464

Si forniscono inoltre alcune informazioni più dettagliate sul Bilancio unico di Ateneo della Scuola per l'anno 2015 che si è chiuso con risultato positivo di 3,666 mln di euro, che testimonia la solidità e l'efficacia delle politiche economiche e finanziarie degli ultimi anni. In particolare si sottolinea la capacità della Scuola di finanziare con fondi propri le attività di ricerca e formazione, i cui proventi, entrambi al netto delle quote spettanti ai partner di ricerca, hanno un peso rispetto al totale del 37% e del 63%.

In merito ai costi, si evidenzia che la voce relativa al personale è pari al 43%, dato molto contenuto se confrontato col dato medio nazionale del contesto universitario. La gestione corrente (al netto dei trasferimenti ai partner), incide per un 37% sul totale dei costi.

Proventi operativi	2013	2014	2015
Proventi propri	25.786.898	24.417.989	22.520.271
di cui quote partner	9.119.636	5.744.702	4.576.023
Contributi	28.114.634	30.643.572	30.656.411
di cui statali per gestione corrente	26.021.329	28.639.246	27.760.496
di cui quote partner	66.623	91.073	123.820
Altri proventi e ricavi diversi	10.994.392	9.655.478	11.213.782
Totale Proventi operativi	64.895.243	64.717.040	64.421.856
Costi operativi			
Costi del personale	23.903.948	24.617.986	23.988.844
Costi della gestione corrente	28.679.787	24.200.067	25.605.616
Ammortamenti e svalutazioni	2.002.666	2.637.650	3.545.162
Accantonamenti per rischi e oneri	520.210	471.147	621.922
Altri accantonamenti	6.986.935	7.111.586	6.185.351
Oneri diversi di gestione	606.728	685.058	551.186
Totale Costi operativi	62.700.275	59.723.494	60.498.081
Differenza tra proventi e costi operativi	2.195.648	4.993.546	3.923.775
Proventi e oneri finanziari	- 529	- 5.824	- 11.372
Rettifiche di valore di attività finanziarie	-	-	- 28.320
Proventi e oneri straordinari	385.692	- 44.0591	- 131.933
Risultato prima delle imposte	2.580.811	4.943.664	3.752.150
Imposte sul reddito dell'esercizio	77.436	71.357	85.412
Utile di esercizio	2.503.375	4.872.307	3.666.738



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.

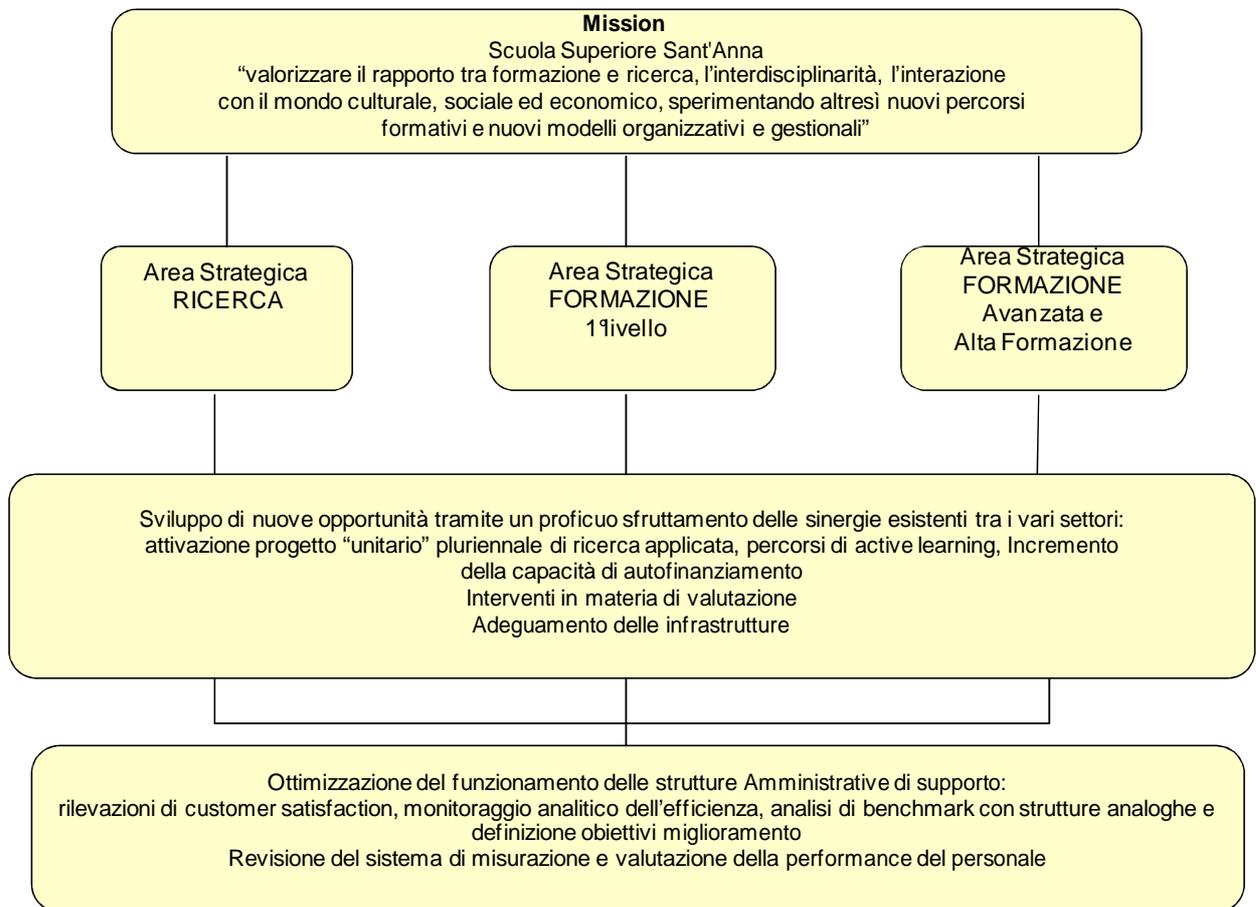
A tal fine essa opera nei seguenti ambiti:

- 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 e dalla appena pubblicata VQR 2011-2015;
- 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 2016 VQR
2. Premiale 2016 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).

Significativo è il posizionamento della Scuola nei ranking nazionali ed internazionali.

Nell'esercizio di valutazione VQR 2004-2010 condotta dall'ANVUR per il Ministero della qualità della ricerca delle università italiane e che prevede classifiche distinte per area scientifica e classe dimensionale dell'ateneo la Scuola Superiore Sant'Anna occupa nella graduatoria assoluta:

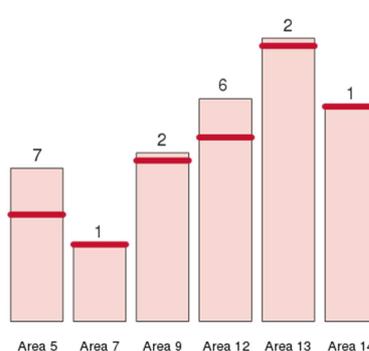
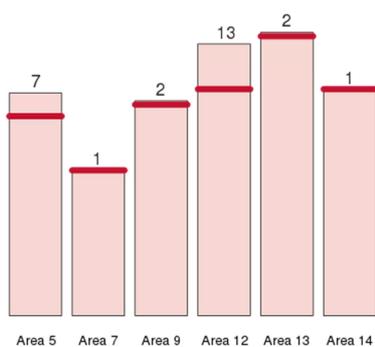
- 1° posto per un area scientifica (Scienze Agrarie)
- 2° posto per quattro aree scientifiche (Scienze Biologiche, Ingegneria, Scienze Economiche, Scienze Politiche)
- 3° posto per un area scientifica (Scienze Giuridiche)

La Scuola Superiore Sant'Anna occupa nella graduatoria dimensionale:

- 1° posto per due aree scientifiche (Scienze Agrarie, Scienze Politiche)
- 2° posto per quattro aree scientifiche (Scienze Biologiche, Ingegneria, Scienze Giuridiche, Scienze Economiche)

Posizionamento della Scuola VQR 2004–2010

Area	Posizionamento Istituto	Posizione complessiva	Posizione dimensionale	segmento dimensionale
5	Scienze Biologiche	7° su 58	7° su 20	Piccole
7	Scienze Agrarie e Veterinarie	1° su 34	1° su 10	Piccole
9	Ingegneria Industriale e dell'Informazione	2° su 56	2° su 22	Piccole
12	Scienze Giuridiche	13° su 71	6° su 29	Piccole
13	Scienze Economiche	2° su 73	2° su 37	Piccole
14	Scienze Politiche	1° su 59	1° su 28	Piccole



Posizionamento degli Istituti

Area	Istituto	Posizione complessiva	Posizione dimensionale
5	Scienze della Vita	3° su 219	2° su 54
7	Scienze della Vita	2° su 71	1° su 21
9	BioRobotica	1° su 137	1° su 43
9	TeCIP	5° su 137	1° su 37
12	DirPoliS	31° su 160	5° su 53
13	Economia	2° su 176	2° su 82
13	Management	25° su 176	14° su 82
14	DirPoliS	6° su 97	5° su 37

I risultati della VQR sono stati possibili anche grazie all'adozione già nel 2009 di una politica interna che prevede l'assegnazione dei fondi di ricerca su criteri di qualità e quantità delle pubblicazioni scientifiche.

Nel caso della Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR) 2011-2014 sono ad oggi disponibili solo dei risultati sintetici che però vedono la Scuola Sant'Anna al secondo posto nella graduatoria nazionale:

Ateneo	rank	Ateneo	rank	Ateneo	rank
Lucca-IMT	1	Catanzaro	23	Teramo	45
Pisa S.Anna	2	Siena	24	Roma Forolitalico	46
Pisa Normale	3	Milano Politecnico	25	Calabria	47
TriesteSISSA	4	Perugia	26	Napoli II	48
PaviaIUSS	5	Macerata	27	Cassino	49
Trento	6	Modena e Reggio Emi	28	Roma La Sapienza	50
Padova	7	Bari Politecnico	29	Napoli Parthenope	51
Venezia Cà Foscari	8	Venezia Iuav	30	Genova	52
Milano Bicocca	9	Udine	31	Sassari	53
Bologna	10	Brescia	32	Cagliari	54
Verona	11	Napoli L'Orientale	33	Palermo	55
Torino	12	Pisa	34	Camerino	56
Siena Stranieri	13	Napoli Federico II	35	L'Aquila	57
Ferrara	14	Insubria	36	Perugia Stranieri	58
Piemonte Orientale	15	RomaTre	37	Bari	59
Milano	16	Chieti e Pescara	38	Basilicata	60
Firenze	17	Salerno	39	Molise	61
Marche	18	Sannio	40	Salento	62
Pavia	19	Foggia	41	Reggio Calabria	63
Bergamo	20	Roma Tor Vergata	42	Catania	64
Tuscia	21	Parma	43	Urbino Carlo Bo	65
Torino Politecnico	22	Trieste	44	Messina	66

Fonte: Conferenza stampa del Presidente Graziosi del 19 dicembre 2016

Posizionamento nei ranking Internazionali

La Scuola Superiore Sant'Anna è presente in vari ranking nazionali e internazionali.

In particolare con una decisione di carattere strategico ha deciso nel 2014 di applicare per il Times Higher Education World University Rankings che rappresenta ad oggi l'unico ranking mondiale che contempla nella metodologia tutte le principali attività su cui un'università è impegnata: didattica, ricerca, trasferimento tecnologico e visibilità internazionale.

Nel ranking 2016/2017 la Scuola Superiore Sant'Anna si è posizionata al:

- 2° posto a livello nazionale su 39 istituzioni censite
- 190° posto a livello mondiale su 980 istituzioni censite

Lo Scimago Institution Ranking è un ranking basato sulla banca dati bibliometrica SCOPUS, che si articola su dodici indicatori di performance sulle pubblicazioni scientifiche, sull'innovazione e sulla visibilità sul web.

Nel ranking 2016 la Scuola Superiore Sant'Anna si è posizionata al 454° posto a livello mondiale su 2894 istituzioni censite.

A livello interno, 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.

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 Practice 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. Dopo un anno di sospensione della partecipazione al progetto la Scuola ha aderito nuovamente per l'anno 2017.

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.

I macro obiettivi strategici individuati e formalizzati nell'ultimo Programma Triennale (2016-2019) sono:

- Polo di San Giuliano Terme;
- Federazione con Scuola Normale Superiore (SNS) e IUSS;
- Progetto Industria 4.0;
- Reclutamento di qualità e merito;
- Messa a regime di strutture di ricerca a servizio dell'industria e del territorio;
- Progetto Medicina;
- Internazionalizzazione.

Nel Programma Triennale 17-19 la Scuola ha individuato 17 indicatori considerati di carattere strutturale (p. 22 Programma Triennale) sui quali vengono posti dei valori target e vengono pertanto monitorati annualmente. A partire dal 2014 è stata infatti 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.

6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

6.1 Obiettivi assegnati al Direttore Generale

Per l'anno 2017 gli obiettivi operativi assegnati al Direttore Generale e, successivamente a cascata, con eventuali opportune integrazioni alle varie strutture, sono i seguenti:

1. San Giuliano: aggiudicazione e contrattualizzazione progettazione esecutiva e direzione lavori San Giuliano; predisposizione atti gara lavori (eventuale bando se compatibile con disposizioni anac)
2. Federazione con IUSS e SNS
3. Gare: affidamento servizio Mensa; nuovo contratto Multiservice (con gara o tramite convenzione consip); affidamento disaster recovery
4. Revisione della incentivazione PTA orientata alla semplificazione
5. WEB: completamento del rifacimento della Intranet (subordinato a finanziamento a seguito di consuntivo)
6. Archivio: completamento lavori condizionamento e scarto; dislocamento di quanto possibile e relativa ottimizzazione spazi
7. Ristrutturazione della biblioteca ed Aula Magna
8. Prevenzione della corruzione e trasparenza: adeguamenti al D.Leg.vo 97/2016
9. Informatizzazione: implementazione Disaster Recovery, etc....
10. Implementazione azioni correttive gestione inventario
11. Obiettivi specifici da Programma Triennale 2016-8
12. Implementazione procedure di programmazione degli acquisti (art. 21 DLgs 50/2016)
13. Survey Feedback formale su PEO ed elaborazione nuove linee guida ed eventualmente regolamento ad hoc

Risultano inoltre da completare alcuni obiettivi dell'anno 2016:

1. Archivio
2. Conclusione procedure PEO
3. Valutazione dal basso dei responsabili entro il 30.11
4. Conclusione della procedura di validazione del Progetto definito del primo lotto del Parco San Giuliano (validazione consegnata dalla ditta vincitrice)
5. Pubblicazione bando direzione lavori e progetto esecutivo del primo lotto del Parco San Giuliano
6. Campagna 5*1000 2017
7. Attivazione applicativo gestione delibere

Nel corso dell'anno, con passaggio in Nucleo di Valutazione e di CdA, gli obiettivi vengono precisati e dotati di specifici indicatori e target, con la strutturazione in 5 livelli utilizzata anche per gli obiettivi di struttura ed individuali:

Livello 1 = soglia = 20%
Livello 2 = soglia/target = 40%
Livello 3 = target = 60%
Livello 4 = target/eccellenza = 80%
Livello 5 = eccellenza = 100%

Nella stessa fase i singoli obiettivi vengono anche pesati, con un valore totale di 100.

Gli obiettivi per l'anno sono stati elaborati con un ampio processo di condivisione con i responsabili dell'amministrazione (a partire da una comunicazione a settembre 2016 con richiesta di commenti, feedback ed eventuali proposte) e con gli organi con passaggi preliminari sia in Senato Accademico

sia in Consiglio di Amministrazione in riunioni di fine 2016, prima della approvazione finale del Piano a gennaio 2017.

Per tutti gli obiettivi definiti sopra sono state allocate le necessarie risorse finanziarie durante il processo di budgeting (preventivo 2017 o precedenti), con la sola eccezione degli obiettivi 5 (rifacimento della intranet) e 10 (azioni correttive gestione inventario), laddove per il n. 5 è stato definito il costo complessivo a seguito di una prima fase di progettazione. Per maggiori dettagli sulla relazione tra processo di budget e pianificazione si veda par. 8.

6.2. Obiettivi assegnati alle strutture ed obiettivi individuali

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/>

Il processo di pianificazione operativa complessiva 2017 di tutte le strutture, prevede anche l'assegnazione di obiettivi individuali a tutto il personale tecnico amministrativo si conclude nel corso del mese di febbraio.

In relazione alla esigenza di vedere rappresentato nel Piano della Performance una fotografia della pianificazione completa degli obiettivi e degli indicatori a tutte e tre i livelli (direzione generale/responsabili di struttura/individuali) si potrà pubblicare successivamente la relativa documentazione ed allegarla al presente piano.

7. Prevenzione della Corruzione e trasparenza

7.1 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. 8.

1. SINTESI ATTIVITA' PREVENZIONE CORRUZIONE E TRASPARENZA PIANIFICATE NEL TRIENNIO 2017-2019

Attività	Obiettivi 2017	Obiettivi 2018	Obiettivi 2019
Consultazione preliminare alla revisione del P.T.P.C. T. con i responsabili di tutte le strutture	Entro il 26 gennaio 2017	Entro il 30 gennaio 2018	Entro il 30 gennaio 2019
Presentazione del P.T.P.C.T. al Nucleo	Entro il 26 gennaio 2017	Entro il 30 gennaio 2018	Entro il 30 gennaio 2019
Approvazione del P.T.C.P.	CdA del 27 gennaio 2017	Previsto entro il 31 gennaio 2018	Previsto entro il 31 gennaio 2019
Verifica di opzione unico R.P.C.T. per le tre istituzioni federate	Verifica formale con ANAC	Eventuale implementazione in ambito federazione	Monitoraggio andamento
Aggiornamento e revisione del Regolamento Procedimenti Amministrativi	Conclusione	Aggiornamento	Aggiornamento
Mappatura processi a rischio	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	Richiesta dichiarazioni ex artt. 5 e 6 del Codice di comportamento	Verifiche dichiarazioni ex artt. 5 e 6 del Codice di comportamento	Verifiche 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	aggiornamento periodico dei dati da pubblicare secondo il D.Lgs. 33/2013	aggiornamento periodico dei dati da pubblicare secondo il D.Lgs. 33/2013	aggiornamento periodico dei dati da pubblicare secondo il D.Lgs. 33/2013
Formazione del personale	Aggiornamento del PTA in funzione di eventuali nuovi interventi legislativi		
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 2017		
Relazione risultati attività di prevenzione	Prevista entro dicembre 2017		

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

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

L'introduzione della contabilità economico patrimoniale, che la Scuola ha attivato dal 1 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.

Anche per l'anno 2017 l'iter di predisposizione del 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) ed il processo di pianificazione vede un iter, in parallelo, così articolato:

Preparazione Budget	Pianificazione obiettivi
Luglio: approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione di un documento "Linee di programmazione per la formazione del bilancio"	Settembre: prima definizione e condivisione degli obiettivi di massima per la direzione generale e per l'amministrazione (obiettivi operativi di primo livello)
Fine settembre-inizio ottobre: comunicazione alle strutture del tetto massimo di budget richiedibile	Ottobre: primo dimensionamento degli obiettivi operativi
Ottobre: predisposizione delle richieste delle strutture e dimensionamento degli obiettivi operativi	
Dicembre approvazione del bilancio di previsione	Gennaio: consolidamento degli obiettivi annuali per la direzione generale e per l'amministrazione in relazione al budget approvato
	Febbraio: consolidamento e formalizzazione degli obiettivi annuali per le strutture ed individuali
Maggio: approvazione bilancio consuntivo e approvazione eventuali risorse aggiuntive.	Giugno: eventuale revisione obiettivi

Occorre tenere conto del fatto che per un certo numero di obiettivi, in particolare quelli legati ad investimenti, l'allocatione del budget può avere, ed ha, carattere pluriennale (cioè viene definito ed approvato negli anni precedenti).

La dinamica complessiva di questi passaggi garantisce l'allineamento tra obiettivi e pianificazione di bilancio con un processo interattivo.

8.2. Azioni di miglioramento del ciclo performance

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

- Da un punto di vista interno: una anticipazione della tempistica di formalizzazione degli obiettivi;
- 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, anac, funzione pubblica).