

Istituto Universitario di Studi Superiori - IUSS

Relazione della performance 2013

- 1. PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE**

- 2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI**
 - 2.1. Il contesto esterno di riferimento**
 - 2.2. L'amministrazione**
 - 2.3. I risultati raggiunti**
 - 2.4. Le criticità e le opportunità**

- 3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI**
 - 3.1. Obiettivi strategici**
 - 3.2. Obiettivi e piani operativi**
 - 3.3. Obiettivi individuali**

- 4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ**

- 5. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE**

- 6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE**
 - 6.1. Fasi, soggetti, tempi e responsabilità**
 - 6.2. Punti di forza e di debolezza del ciclo della performance**

1. PRESENTAZIONE DELLA RELAZIONE

Il Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni" prevede all'art. 10 che al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, le amministrazioni pubbliche, redigono annualmente un documento, da adottare entro il 30 giugno, denominato «Relazione sulla performance» che "evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato". Tale documento deve essere trasmesso entro il 15 settembre alla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche e al Ministero dell'economia e delle finanze.

La Delibera n. 5/2012 della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche fornisce le linee guida relative alla redazione e adozione della Relazione sulla performance di cui all'art. 10, comma 1, lettera b), del D. Lgs. n. 150/2009.

La Relazione sulla performance 2013 costituisce quindi lo strumento mediante il quale lo IUSS illustra a tutti gli stakeholder, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel corso dell'anno, mettendo in evidenza i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e riportati nel Piano della performance 2013-2015, con rilevazione degli eventuali scostamenti registrati nel corso dell'anno, indicandone le cause e le misure correttive da adottare.

Ai sensi dell'art. 15, comma 2, lettera b), del decreto, la Relazione è approvata dall'Organo di indirizzo politico amministrativo (per lo IUSS il Consiglio di Amministrazione), dopo essere stata definita in collaborazione con i vertici dell'amministrazione e, ai sensi dell'art. 14, commi 4, lettera c), e 6, del decreto, la Relazione deve essere validata dall'Organismo indipendente di valutazione (per lo IUSS il Nucleo di valutazione).

2. SINTESI DELLE INFORMAZIONI DI INTERESSE PER I CITTADINI E GLI ALTRI STAKEHOLDER ESTERNI

Lo IUSS ha individuato la mappa dei suoi stakeholder, una molteplicità di soggetti più o meno direttamente influenzati dalle attività dell'Istituto e da cui l'Istituto viene influenzato: dagli studenti, ai dipendenti e collaboratori, dal Miur, all'Università di Pavia e alle altre Scuole ad ordinamento speciale.

Con diverse modalità a seconda dell'interlocutore, lo IUSS si impegna nel dialogo con i portatori di interesse e comunica costantemente le attività svolte tramite il sito istituzionale e tramite gli uffici dell'amministrazione che prevedono la relazione con il pubblico.

L'Istituto è già tenuto per legge a monitorare le proprie attività e a trasmettere informazioni e autovalutazioni ad uno dei principali stakeholder di riferimento, il Miur, attraverso l'attività e le relazioni del Nucleo di valutazione e le diverse rilevazioni dell'Ufficio statistico del Ministero, nonché attraverso la trasmissione dei bilanci finanziari. Lo IUSS adotta inoltre strumenti di trasparenza e accountability verso altri fondamentali portatori d'interesse (studenti e famiglie) attraverso la pubblicazione delle relazioni annuali sull'attività didattica e di ricerca svolta. Le informazioni contenute sul sito, l'attività delle segreterie didattiche, delle relazioni esterne e internazionali, le iniziative di orientamento, sono ulteriori strumenti che l'Istituto mette in campo per dialogare con i suoi stakeholder.

Lo IUSS ritiene inoltre di fondamentale importanza il coinvolgimento degli allievi non solo a livello di rappresentanza all'interno degli organi di governo, ma anche come interlocutori fondamentali nell'attività di monitoraggio e valutazione delle attività realizzate.

L'Istituto svolge infatti un'attività di valutazione dell'attività didattica attraverso la rilevazione delle opinioni degli studenti pre-laurea e post-laurea, i cui risultati vengono pubblicati sul sito istituzionale e influenzano ogni anno la programmazione didattica successiva.

2.1. Il contesto esterno di riferimento

L'esercizio 2013 è stato caratterizzato dal cambio del Rettore (1° settembre) e dal decreto sull'accreditamento delle Scuole Superiori Universitarie a Ordinamento Speciale (DM 437/2013), che individua linee di azione indubbiamente interessanti, ma fissa ulteriori vincoli alle linee di sviluppo realisticamente perseguibili dall'Istituto.

2.2 L'amministrazione

L'Istituto si propone di contribuire alla valorizzazione dei giovani di talento, offrendo loro, nella fase degli studi pre e post-laurea, percorsi formativi di alta qualificazione che ne esaltino le capacità, nonché occasioni di arricchimento scientifico e culturale, anche in senso interdisciplinare; si propone altresì di contribuire al progresso della scienza, curando la formazione dei giovani alla ricerca e sviluppando programmi di ricerca scientifica.

Lo IUSS organizza le proprie attività formative e di ricerca prevedendo:

1. Corsi ordinari: corsi pre-laurea per i più meritevoli studenti dell'Università di Pavia, ammessi attraverso concorso nazionale;
2. Corsi di master;
3. Corsi di dottorato di ricerca.

Può attivare Master di primo livello; corsi di perfezionamento post-dottorali; corsi di alta formazione permanente.

Le attività formative dell'Istituto sono svolte da un corpo docente particolarmente autorevole, composto - per la maggior parte - da visiting professor italiani e stranieri. La didattica tende ad uno stretto collegamento con la più avanzata ricerca.

Lo IUSS svolge inoltre attività di ricerca che si svolgono prevalentemente all'interno di Centri di Ricerca, che costituiscono le strutture scientifiche delle Aree e assicurano il collegamento tra l'attività di ricerca e l'alta formazione post-laurea.

In sintesi, il 2013 ha registrato la presenza:

- Allievi dei Corsi ordinari: n. 312
- Allievi di dottorato: n. 68
- Allievi Master: n. 67
- Docenti e ricercatori (di cui 5 Ricercatori TD) n.15
- Professori a contratto n.89
- Assegnisti di ricerca: n. 11
- Unità di Personale Tecnico Amministrativo n. 15
- 1 dirigente (Direttore Generale)

Risorse Finanziarie:

- Impegni di competenza 2013: Euro 6.390.181,42

(al netto delle partite di giro)

- Assegnazione FFO 2013 : Euro 3.444.691,00

- Altri contributi ministeriali: Euro 323.430

2.3 Risultati raggiunti

Si espongo di seguito i principali risultati raggiunti nell'ambito della formazione, della ricerca e dell'amministrazione centrale.

I Corsi ordinari

Nell'area dei Corsi ordinari, che offrono agli Allievi più meritevoli dell'Università di Pavia itinerari formativi a carattere avanzato ed interdisciplinare, nell'anno 2013 (a.a. 2012/2013) sono stati realizzati 29 corsi, per un totale di 755 ore di lezione, accompagnati da una decina di attività seminariali. Gli allievi iscritti nell'a.a. 2012/2013 sono stati in totale 312, di questi 80 nella Classe di Scienze Umane, 62 nella Classe di Scienze Sociali, 73 nella Classe di Scienze e Tecnologie e 97 nella Classe di Scienze Biomediche.

I diplomati nell'a.a. 2012/2013 sono stati in totale 55, di cui 26 maschi e 29 femmine, con un tasso di diploma del 95% (percentuale di diplomati sui diplomandi: tutti gli allievi iscritti all'ultimo anno dei Corsi ordinari, in particolare il sesto anno per gli iscritti alla Facoltà di medicina e il quinto anno per gli iscritti alle altre facoltà), così suddivisi nelle quattro classi: di cui 14 nella Classe di Scienze umane, 9 nella Classe di Scienze sociali, 13 nella Classe di Scienze e tecnologie e 19 nella classe di Scienze biomediche. Dei 55 diplomati, 52 si sono laureati con lode presso l'Università di Pavia: il dato dimostra la severa selezione all'ingresso attuata dallo IUSS e l'alta qualità degli Allievi dei Corsi Ordinari. Una misura dell'efficacia percepita dagli allievi e dai diplomandi circa i contenuti dei Corsi Ordinari e la qualità della didattica può essere desunta dai giudizi espressi attraverso i questionari di valutazione. L'ultimo dato certificato dal Nucleo è quello relativo all'a.a. 2011/2012. La rilevazione è stata effettuata su tutti i corsi attivati (30), con un tasso di risposta del 71%. L'indice di soddisfazione (da 1 a 4) calcolato per classe è stato il seguente: 3.55 per la classe di Scienze Umane, 3.49 per la classe di Scienze Sociali, 3.46 per la classe di Scienze e Tecnologie e 3.45 per la classe di Scienze Biomediche. Per quanto riguarda l'opinione dei diplomandi, lo IUSS distribuisce agli Allievi un questionario di valutazione il giorno della seduta di diploma, allo scopo di rilevare la loro valutazione dell'esperienza svolta presso la Scuola. L'ultimo dato disponibile è quello relativo all'anno solare 2012, per il quale sono state raccolte 43 schede, con un tasso di risposta del 95%. In generale il livello di soddisfazione risulta buono: considerando la soddisfazione complessiva dell'esperienza vissuta presso la Scuola Superiore IUSS, il 42% dei rispondenti si è dichiarato decisamente soddisfatto (contro il 13% dello scorso anno), il 49% si è dichiarato abbastanza soddisfatto (Più sì che no), mentre il 9% si ritiene poco soddisfatto (Più no che sì).

Un ulteriore indicatore di efficacia delle attività di formazione è costituito dai tempi e dalle modalità dell'inserimento professionale dei diplomati. Nell'ottobre 2013 è stato svolto dal Nucleo un aggiornamento dell'indagine sulle carriere dei diplomati dei Corsi ordinari, con lo scopo di rilevare la posizione professionale degli allievi che hanno concluso il proprio periodo di studi presso l'Istituto, verificando i percorsi di avvio della loro carriera e definendo un quadro della loro collocazione nel mondo del lavoro e della ricerca.

La rilevazione è stata effettuata sui diplomati dell'anno 2012 (a 1 anno - 1 anno e mezzo dal diploma, a seconda della sessione di diploma). Sono stati contattati 46 diplomati nel 2012 e, di questi, hanno risposto in 22, con un tasso di risposta del 48%. Per quanto riguarda la classe di appartenenza, 6 afferiscono alla classe

di Scienze e tecnologie, 7 alla classe di Scienze biomediche, 3 alla classe di Scienze sociali e 6 alla classe di Scienze umane.

Dei 22 rispondenti, 19 hanno dichiarato che stanno proseguendo il loro percorso formativo: 14 sono iscritti ad un dottorato, 5 sono iscritti ad un corso di specializzazione. Infine 3 su 22 hanno già intrapreso un'attività lavorativa.

Per quanto riguarda la sede in cui i diplomati si trovano a svolgere la loro attività di formazione o lavoro, 15 sono rimasti in Italia e, di questi, 9 a Pavia, 2 a Milano, 1 a Bologna, 1 a Macerata, 1 a Pisa e 1 a Trento; 7 si sono trasferiti all'estero (2 Belgio, 3 Svizzera e 2 Germania).

Il premio di studio per gli allievi dei Corsi ordinari nell'a.a. 2012/2013 è stato pari a Euro 2.550.

Corsi di dottorato e Centri di ricerca

Nell'anno 2013 (a.a. 2012/2013) è stato attivato il XXVIII ciclo dei 4 programmi di dottorato attivati dall'Istituto in consorzio con l'Università degli Studi di Pavia:

- dottorato in "Comprensione e Gestione delle Situazioni Estreme" (UME)
- dottorato in "Scienze Biomolecolari e Biotecnologie" (SBB)
- dottorato in "Economia, diritto e istituzioni" (EDI)
- dottorato in "Meccanica computazionale e materiali avanzati" (MCMA)

Il dottorato in "Comprensione e gestione delle situazioni estreme" (UME), si divide in 2 curricula: in Ingegneria Sismica e Sismologia e in Gestione dei Rischi e delle Emergenze. Il programma di dottorato si propone di formare operatori con spiccate capacità scientifiche e professionali, consapevoli dei contenuti culturali, tecnici e gestionali dell'ingegneria sismica e della sismologia applicata all'ingegneria e della gestione dei rischi e delle emergenze. I settori fondamentali di approfondimento del curriculum in ingegneria sismica comprendono aspetti di sismologia, geofisica, geologia, geotecnica, comportamento di materiali e strutture, analisi strutturale, progetto di nuove strutture ed adeguamento di strutture esistenti, con particolare attenzione allo studio di modalità di acquisizione dei dati, a metodologie di indagine su materiali, tecnologie e strutture, alla costruzione di quadri interpretativi per la valutazione della pericolosità, della vulnerabilità e del rischio, alle tecniche di salvaguardia di elementi e strutture, ai componenti essenziali di progetto per la riduzione del rischio, agli aspetti relativi a strumenti urbanistici, legali, assicurativi ed economici. I settori fondamentali di approfondimento del curriculum "Gestione dei Rischi e delle Emergenze" presentano un ampio spettro riferito a temi matematici, giuridici, economici, di telecomunicazioni, filosofici, medici, psicologici ed etici, tutti esplicitamente facenti capo alla gestione dei rischi e delle emergenze risultanti da catastrofi naturali.

Il dottorato in "Scienze Biomolecolari e Biotecnologie" ha come fondamento la valorizzazione di ricerche in corso presso l'Università di Pavia e, più in generale, nel Campus Pavese nel contesto dell'attività di Alta Formazione dello IUSS. Le tematiche principali affrontate dal Dottorato attengono a materie di base, quali struttura e ingegneria delle proteine, a ricerche d'interesse industriale su enzimi e piante transgeniche e a ricerche di interesse medico su geni che causano malattie, farmaci con un' enfasi su tematiche oncologiche e legate alla neurodegenerazione. L'obiettivo a lungo termine è quello di fornire uno strumento organico per tradurre le proprie scoperte nella realtà industriale locale ed italiana. Nel Dicembre del 2012, un ex-Dottorando ha ottenuto il prestigiosissimo Harvard-Armenise Foundation Career-Development Award che gli permetterà di creare un nuovo gruppo di ricerca presso l'Università degli Studi di Pavia con l'istituzione di un posto di Ricercatore di tipo B, il primo all'Università di Pavia.

Il dottorato in "Economia, diritto e istituzioni" integra, a livello di ricerca scientifica e di formazione professionale, l'approccio economico e giuridico all'analisi dei più importanti fenomeni economici e sociali legati alla globalizzazione, e alla gestione dei problemi che ne conseguono, senza trascurare il ruolo delle istituzioni di diversi livelli. Si pensi ad esempio all'accesso alla giustizia e alla risoluzione delle controversie,

sia interne sia internazionali; alla responsabilità dei soggetti operanti sui mercati finanziari; alle questioni sollevate dalle tecnologie dell'informazione e dal commercio elettronico; all'efficienza delle istituzioni e amministrazioni nel gestire aste e appalti, nonché nello svolgere attività di regolazione; al ruolo delle Autorità, nazionali e sovranazionali; ai problemi del diritto societario e della corporate governance (dalla gestione al fallimento), inclusi quelli della sua regolazione; alla rilevanza delle istituzioni e del loro cambiamento nel determinare gli esiti di efficacia ed efficienza della policy; ai sempre più rilevanti problemi di controllo e salvaguardia del territorio (rischi ambientali e rischi di origine antropica).

Il dottorato in "Meccanica computazionale e materiali avanzati" si propone di formare dottori di ricerca con spiccate capacità scientifiche e professionali, consapevoli dei contenuti culturali, tecnici e gestionali della Meccanica Computazionale e dell'Ingegneria dei Materiali, e in generale dell'Ingegneria Civile e Industriale e della Matematica Applicata. I settori fondamentali di approfondimento comprendono tutti gli aspetti della modellizzazione e simulazione delle strutture e dei materiali, spaziando dalle grandi opere civili al campo biomedico, sempre seguendo un approccio rigoroso dal punto di vista matematico e teorico. Elementi fondativi del percorso formativo sono il carattere interdisciplinare, l'esperienza internazionale, il riferimento costante alle ricerche più avanzate e l'attenzione per gli aspetti sia applicativi sia teorici.

Il numero di posti a bando per l'accesso dottorati per l'a.a. 2012/2013 è stato pari a 26, per un totale di 109 candidati e un tasso di selezione di 4,2 candidati per posto. I nuovi allievi iscritti nell'a.a. 2012/2013 ai tre programmi sono stati in totale 24 (il XXVIII ciclo del dottorato EDI non è stato attivato): 12 del dottorato in "Comprensione e gestione delle situazioni estreme", 6 del dottorato in "Scienze Biomolecolari e Biotecnologie" e 6 del dottorato in "Meccanica computazionale e materiali avanzati". Una misura dell'efficacia percepita dagli allievi rispetto ai contenuti di didattica e ricerca dei programmi dottorali può essere desunta dai giudizi espressi attraverso i questionari di valutazione. Attraverso un questionario on-line è stato rilevato il grado di soddisfazione relativamente all'attività didattica frequentata e all'attività di ricerca svolta nel triennio. Nell'ultima rilevazione disponibile (a.a. 2011/2012), i risultati della valutazione della didattica registrano un indice di soddisfazione sintetico (con valori da 1 a 4) pari a 3,2 (1° e 2° anno) e 3,2 (3° anno) per il dottorato SBB; 3,5 (1° e 2° anno) e 3,5 (3° anno) per il dottorato ISS; 3 (1° e 2° anno) per il dottorato EDI e non rilevato il terzo anno e 3,5 (1° e 2° anno) per il dottorato MCMA e non rilevato il terzo anno. Sono in fase di elaborazione i dati della rilevazione relativa all'a.a. 2012/2013. Un altro fondamentale indicatore di qualità dei dottorati di ricerca è l'efficacia rispetto al mercato del lavoro e, a questo proposito, il Nucleo di Valutazione svolge un monitoraggio sui dottori di ricerca, al fine di verificare l'efficacia del programma e le modalità e i tempi di ingresso nel mondo del lavoro. Il primo monitoraggio è stato realizzato sul XXII ciclo nel marzo 2011, ma non ha raggiunto i risultati previsti a causa del basso tasso di risposta registrato (4 risposte su 15 interpellati). Il Nucleo ha proceduto con la rilevazione sul ciclo successivo ed nel mese di ottobre del 2012 è stata realizzata una rilevazione sui dottori di ricerca del XXIII ciclo che ha registrato un tasso di risposta del 52% e un tasso di occupazione pari al 100% dei rispondenti; secondo i rispondenti il peso del dottorato al momento di trovare lavoro è stato rilevante e la qualità generale del dottorato è stata giudicata più che buona. Nel marzo del 2013 l'Istituto ha effettuato un'indagine sull'inserimento professionale dei dottori di ricerca del XXIV ciclo. Il 50% degli intervistati ha risposto alla rilevazione e di questi l'85,7% risulta occupato e il restante 14,3% è in cerca di occupazione. Per i dottori di ricerca occupati il tempo medio di occupazione è stato di circa 5 mesi. Il 50% degli occupati considera fondamentale e per l'altro 50% è rilevante il peso del dottorato nella ricerca di un posto di lavoro. Per il 14,2% degli occupati la qualità generale del dottorato è stata eccellente, per il 42,9% ottima e per il restante 42,9 buona.

L'attività di ricerca dello IUSS nell'anno accademico 2012-2013 è stata prevalentemente svolta presso strutture denominate "Centri di formazione post-laurea e ricerca". Oltre all'attivazione di strutture proprie di ricerca, lo IUSS ha attivato inoltre Unità di Ricerca che partecipano a progetti di ricerca nazionali ed internazionali assieme ad altre istituzioni scientifiche, in particolare con l'Università di Pavia.

Nell'anno 2013 (a.a. 2012/2013) sono stati attivi cinque Centri: Centro di Studi e Ricerche Sui Diritti Antichi - CEDANT; Centro di Simulazione Numerica Avanzata - CeSNA; Human development, Capability

and Poverty International Research Centre -HDCP-IRC; Centro di Formazione Post-Laurea e Ricerca in Ingegneria Sismica e Sismologia - ISS; Centro di ricerca in Neurolinguistica e Sintassi Teorica - NeTS. Sono stati inoltre finanziati due gruppi di ricerca, uno riguardante le "Lingue d'Europa: tipologia, storia e sociolinguistica" e l'altro riguardante "Testi e tradizioni testuali".

Lo IUSS è agli inizi della sua attività di ricerca e le dimensioni sulla base delle quali è possibile valutare i primi risultati sono il volume di attività (progetti, seminari, workshop,...) e la produzione scientifica (libri, report, articoli,...).

Il personale di ricerca IUSS coinvolto nelle attività dei Centri ammonta a circa 33 unità. I progetti portati avanti nel 2013 sono stati in totale 18, mentre le attività formative svolte sono 11. Nell'anno sono stati inoltre organizzati 47 tra seminari, convegni e workshop.

Per quanto riguarda le pubblicazioni dei Centri dello IUSS, nell'anno solare 2013 risultano 17 tra libri e parti di libro, 43 articoli su riviste nazionali e internazionali, 27 atti di convegni. Le pubblicazioni di docenti e ricercatori strutturati dello IUSS (8 docenti, 6 ricercatori) non comprese tra quelle dei Centri, sono state 32 tra libri, articoli su riviste nazionali e internazionali e atti di convegni.

I corsi di master

I Corsi di master dello IUSS si propongono di promuovere e realizzare percorsi formativi post-laurea di alta specializzazione con criteri di flessibilità e di corrispondenza alle effettive domande sociali di formazione, in un quadro di collaborazioni europee. Ogni corso opera in un determinato ambito tematico e/o disciplinare e si pone l'obiettivo di formare specifiche professionalità attraverso la realizzazione di un programma di attività articolato in diversi insegnamenti e comprendente lezioni formali, eventuali attività sperimentali, periodi di tirocinio, conferenze, seminari, incontri con esponenti della realtà professionale.

Nell'anno 2013 (a.a. 2012/2013) i master attivati sono stati 5: International Expo Master Course in Coastal-Marine Integrated Management- Gestione Integrata Delle Coste Marine - IEMC-CMIM - Master di 1° livello; il Master in Cooperazione allo Sviluppo (CS); il Master in Ingegneria Sismica e Sismologia (ISS); il Master in Gestione dei Rischi e delle Emergenze (REM); il Master in Tecnologie Nucleari e delle Radiazioni Ionizzanti (TNRI).

Il programma del Master in Cooperazione allo Sviluppo comprende una parte teorica della durata di 7 mesi, da novembre a giugno a Pavia, e approfondisce la conoscenza degli aspetti economici, sociali e gestionali relativi allo sviluppo ed alla cooperazione. Gli insegnamenti sono interamente in lingua inglese. Dopo il periodo residenziale a Pavia, tutti gli studenti effettuano uno stage che dura tra i 3 e i 6 mesi. Gli studenti vanno sul campo o nelle sedi delle ONG, delle organizzazioni internazionali e delle istituzioni governative ed hanno, quindi, la grande opportunità di acquisire esperienza pratica lavorando al fianco di professionisti nel campo della cooperazione allo sviluppo. La crescente importanza dello sviluppo internazionale e l'aumentato significato dei mercati internazionali sottolineano la necessità di un corso di studi post laurea che formi professionisti in questo campo, persone che offrano sia le abilità professionali che flessibilità per rispondere alle esigenze del nuovo mercato del lavoro mondiale.

Obiettivo del Master è la preparazione di specialisti nel campo della cooperazione allo sviluppo in grado di operare nell'ambito dei mercati internazionali, in un'epoca di forte globalizzazione del mercato del lavoro.

Il mercato del lavoro a cui ci si rivolge è quello delle Organizzazioni Internazionali, delle imprese italiane che operano sui mercati emergenti e delle organizzazioni non-profit di cooperazione internazionale per i paesi in via di sviluppo.

Il corso di Master in Ingegneria Sismica e sismologia si propone di formare operatori con spiccate capacità scientifiche e professionali, consapevoli dei contenuti culturali, tecnici e gestionali dell'ingegneria sismica. I settori fondamentali di approfondimento comprendono aspetti di sismologia, geologia, geotecnica, comportamento di materiali e strutture, analisi strutturale, progetto di nuove strutture ed adeguamento di strutture esistenti, con particolare attenzione allo studio di modalità di acquisizione dei dati, a metodologie

di indagine su materiali, tecnologie e strutture, alla costruzione di quadri interpretativi per la valutazione della pericolosità, della vulnerabilità e del rischio, alle tecniche di salvaguardia di elementi e strutture, ai componenti essenziali di progetto per la riduzione del rischio, agli aspetti relativi a strumenti urbanistici, legali, assicurativi ed economici. Elementi fondativi del percorso formativo del master sono il carattere interdisciplinare, l'esperienza internazionale, il riferimento costante alle ricerche più avanzate e l'attenzione per gli aspetti applicativi. Il Master si caratterizza per l'offerta formativa che consente agli allievi di poter scegliere un programma di studi di 18 mesi con o senza mobilità. Il master senza mobilità in "Ingegneria Sismica e Sismologia" (Programma ROSE) è interamente gestito dallo IUSS, mentre il programma con mobilità (MEEES) offre master in "Ingegneria Sismica" o "Sismologia Applicata" o "Ingegneria Sismica e Sismologia" nell'ambito del programma di mobilità europeo Erasmus Mundus (EM) ed è gestito in consorzio con l'Università di Grenoble 1 "Joseph Fourier" (Francia), l'Università di Patrasso (Grecia), e la Middle East Technical University (METU) di Ankara (Turchia). Il programma MEEES, come anche ROSE, si propone di offrire un'educazione di livello avanzato nei campi dell'Ingegneria Sismica e della Sismologia applicata all'Ingegneria.

Il corso di Master in Gestione dei Rischi e delle Emergenze (REM) si rivolge a professionisti e studenti laureati in discipline scientifiche che vogliono approfondire i temi del rischio e delle emergenze in caso di calamità come alluvioni, terremoti, incendi o ogni altra situazione di emergenza, in particolare catastrofi naturali.

L'impostazione del Master è scientifica e multidisciplinare, con corsi (in lingua inglese) di statistica, calcolo delle probabilità e economia. A questi si aggiungono attività formative legate alla valutazione del rischio sismico, allo studio della meteorologia, del rischio idrogeologico e dell'epidemiologia legata ai disastri naturali. Fanno parte dei contenuti del master anche corsi sul comportamento umano in situazioni d'emergenza e sul rapporto con i mezzi di comunicazione di massa. Sono più di 40 i docenti selezionati tra i massimi esperti mondiali del settore di competenza provenienti da Università, centri di ricerca, enti italiani e internazionali, che hanno insegnato presso questo master.

Il corso di Master in Tecnologie Nucleari e delle Radiazioni Ionizzanti (TNRI) copre le principali specializzazioni nel campo dell'applicazione delle tecnologie nucleari e nell'ambito delle attività nucleari in ambito principalmente "non power".

In particolare, obiettivi formativi sono: la radioprotezione (programma per Esperti Qualificati), le applicazioni industriali delle radiazioni ionizzanti, la produzione di radioisotopi e di radiofarmaci per medicina nucleare, i metodi di misura e i sistemi di controllo della radioattività nell'ambiente, le tecniche analitiche nucleari applicate alla scienza dei materiali e dei beni culturali, la dismissione di impianti nucleari, le tecniche di ritrattamento del combustibile nucleare irraggiato e di gestione dei rifiuti radioattivi. Il campo di applicazione delle tecnologie nucleari "non power" è in continua espansione e ha attivato una domanda di specialisti di alto livello la cui formazione è obiettivo istituzionale del Master.

Il Master mira a formare professionisti di alto livello tecnico-scientifico e manageriale in grado di operare sul mercato nazionale ed internazionale nei seguenti settori specialistici: applicazioni delle radiazioni ionizzanti nella tecnologia dei materiali, nell'industria farmaceutica e agro-alimentare; produzione di radioisotopi da ciclotrone e sintesi di radiofarmaci per medicina nucleare; monitoraggio delle radiazioni e della radioattività nell'ambiente; tecniche analitiche nucleari e loro applicazioni; radioprotezione: il curriculum del Master copre il programma didattico di formazione professionale previsto per sostenere l'esame di abilitazione ad Esperto Qualificato ex D. Lgs. 230/95; Nuclear Decommissioning e Ciclo del Combustibile Nucleare (back-end); Sistemi di Gestione per la Qualità negli Impianti Nucleari.

Il corso di Master di Primo livello in International Expo in "Gestione Integrata delle Coste Marine" è il secondo percorso didattico del Progetto "Ponte accademico" che si prefigge di unire virtualmente le tre Esposizioni Universali ed Internazionali - EXPO dal 2010 al 2015. Il Master ha ricevuto il patrocinio del "Bureau International des Expositions - BIE. E' un percorso formativo che coniuga il tema generale della sostenibilità con quello specifico dell'esposizione di Yeosu, Corea del Sud, ovvero l'ambiente marino.

Il corso di Master nasce da un accordo siglato congiuntamente dallo IUSS, dalla Tongji University e dalla Chonnam National University della Corea del Sud.

Il programma è stato suddiviso in tre semestri: il primo si è svolto in Italia, in secondo in Cina, a Shanghai, il terzo a Yeosu, Corea del Sud.

Il corso ha preso l'avvio a Pavia nel mese di settembre 2012, per poi trasferirsi presso la sede di Catanzaro, messa a disposizione dalla Regione Calabria che ha contribuito al finanziamento delle attività formative. Successivamente il secondo semestre è stato svolto presso la Tongji University ed il terzo presso la Chonnam National University.

Tra le finalità del corso di master, vi è la possibilità di offrire ai partecipanti la piena capacità di acquisire elevate competenze professionali nella gestione delle zone costiere, volti ad ottenere qualifiche di coordinatori di squadre coinvolte nella valutazione costiera - lo status di zona e/o progetti di restauro, e come ricercatori negli ambiti costieri.

L'esperienza del IEMC-CMIM, sicuramente complessa sul piano organizzativo e logistico, ha offerto ai partecipanti non solo una buona opportunità sul piano della formazione professionale, ma anche un'ottima opportunità di crescita personale in un ambiente internazionale e multidisciplinare. Inoltre, i collegamenti con il mercato e le istituzioni create dal Master potranno agevolare i contatti con i potenziali datori di lavoro del settore, attraverso la scelta del loro percorso di carriera e processo di candidatura.

Durante il corso alcuni allievi hanno potuto frequentare un periodo di stage che potrà portare a un inserimento successivo nel mondo del lavoro.

Il corso ha visto la partecipazione di 17 studenti, provenienti da otto paesi Italia, Polonia, Marocco, Tunisia, Colombia, Tanzania, Corea del Sud e Cina.

Per i corsi di master i posti a bando nell'anno 2013 (a.a. 2012/2013) sono stati in totale 112, le ore di lezione erogate sono state in media circa 427 e quelle di esercitazione sono state in media circa 133. La quota media di iscrizione corrisponde a 8.600 euro e va da un massimo di 12.000 (per il master in Ingegneria sismica con mobilità) ad un minimo di 6.000 euro (per il Master in Tecnologie Nucleari e delle Radiazioni Ionizzanti). I docenti coinvolti nella didattica dei master sono stati 161, di cui 54 stranieri, corrispondenti al 38% del totale.

Le lezioni dei Master in Ingegneria sismica e Gestione dei rischi e delle emergenze vengono seguite anche dagli allievi del Dottorato in Ingegneria Sismica (per cui il numero. docenti e le ore di lezione dei master ISS e REM sono le stesse del dottorato UME).

I candidati ai Master di Secondo livello nell'a.a. 2012/2013 sono stati in totale 850 con un tasso di selezione medio -numero di candidati per posto a bando - di 11,2. Gli allievi ammessi ai corsi sono stati in tutto 136, di cui il 36,8% donne, con una media di circa 27 allievi per Master e una sensibile varianza (da un minimo di 20 ad un massimo di 39 allievi).

I candidati ammessi che hanno rinunciato alla frequenza sono 70, corrispondente al 51,5% del totale degli ammessi. Gli Allievi iscritti ai corsi sono stati 67 (73 nell'a.a. 2011/2012), con una media di circa 13 allievi per corso di Master.

Per quanto concerne la valutazione dei programmi di master da parte degli allievi e degli enti partner, gli ultimi dati disponibili sono riferiti al 2012. Nella valutazione sulla parte di didattica frontale in aula, l'indice di soddisfazione medio (da 1 a 4) è pari a 2,8; nella valutazione dell'esperienza di stage, l'indice di soddisfazione medio (da 1 a 4) è pari a 2,7; rispetto al grado di soddisfazione degli enti partner coinvolti negli stage degli allievi, l'indice di soddisfazione medio è pari a 3,6. Un ulteriore elemento fondamentale nella valutazione del raggiungimento dei risultati dell'area master è l'inserimento professionale dei diplomati. L'ultima rilevazione svolta riguarda i diplomati nell'anno 2011 e ha registrato un tasso di risposta dell'82%: a sei mesi dal diploma, il 38% dei diplomati risulta occupato, l'11% è in attesa di occupazione, il 51% prosegue formazione o è in stage.

Amministrazione Centrale

La gestione 2013 è stata improntata ad una approfondita e severa revisione della spesa, che ha avuto come obiettivo l'adeguamento alla situazione finanziaria senza rinunciare alla qualità dei programmi dell'Istituto. Nell'esercizio dell'attività 2013 si è posta particolare attenzione al controllo della spesa, realizzando, senza comunque rinunciare alla qualità, tutte le economie possibili.

Si è provveduto a redigere il nuovo Regolamento per l'amministrazione, la finanza e la contabilità, che disciplina i criteri della gestione finanziaria e contabile, le relative procedure amministrative e le connesse responsabilità, nonché le forme di controllo interno e l'amministrazione del patrimonio e che prevede introduzione della contabilità economico patrimoniale a partire dal 1° gennaio 2015.

A seguito dello sviluppo delle attività e del cambiamento degli organi di governo si è reso necessario rivedere e aggiornare la struttura dell'organigramma.

La nuova struttura del 26 settembre 2013, approvata dal Consiglio di Amministrazione, è articolata dal punto di vista funzionale in tre livelli (settori, uffici e servizi). I due settori sono: Didattica e Ricerca e Amministrazione e Finanza. Il nuovo organigramma è stato pensato anche in un'ottica di sviluppo dell'Istituto anche in relazione ai requisiti richiesti dal Decreto di accreditamento delle Scuole Superiori.

2.4. Le criticità e le opportunità

L'obiettivo dello IUSS è stato quello di mantenere un buon livello dei servizi offerti a tutti gli utenti. La principale criticità che si riscontra è dovuta all'esiguità del personale tecnico amministrativo a supporto delle attività di didattica e di ricerca dell'Istituto.

3. OBIETTIVI: RISULTATI RAGGIUNTI E SCOSTAMENTI

3.1 Obiettivi strategici

Come esplicitato nel Piano triennale della performance 2013-2015, nell'anno 2013 gli Organi di governo dello IUSS sono stati impegnati nell'elaborazione delle linee di indirizzo strategico dell'Istituto per il triennio 2013-2015, in vista dell'elaborazione del Piano di programmazione triennale, la cui approvazione è stata rimandata ad una data successiva al 01.09.2013, giorno in cui ha avuto inizio il mandato del nuovo Rettore dell'Istituto, il Prof. Michele di Francesco. Di conseguenza, dovendo definire gli obiettivi operativi sulla base degli obiettivi strategici dell'Istituto, il Piano della performance 2013-2015 contiene necessariamente delle indicazioni generali su elementi fondamentali su cui si baserà la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della *performance* nel triennio di riferimento.

In questo paragrafo si riportano alcuni indicatori globali definiti nel triennio precedente aggiornati con gli ultimi dati disponibili alla stesura della presente relazione.

INDICATORI GLOBALI		2012	2011	2010
Risorse finanziarie				
Autofinanziamento e autosufficienza finanziaria	Entrate da autofinanziamento/entrate complessive (al netto p.d.g.)	18,1%	19,5%	38,7%
Avanzo	Avanzo libero/totale entrate	7,4%	12,4%	18,1%
Didattica				
Soddisfazione allievi	Indice soddisfazione diplomandi Corsi ordinari	3,3	2,9	3,4
Soddisfazione allievi	Indice soddisfazione allievi Corsi ordinari	3,4	3,4	3,5
	Indice soddisfazione allievi Corsi di dottorato	3,1	3,0	3,1
	Indice soddisfazione allievi Corsi di master	3,3	3,1	2,9
Tasso di occupazione a sei mesi/un anno dal diploma	N. diplomati dei Corsi ordinari occupati/totale	100% (rispondenti: 47,8%)	100% (rispondenti: 40,4%)	98% (rispondenti: 55,8%)
	N. dottori di ricerca occupati/totale	85,7% (rispondenti 58,3%)	100% (rispondenti 52,4%)	Rilevazione fallita
	N. diplomati master occupati/totale	Dati non disponibili	74,5%	69,6%
Internazionalizzazione				
Incidenza allievi stranieri	N. allievi stranieri dei Corsi ordinari/n. totale allievi	1%	0%	0%
	N. allievi stranieri dei Corsi di master/n. totale allievi	62,7%	64,5%	54,3%
Incidenza docenti stranieri	N. docenti stranieri (C.O., dottorati, master)/n. totale docenti	31,9%	16,6%	25,8%
Incidenza allievi stranieri	N. allievi stranieri dei corsi di dottorato/n. totale allievi	29,4%	17,2%	29,8%
Incidenza dottorandi in mobilità	N. dottorandi in mobilità in entrata + N. dottorandi in mobilità in uscita/totale dottorandi	29,4%	41,4%	55,3%
Convenzioni - accordi con enti partner internazionali	N. convenzioni-accordi con enti partner stranieri/n. totale convenzioni/accordi	67,7%	51,0%	29,3%
Ricerca				
Produzione scientifica - articoli su	N. di articoli con affiliazione	80	83	53

riviste	IUSS pubblicati su riviste nazionali e internazionali			
Produzione scientifica - libri	N. di libri e capitoli di libro, rapporti, ecc. pubblicati con affiliazione IUSS	34	55	16
Produzione scientifica - atti di convegno	N. di atti di convegno pubblicati con affiliazione IUSS	48	31	20
Collaborazioni internazionali	N. enti partner stranieri/n. totale enti partner	72,7%	63,6%	69%
Finanziamento esterno delle borse di dottorato	N. di borse di studio a concorso per dottorato di ricerca finanziate dall'esterno/N. di borse di studio a concorso	63,2%	40,9%	38,5%

3.2 Obiettivi e piani operativi

Come già detto, nel 2013 gli Organi di governo dello IUSS sono stati impegnati nell'elaborazione delle linee di indirizzo strategico dell'Istituto per il triennio 2013-2015, in vista dell'elaborazione del Piano di programmazione triennale, la cui approvazione è stata rimandata ad una data successiva al 01.09.2013, giorno in cui avrà inizio il mandato del nuovo Rettore dell'Istituto. Nel Piano della Performance 2013- 2015 si è previsto di perseguire i seguenti obiettivi della pianificazione:

- Qualità dei servizi;
- Soddisfazione dell'utente;
- Ricerca di un rapporto ottimale tra efficienza-efficacia;
- Riduzione dei costi attraverso la semplificazione delle procedure e la dematerializzazione.

Si riportano di seguito gli obiettivi operativi da monitorare, con l'aggiornamento agli ultimi dati disponibili alla stesura della presente relazione.

Processo	Indicatore	Specifiche	2012	2011	2010
Personale	Tasso formazione	n. ore di formazione/ totale personale TA	11,7	11,9	29,7
Valutazione e programmazione	Indice di copertura dei questionari della didattica (Corsi ordinari)	n. insegnamenti coperti/n. insegnamenti attivati	100%	100%	100%
	Risposta rilevazioni	n. rilevazioni chiuse entro la scadenza/ totale rilevazioni	100%	100%	100%
	Rapporto selezione Corsi ordinari	n. candidature/posti	3,6	3,2	3,4
	Rapporto selezione Corsi di dottorato	n. candidature/posti	4,2	3,5	4,7

Rapporto selezione Corsi di master	n. candidature/posti	7,6	11,6	7,2
Tasso internazionalizzazione - Corsi di dottorato	n. allievi stranieri/totale allievi	29,4	17,2%	28,8%
Tasso internazionalizzazione - Corsi di master	n. allievi stranieri/totale allievi	62,7	64,5%	54,3%
Informatizzazione procedure didattica	N. concorsi gestiti on line/totale concorsi	50%	50%	28,6%
Soddisfazione diplomandi CO	Indice soddisfazione	3,3	2,9	3,4
Soddisfazione allievi CO	Indice soddisfazione	3,4	3,4	3,5
Soddisfazione allievi dottorato	Indice soddisfazione	3,1	3,0	3,1
Soddisfazione allievi master	Indice soddisfazione	3,3	3,1	2,9
Rapporto docenti/studenti	n. docenti di ruolo e contratto/ n. totale iscritti	63,8%	34,2%	19%

3.4. Obiettivi individuali

Lo IUSS provvede alla valutazione del personale non dirigente. Di seguito si descrivono le azioni svolte per procedere con la valutazione del personale tecnico-amministrativo di categoria D, C e B:

1. Creazione di un sistema di job evaluation che ha avuto lo scopo di:

nel breve periodo:

- identificare e classificare in modo oggettivo, le varie posizioni lavorative intese come caselle di un organigramma aziendale valutandone il peso a prescindere dalle caratteristiche delle persone che in quel momento le occupano;

- esprimere quali sono le competenze professionali richieste per l'esercizio di determinate mansioni;

- misurare le varie mansioni e, di conseguenza, consentire il confronto tra le stesse;

nel medio-lungo periodo:

- costruire i presupposti per la definizione di un'equa e bilanciata politica retributiva;

- fornire un ausilio per l'allocazione del personale tra le funzioni.

Tale azione è stata realizzata grazie alla partecipazione al "Progetto EVEREST".

2. Definizione del Profilo del ruolo atteso attraverso la descrizione di:

- Missione o ragione d'essere del ruolo

- Principali aree di responsabilità ad esso attribuite

- Altre caratteristiche richieste dal ruolo (es. titolo di studio, conoscenze, esperienze acquisite)

- Posizionamento nell'organigramma;

- Competenze;

- ecc.

3. Creazione di un sistema per la valutazione della performance del personale tecnico-amministrativo dell'Istituto e sviluppo di un modello di raccordo tra le performance dell'organizzazione, la performance degli individui e, in una seconda fase, la loro retribuzione (performance management). Lo strumento ha consentito la definizione di un sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni del personale, al fine della conseguente attribuzione della parte di salario variabile.

4. Definizione del modello per la valutazione dei comportamenti organizzativi, cioè di quella parte di comportamento dell'individuo che lo riguarda nella sua qualità di appartenente all'organizzazione: valori e attese in termini di comportamento di individui e di gruppi.

Con la consulenza dell'azienda Next Consulting, lo IUSS ha proceduto all'elaborazione di un sistema di valutazione delle prestazioni attraverso la valutazione dei comportamenti organizzativi. A questo scopo, il Direttore generale ha dichiarato quali sono i valori e le attese in termini di comportamento degli individui relativamente ai singoli ruoli, in modo da poter valutare i comportamenti organizzativi di ogni dipendente. La valutazione dei comportamenti è stata definita a partire dal modello dei profili di ruolo, con correlati gli specifici comportamenti richiesti dalla prestazione.

In generale, in relazione ai programmi di attività, la valutazione deve, per quanto possibile, differenziare il livello di partecipazione del singolo lavoratore al raggiungimento dell'obiettivo gestionale, prendendo in esame i seguenti elementi:

- Capacità di relazionarsi nello svolgimento del lavoro con i colleghi e con l'utenza;
- Efficienza organizzativa, continuità e affidabilità;
- Capacità di lavorare in gruppo e di gestire il ruolo di competenza;
- Tensione motivazionale al miglioramento del livello di professionalità;
- Grado di responsabilizzazione verso risultati e livello di autonomia.

In base alla collocazione della posizione nel modello professionale ed in base al profilo di ruolo risultante dall'analisi sono stati prelevati comportamenti organizzativi coerenti e sono state preparate le singole schede per collaboratore.

Nel 2013, il Direttore generale ha quindi proceduto ad una valutazione per gli anni 2011 e 2012 per ogni dipendente utilizzando la relativa scheda, al fine di verificare il presidio di competenze in base allo scarto tra quanto atteso per la particolare posizione organizzativa e quanto espresso dal collaboratore che occupa la posizione, prendendo in considerazione fatti osservabili e rilevando e valutando i comportamenti organizzativi, in base alle capacità attese sul ruolo. È attualmente in corso la valutazione per l'anno 2013.

4. RISORSE, EFFICIENZA ED ECONOMICITÀ

Il Conto Consuntivo per l'esercizio 2013 presenta le seguenti risultanze di sintesi:

		Esercizio 2013
<u>RISULTATO FINANZIARIO</u>		
Avanzo di amministrazione 2012 applicato:		4.094.121,59
Risultato finanziario di competenza di parte corrente:	- 338.984,00	
Risultato finanziario di competenza in conto capitale:	<u>- 512.043,69</u>	
Risultato di gestione di competenza		- 851.027,69
Risultato di gestione dei residui		<u>48.356,44</u>
Avanzo di amministrazione esercizio 2013:		<u><u>3.291.450,34</u></u>
<u>RISULTATO DI CASSA</u>		
Fondo di cassa iniziale:		<u>2.625.889,24</u>
Riscossioni:	6.758.660,51	
Pagamenti:	<u>-7.758.291,08</u>	
Risultato di cassa:		<u>- 999.630,57</u>
Fondo di cassa finale:		<u>1.626.258,67</u>

Risultato di amministrazione nel 2013 e raffronto con l'anno precedente:

SITUAZIONE AMMINISTRATIVA			
DESCRIZIONE	2013	2012	VAR.
CONSISTENZA INIZIALE DI CASSA	2.625.889,24	4.977.442,89	- 2.351.553,65
RISCOSSIONI	6.758.660,51	7.153.702,51	- 395.042,00
PAGAMENTI	7.758.291,08	9.505.256,16	- 1.746.965,08
CONSISTENZA FINALE DI CASSA	1.626.258,67	2.625.889,24	- 999.630,57
RESIDUI ATTIVI FINALI	3.115.679,64	3.490.528,72	- 374.849,08
RESIDUI PASSIVI FINALI	1.450.487,97	2.022.296,37	- 571.808,40
RISULTATO D'AMMINISTRAZIONE FINALE	3.291.450,34	4.094.121,59	- 802.671,25

5. PARI OPPORTUNITÀ E BILANCIO DI GENERE

Rispetto delle pari opportunità. Per quanto riguarda il bilancio di genere, si ricorda che lo IUSS è una organizzazione di piccole dimensioni e pertanto risulta difficile stendere un bilancio significativo.

6. IL PROCESSO DI REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

6.1. Fasi, soggetti, tempi e responsabilità

Il presente documento è stato redatto dal Direttore generale con il supporto dell'Ufficio finanza e contabilità, l'Ufficio Risorse Umane, l'Ufficio Valutazione Programmazione e Controllo. La Relazione sulla performance è presentata, per l'approvazione al Consiglio di Amministrazione nella seduta del 30 giugno 2014. Entro il 15 settembre è inviata al OIV per la validazione.

6.2 Punti di forza e di debolezza del ciclo della performance

Come punto di forza, si sottolinea la qualità dei livelli raggiunti nella produzione della ricerca, come anche dimostrato dai risultati della VQR, anche in relazione alle piccole dimensioni dell'Istituto.

Come punti di debolezza si riscontra un'eccessiva complessità degli adempimenti in relazione alla ridotta struttura amministrativa e delle persone coinvolte e si riscontra un sistema informativo di supporto che utilizza banche dati diverse non integrate. IN merito a quest'ultimo punto è in previsione nel 2014 l'utilizzo del sistema contabile di U-GOV che prevede anche funzionalità migliori per il controllo di gestione.