

**PIANO DELLA PERFORMANCE
TRIENNIO 2012-2014**

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

Sommario	
Presentazione del piano	2
Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni	2
2.1. Chi siamo	2
2.2. Cosa facciamo	2
2.3. Come operiamo	7
3. Identità	8
3.1. L'amministrazione in cifre	8
3.2. Mandato istituzionale e missione	9
3.3. Albero della performance	9
4. Analisi del contesto	9
4.1. Analisi del contesto esterno	9
4.2. Analisi del contesto interno	10
5. Obiettivi strategici	11
6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	15
6.1. Obiettivi assegnati al Direttore Generale	15
6.2. Obiettivi assegnati al personale responsabile di area e servizi organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità	18
7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della Performance	18
7.1. Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	18
7.2. Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance	19

1. Presentazione del piano

Il presente documento, redatto in ottemperanza a quanto previsto dal D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 e alle delibere CIVIT di competenza, ha lo scopo di rappresentare/pianificare la performance della Scuola Superiore Sant'Anna per il triennio 2012-2014 in modo consequenziale e lineare rispetto a quanto già descritto nel Piano della Performance 2011-2013 (approvato nella deliberazione del Senato Accademico seduta n. 18 del 20 gennaio 2012, con parere positivo del Nucleo di Valutazione rilasciato nella riunione del 17 febbraio 2012).

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

2.1. Chi siamo

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

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

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

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

2.2. Cosa facciamo

OFFERTA FORMATIVA

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

1. Formazione di 1° livello (Formazione Allievi)

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

Il dettaglio delle attività è consultabile sul sito web alla pagina http://www.sssup.it/context.jsp?ID_LINK=37&area=46

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

- *Scuola estiva di Volterra*: è un'occasione per fare conoscere l'offerta formativa della Scuola Superiore Sant'Anna ma anche un'opportunità di incontro tra studenti brillanti e motivati, provenienti da scuole e da città di tutta Italia;

- *saloni di orientamento* sul territorio nazionale: iniziative rivolte alle scuole dove il personale della Scuola è affiancato dagli Allievi per diffondere le attività della Scuola e comunicare in modo diretto e concreto su cosa significa essere Allievo della Scuola;
- *giornate di orientamento "Open Days"* strutturate per supportare i principali momenti legati alle preselezioni ed al concorso di ammissione per Allievi ordinari;
- *visite alle scuole*: la Scuola, attraverso i suoi allievi, si presenta direttamente presso le scuole che rappresentano il bacino di provenienza dei potenziali candidati.

2. Formazione Avanzata

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

• *Lauree Magistrali*

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

Il dettaglio delle attività è consultabile sul sito web alla pagina http://www.sssup.it/context.jsp?ID_LINK=7996&area=46

• *Corsi di Perfezionamento e PhD*

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

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

• *Master*

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

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

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

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

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

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

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

- *visite aziendali*: ad affiancare le presentazioni aziendali, a partire dal 2009 è stata avviata una nuova modalità di contatto tra allievi ed imprese, realizzando una visita direttamente in azienda. Da segnalare le attività di diversificazione delle fonti di finanziamento raggiunte sul Placement attraverso l'adesione a progetti quali FiXo (Formazione e Innovazione per l'Occupazione - progetto del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali), progetto di finanziamento regionale POR (Piano Operativo Regionale) o ancora l'accettazione di un progetto coordinato dalla Scuola in Consorzio con l'IMT AltI Studi di Lucca e la Scuola Normale Superiore, dal titolo Erasmus Consortia Placement.

3. Alta Formazione

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

- Diritti umani, gestione dei conflitti, cooperazione allo sviluppo
- Ambiente e gestione dei rifiuti
- Innovation Management
- Medicina iperbarica
- Sanità e gestione dei servizi sanitari
- Servizi sociali
- Aggiornamento per avvocati e giuristi

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

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

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

Il dettaglio delle attività è consultabile sul sito web alla pagina http://www.sssup.it/context.jsp?ID_LINK=385&area=46

ATTIVITÀ DI RICERCA

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

1) *Istituto di Biorobotica.*

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

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

Le competenze dell'Istituto riguardano le seguenti principali aree:

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

Ulteriori informazioni possono essere reperite sul sito web alla pagina http://www.sssup.it/ist_home.jsp?ID_LINK=10458&area=199

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

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

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

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

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

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

3) *Istituto di Economia*

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

Ulteriori informazioni possono essere reperite sul sito web alla pagina http://www.sssup.it/ist_home.jsp?ID_LINK=10448&area=199

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

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

Principali finalità dell'Istituto sono:

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

Ulteriori informazioni possono essere reperite sul sito web alla pagina http://www.sssup.it/ist_home.jsp?ID_LINK=10509&area=199

5) Istituto di Management

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

In particolare, i principali obiettivi dell'Istituto sono:

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

Ulteriori informazioni possono essere reperite sul sito web alla pagina http://www.sssup.it/ist_home.jsp?ID_LINK=10521&area=199

6) Istituto di Scienze della Vita

L'Istituto di Scienze della Vita si propone di integrare ed organizzare le attività di ricerca nell'ambito della biologia in senso ampio, incluse le sue applicazioni in ambito medico ed agrario.

La missione scientifica dell'Istituto può essere così riassunta:

- Macroarea Agrobioscienze

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

- a) la genetica e la genomica delle piante, la fisiologia e le biotecnologie vegetali, la bioinformatica, le produzioni vegetali, le risorse genetiche vegetali e l'agrobiodiversità;

b) la gestione degli agroecosistemi a scala diversa, l'agro-ecologia, l'agricoltura multifunzionale, i sistemi colturali sostenibili, l'agricoltura biologica e a basso input e le bioenergie.

- Macroarea Biomediche

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

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

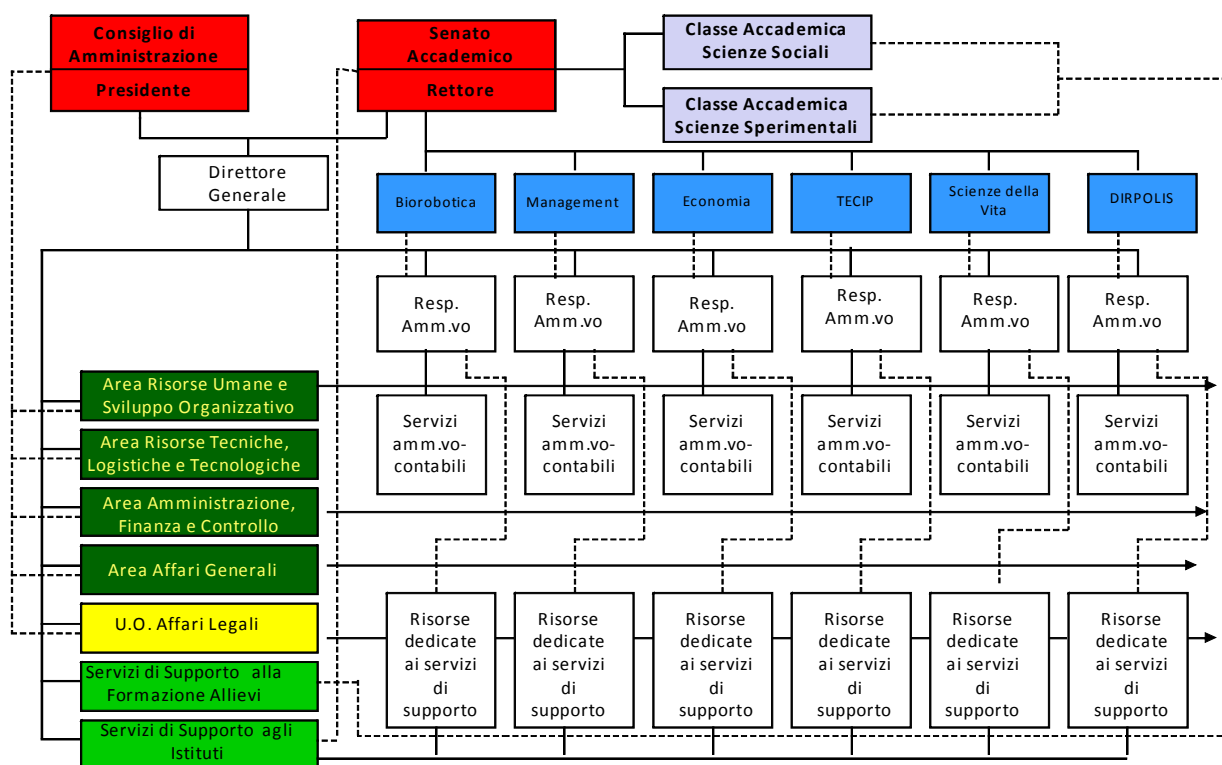
Ulteriori informazioni possono essere reperite sul sito web alla pagina:

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

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

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

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



3. Identità

3.1. L'amministrazione in cifre (dati al 31.12.2011):

- *Strutture di ricerca:*
 - 6 Istituti
- *Strutture collegiali:*
 - 3 che hanno ospitato, nel 2011, n. 250 allievi
- *Didattica:*
 - 6 Settori di afferenza nell'ambito dei quali seguono corsi gli Allievi Ordinari
 - 6 Phd Programmes
 - 3 Lauree Magistrali
 - 3 Graduate Program
 - 2 Corsi di Dottorato
 - 6 Master universitari e internazionali
 - 66 Corsi di Alta formazione e formazione continua
- *Ricerca:*
 - 62 Progetti di ricerca in ambito UE
 - 134 Progetti di ricerca c/terzi
 - 366 Pubblicazioni scientifiche su rivista nel 2011
 - 17.386 Entrate proprie per la ricerca scientifica (migliaia di euro) di cui il 96,6% da finanziamenti esterni
 - 172 Finanziamenti ottenuti per docente/ricercatore (migliaia di euro)
 - 31 Brevetti registrati nel 2011
 - 32 imprese Spin-Off generate dal 1991 al 2011
- *Personale:*
 - 160 Allievi ordinari di primo livello
 - 70 Allievi ordinari di secondo livello
 - 319 Allievi di perfezionamento e dottorato
 - 74 Allievi Master
 - 1.387 Allievi dei corsi di alta formazione
 - 75 Allievi dei corsi di Laurea Magistrale / Graduate Program
 - 44 Docenti e ricercatori del Settore di Scienze Sociali
 - 57 Docenti e ricercatori del Settore di Scienze Sperimentali
 - 226 Assegnisti di ricerca
 - 160 unità di Personale Tecnico Amministrativo di cui:
 - 139 tempo indeterminato
 - 21 tempo determinato
 - 140 Contratti di collaborazione
 - 7 Lavoratori in somministrazione
- *Risorse Finanziarie:*
 - Impegni di competenza 2011: Euro 59.341.840,58
 - Assegnazione FFO 2011 : Euro 26.449.259,00
 - Altri contributi ministeriali: Euro 452.290,00

3.2. Mandato istituzionale e missione

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

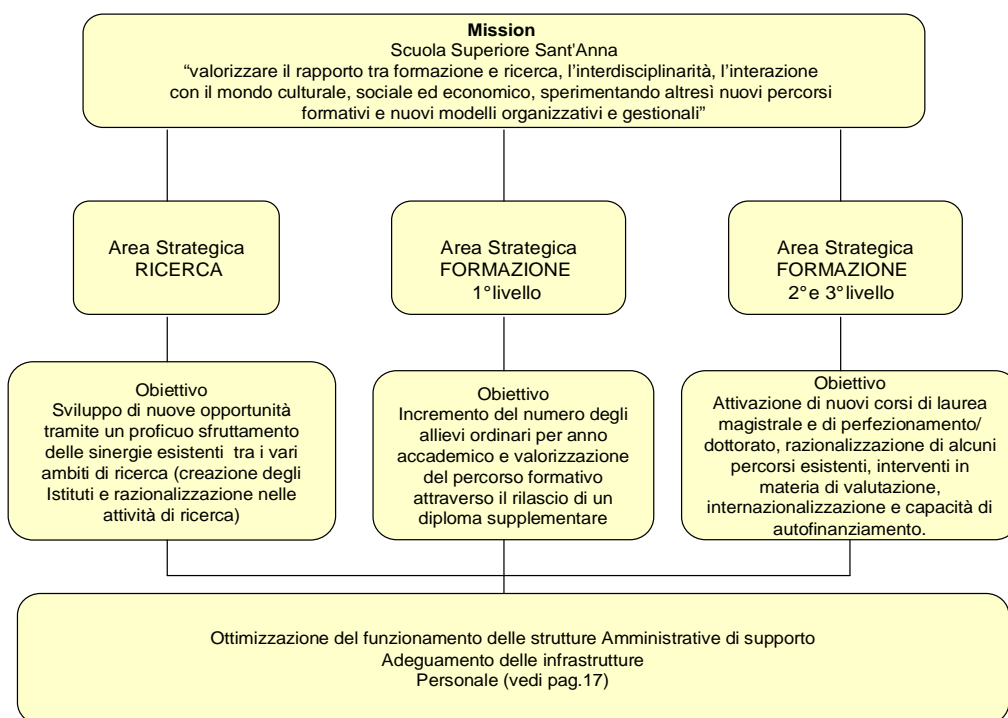
La Scuola Superiore Sant'Anna ha lo scopo di promuovere, a livello nazionale ed internazionale, lo sviluppo della cultura e della ricerca scientifica e tecnologica.

A tal fine essa opera nei seguenti ambiti:

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

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

3.3. Albero della performance



4. **Analisi del contesto**

4.1. Analisi del contesto esterno

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

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

Il profilo internazionale emerge dall'alta percentuale di allievi e perfezionandi di cittadinanza straniera. La presenza straniera nel corpo allievi dei corsi di Dottorato/ Perfezionamento attualmente tocca il 35%. La Scuola ha infatti attivi Phd Programmes e dottorati internazionali aperti alla partecipazione di candidati italiani, europei ed extra-europei e a partire dall'a.a. 2009-2010 ha istituito lauree magistrali in convenzione con università italiane e straniere rivolte a studenti italiani e stranieri.

L'offerta formativa internazionale comprende altresì i master internazionali.

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

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

Nel settore della Ricerca scientifica la Scuola è da anni impegnata in attività di trasferimento tecnologico, che hanno dato luogo a importanti collaborazioni con imprese ed enti pubblici. Dai laboratori e centri di ricerca della Scuola sono nate numerose imprese spin-off, che ad oggi impegnano oltre 100 addetti e che in alcuni casi utilizzano brevetti di cui la Scuola ha la titolarità.

Nel quinquennio 2005-2010 sono state analizzate 65 Invention disclosures, sono stati depositati 54 nuovi brevetti, si sono conclusi complessivamente 10 contratti di licenza e per favorire l'attività di licensing sono stati affidati ad una società di consulenza 16 brevetti.

La Scuola Superiore Sant'Anna ha inoltre contribuito alla nascita del Network per la Valorizzazione della ricerca universitaria (Netval) e dell'Associazione degli incubatori Universitari (AIU).

Inoltre è membro europeo Proton ed ha recentemente dato vita ad un proprio Club delle imprese spin-off.

Per completare l'analisi del contesto esterno, si devono fare alcune altre osservazioni:

1. la Scuola è impegnata nel dare attuazione alla Riforma dell'Università (L. 240/10);
2. la situazione economica del Paese e dei principali paesi c.d. sviluppati è critica, ciò che, da un lato pone problemi relativamente all'attrazione di finanziamenti, ma dall'altro chiede un sforzo aggiuntivo per introdurre quelle innovazioni necessarie a riprendere la via dello sviluppo economico;
3. critica è anche la situazione della finanza pubblica, anche se le ultime manovre sembrano non intervenire sul mondo dell'università, ma quelle precedenti certamente incidono sulla possibilità di sostituire il personale e, in particolare, quello docente con ripercussioni sulla capacità di attrarre finanziamenti esterni per la ricerca.

4.2. Analisi del contesto interno

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

- **Organizzazione**

Punti di forza:

- struttura snella e flessibile;
- carattere innovativo della struttura che supera il dualismo delle organizzazioni universitarie ripartite in struttura accademica e amministrativa;
- responsabilità diretta dei docenti nella gestione delle attività dell'Istituto e nella struttura organizzativa, con conseguenti vantaggi in termini di flessibilità, innovazione e focalizzazione sui problemi "reali";
- collaborazione e condivisione degli obiettivi istituzionali da parte di tutte le componenti della Scuola: allievi, docenti, ricercatori, assegnisti e personale tecnico-amministrativo;

- capacità di perseguire iniziative di ricerca e formazione a carattere interdisciplinare;
- capacità di reperire finanziamenti per la ricerca;
- caratteristiche “collegiali” e di “comunità educante”;
- stretto rapporto fra professori e allievi;
- localizzazione in un’area ad alta densità di istituzioni universitarie, centri di ricerca e imprese start-up ad altro contenuto tecnologico;
- propensione all’internazionalizzazione, all’attrazione di studenti e ricercatori dall’estero, alla promozione di laboratori congiunti con partner industriali e accademici.

Punti di debolezza:

- organizzazione giovane con implementazione da completare;
- logistica difficile legata alla presenza diffusa sul territorio.

- Risorse strumentali ed economiche

Punti di forza:

- livello qualitativo dei servizi complessivamente molto buono, anche se in presenza di alcune criticità su elementi specifici di minore rilevanza;
- i servizi bibliotecari, in relazione alle risorse disponibili, offrono un livello qualitativo eccellente, come emerge chiaramente sia dalla rilevazione del Gruppo Interuniversitario per il Monitoraggio dei sistemi bibliotecari di Ateneo (GIM), sia dalle opinioni degli allievi;
- il supporto alla formazione (didattica integrativa, mobilità internazionale) e i servizi residenziali (alloggio, mensa, etc.) sono di ottimo livello.

Punti di debolezza:

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

- Risorse Umane

Punti di forza:

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

Punti di debolezza:

- presenza molto alta di personale flessibile;
- personale docente rientrante nella 1° fascia (più attivo sul fronte della ricerca e del reperimento di finanziamenti esterni) in età pensionabile (entro il 2015) e difficilmente reintegrabile dati i vincoli esistenti;
- criticità legate al basso turn-over che deve essere monitorato per evitare squilibri tra le varie componenti

- Salute Finanziaria

Punti di forza:

- bilancio sano;
- elevata capacità di attrarre fondi esterni;

Punti di debolezza:

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

5. Obiettivi Strategici

Con la nascita degli Istituti, quali istituzioni interne capaci di unificare il ruolo strategico della formazione e della ricerca in un’ottica di sviluppo, a partire dal gennaio 2011 la Scuola si è posta l’obiettivo di confermare la propria identità di innovatore mantenendo una posizione di

avanguardia nel contesto nazionale e internazionale consolidando la propria immagine di eccellenza.

Nell'arco del triennio 2012-2014 la Scuola dovrà essere in grado di valutare i benefici derivati dal percorso di riorganizzazione in Istituti passando attraverso una fase biennale di sperimentazione, al termine della quale verranno evidenziati i punti di forza e di debolezza del modello adottato.

Di seguito vengono riportati gli obiettivi strategici per area di riferimento (vedi albero della performance pag. 9) relativi al triennio 2011-13, confermati per il 2012-14:

Area della Ricerca: tenuto conto della crescita che la Scuola ha fatto registrare nell'ultimo decennio, testimoniata dalla capacità di attrazione di finanziamenti costantemente crescenti, il macro obiettivo che la Scuola si pone è la razionalizzazione nella gestione delle attività di ricerca, attraverso la creazione degli Istituti che consentiranno lo sviluppo di nuove opportunità, tramite un maggior e più proficuo sfruttamento delle sinergie tra i vari ambiti di ricerca. Prendendo come base i dati relativi al triennio 2008/2010, gli indicatori di sviluppo su cui verrà effettuata la valutazione sono quelli indicati in tabella.

Indicatori	Anno 2010	Variazione media annuale nel triennio 2008 2010	Target
Progetti attivi (Fonte divisione ricerche nel 2010 e Relazione Nucleo)			
UE	64	+6%	+6%
c/terzi	97	+15%	+6%
altri	339		+6%
Finanziamenti per attività di ricerca (milioni euro)	18.632.985	+ 16%	+16%
Disponibilità di fondi di ricerca per docente/ricercatore (migliaia di euro)	181	+ 17%	+16%
Spin-off	29	+ 10%	+8%
Brevetti (Fonte slide UVR)	64	+ 23%	+10%
Pubblicazioni (Articoli su rivista)	266	+ 0,5%	+6%
di cui ISI	196	+10%	+6%

Area della Formazione di 1° livello:

Indicatori	Anno 2010	Variazione attesa
Incremento del numero degli allievi ordinari per anno accademico al fine di utilizzo più efficiente delle strutture	265	+ 20 unità
Valorizzazione del percorso formativo		rilascio di diploma supplementare

Area della Formazione di 2° e 3° livello: a seguito del trasferimento delle competenze agli Istituti, la Scuola si propone l'attivazione di nuovi percorsi sia in ambito di lauree magistrali che

di perfezionamento/dottorato, la razionalizzazione di alcuni percorsi esistenti, interventi in materia di valutazione, internazionalizzazione e capacità di autofinanziamento.

Prendendo come base i dati relativi al triennio 2008/2010, gli indicatori su cui verrà effettuata la valutazione sono i seguenti:

Indicatori	Anno 2010	Variazione % attesa
Riorganizzazione dei percorsi formativi di perfezionamento e dottorato		
Maggior focalizzazione dei percorsi di perfezionamento nel settore di Ingegneria	Unico perfezionamento nel settore di Ingegneria	Attivazione perfezionamento in Biorobotica, revisione del percorso nell'ambito dell'Istituto TeCip, perfezionamento e Industrial PhD
Integrazione dei percorsi di perfezionamento afferenti ai settori di Scienze Politiche e Giurisprudenza	Due corsi di perfezionamento	Realizzazione unico perfezionamento facente capo all'Istituto DIRPOLIS
Criteri per il conseguimento del titolo di PhD		Uniformità dei criteri per il conseguimento del titolo di PhD
Attivazione di nuovi percorsi formativi		
Attivazione Scuola di Dottorato in Scienze della Vita	Tre corsi di perfezionamento (Agrobioscienze, Strategie Innovative nella Ricerca Biomedica, dottorato in Agrobiodiversità)	Creazione di una Scuola di Dottorato nell'ambito dell'Istituto di Scienze della Vita (3 PhD)
Attivazione nuovi percorsi Lauree Magistrali		LM in Biorobotica LM in International Studies and Transnational Government (LM 52 UNITN)
Valutazione delle Lauree Magistrali		Implementazione di un sistema di valutazione

Internazionalizzazione		
Incremento degli allievi stranieri nei corsi di PhD	108	+30% (in particolare da Nord America, paesi europei, Giappone, Australia)
Incremento dell'autofinanziamento su PhD e perfezionamento		
Incremento borse esterne	17% (quota proveniente da fonti esterne)	25%

A supporto del processo di crescita e di razionalizzazione dell'uso delle risorse vengono definiti i seguenti **obiettivi di carattere trasversale**:

Descrizione	Indicatore
Ottimizzazione del funzionamento delle strutture Amministrative di supporto	
Reingegnerizzazione	snellimento delle procedure e delle fonti normative interne
Informatizzazione	realizzazione di supporti informatici in grado di gestire i processi amministrativi on-line (in particolare nell'ambito della didattica, della carriera degli allievi e della gestione dei progetti). Nuova intranet
Dimensionamento delle risorse a livello di struttura Amministrativa centrale ed Istituti	Attivazione/implementazione del nuovo modello organizzativo
Adeguamento delle infrastrutture	
Riallocazione degli spazi esistenti e realizzazione di nuove strutture in funzione delle esigenze degli Istituti	Accorpamento spazi ex PERCRO presso san Cataldo – Istituto TeCIP Realizzazione Camere Bianche - Istituto TeCIP Realizzazione edificio Campus San Giuliano – Istituto Scienze della Vita Accorpamento strutture - Istituto Management Accorpamento strutture - Istituto DIRPOLIS Ampliamento spazi – Istituto di Economia Riallocazione spazi ex PERCRO – Istituto di Biorobotica
Individuazione di soluzioni residenziali per gli studenti di LM della Scuola, anche in collaborazione con altre Istituzioni Universitarie (e non), sul territorio	Creazione di nuovi spazi residenziali/ottimizzazione nell'utilizzo degli spazi esistenti
Risorse Umane	
Incremento del personale docente e ricercatore	Raggiungimento dei limiti imposti dall'art. 66, comma 13 D.L. 122/2008,

	convertito in legge 133/2010
- Assunzione di personale docente in numero adeguato a sostenere le attività di formazione e ricerca in un'ottica di sviluppo; - Affiancamento al tradizionale percorso accademico di un percorso di carriera nell'ambito della ricerca (vedi modello previsto per gli Enti di Ricerca);	Definizione di accordi con il MIUR finalizzati al raggiungimento degli obiettivi indicati
Reclutamento di ricercatori tipo B ex L. 240/2010 (percorso Tenure-Track)	Definizione e attuazione di un piano che consenta il reclutamento attraverso una call anche internazionale
Incremento dei candidati per assegni di ricerca al fine di garantire un adeguato turn-over	Definizione e attuazione di un piano che consenta il reclutamento attraverso call anche internazionali
A seguito della razionalizzazione delle attività amministrative di supporto, progressiva riduzione nel triennio di unità di personale tecnico-amministrativo a carico FFO	Riduzione del 5%
Riequilibrio personale tecnico-amministrativo	Incremento del personale tecnico
Valutazione del personale docente e ricercatore ai fini degli avanzamenti di carriera e della ripartizione delle risorse in un'ottica di premialità interna	Definizione di un nuovo sistema di valutazione
Incentivazione del personale su entrate proprie (fondi di ricerca)	Elaborazione di un sistema di incentivazione integrato

6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

In particolare per l'anno 2012, gli obiettivi operativi assegnati al Direttore generale e conseguentemente alle varie strutture, definiti sulla base degli obiettivi di supporto di cui al punto precedente, sono i seguenti:

6.1. Obiettivi assegnati al Direttore Generale

Il Consiglio di Amministrazione, con deliberazione n. 40 del 24 luglio 2012, decide di assegnare al Direttore generale, per il periodo 01.04.2012-31.03.2013, gli obiettivi di seguito riportati:

Obiettivo	Peso	Output	Verifica raggiungimento
1. Riorganizzazione dei processi 1a→ Sburocrazizzazione dei processi di lavoro mediante analisi dei processi (BPR)			
Mappatura del 50% dei processi di lavoro	2,5%	Flow chart per il 50% dei processi	30/09/2012
Individuazione delle possibili semplificazioni su almeno la	2,5%	Piano delle semplificazioni per il	30/11/2012

metà dei processi Eliminazione dei passaggi inutili per almeno il 50% dei processi di cui al punto precedente	2,5%	50% dei processi Flow chart rivisto per almeno il 50% dei processi	31/03/2013
1b→ Razionalizzazione delle risorse umane Revisione dei processi e dell'organizzazione	2,5%	Approvazione nuovo modello organizzativo	30/09/2012
Razionalizzazione delle risorse umane con una diminuzione pari ad almeno il 2%	2,5%	Piano delle risorse umane e dei profili necessari	31/03/2013
1c→ Corretta e razionale utilizzazione degli spazi Razionalizzazione dell'utilizzo degli spazi	5%	Piano della logistica che prevede per le stesse attività un recupero di spazi da destinare ad altri usi del 2%	31/03/2013
1d→ Razionalizzazione delle spese Razionalizzazione delle spese amministrative con una loro razionalizzazione fino al 2%	2,5%	Spending review che contenga le spese da ridurre e le modalità di riduzione	31/12/2012
2. Completamento dell'informatizzazione 2a→ Dematerializzazione dei processi di lavoro Mappatura dei processi dematerializzati (fino al 50% degli stessi) Revisione dei processi da dematerializzare per almeno 1/4 degli stessi Implementazione dei cambiamenti per 1/3 dei processi revisionati	2,5% 2,5% 5%	Flow chart per il 50% dei processi Flow chart processi rivisti per il 25% dei processi analizzati Implementazione dei cambiamenti operativi per 1/3 dei processi rivisti	31/12/2012 30/10/2012 31/03/2013
2b→ Implementazione del processo di informatizzazione Completamento dell'informatizzazione del processo della didattica Proseguimento dell'informatizzazione fino al raggiungimento di un livello pari al 50% di tutti i processi da	5% 5%	Completamento delle attività contenute nel piano di lavoro Predisposizione piano di lavoro per informatizzazione automazione del 50%	30/10/2012 31/03/2013

informatizzare		dei processi	
3. Implementazione del nuovo sistema di supporto alle decisioni			
3a→ Passaggio alla contabilità economico - finanziaria			
Approvazione del regolamento di amministrazione finanza e contabilità	5%	Approvazione negli organi del RAFC	31/07/2012
Predisposizione del piano di lavoro per il passaggio alla contabilità economico - finanziaria	5%	Predisposizione WorkPlan per il passaggio alla contabilità economico-patrimoniale	31/07/2012
Svolgimento del processo di budget in termini economici	10%	Procedura budget rivista nei termini economico-patrimoniali	30/11/2012
Avvio della contabilità in termini economici	10%	Predisposizione piano dei conti e manuale in termini economico-patrimoniali	31/12/2012
4. Sviluppo strumenti che favoriscano l'attività di ricerca esterna della Scuola			
Ripristino fondi 5x1000	5%	Inserimento nell'elenco dei beneficiari 5x1000	30/04/2012
Regolamentazione attività di ricerca finalizzata con decreto sviluppo	5%	Predisposizione strumenti (convenzioni e procedure) per accedere al decreto sviluppo di incentivazione dell'attività di ricerca	31/07/2012
Attività di supporto con soggetti esterni volta all'attivazione di altre due convenzioni esterne	10%	Firma convenzioni di ricerca con soggetti esterni	31/03/2013
Attivazione di collaborazioni al fine dello sviluppo della funzione di outplacement	10%	Firma di convenzioni finalizzate a favorire l'outplacement	31/03/2013

6.2. Obiettivi assegnati al personale responsabile di area e servizi in posizione di autonomia e responsabilità

Partendo dalla definizione degli obiettivi assegnati al Direttore Generale, sono stati formulati, a cascata, gli obiettivi delle strutture e del personale di tutte le categorie, secondo lo schema descritto nella tabella sottostante

1. Implementazione della nuova organizzazione <ul style="list-style-type: none">• Progetto BPR• Razionalizzazione delle risorse	<ul style="list-style-type: none">– Prosecuzione delle attività di analisi dei processi e definizione delle procedure (dematerializzazione/sburocraizzazione)– Razionalizzazione degli spazi– Razionalizzazione delle spese– Formazione del personale–
2. Informatizzazione	<ul style="list-style-type: none">– Implementazione Progetto U-GOV (contabilità, progetti, risorse umane, gestione organico, valutazione delle prestazioni, ecc...)– Altro (didattica, gestione progetti, gestione presenze, selezioni ecc.)
3. Passaggio alla contabilità economico patrimoniale	<ul style="list-style-type: none">– Passaggio alla contabilità economico patrimoniale: inventario, determinazione saldo progetti, budget ecc.– Formazione del personale– ...
4. Obiettivo specifico di Area/Struttura o trasversale a più strutture	<ul style="list-style-type: none">– Attivazione nuovi percorsi formativi di 2° e 3° livello, piano della trasparenza, realizzazione Year book,.....

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

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

La Scuola nel corso degli ultimi 4 anni ha sviluppato un progetto complesso che ha consentito di indirizzare la propria organizzazione ed il funzionamento verso principi di programmazione e di analisi gestionale, anche di dettaglio, con il fine di poter migliorare l'efficienza e l'efficacia del sistema.

Per la realizzazione di tali attività è stato necessario affiancare alla Contabilità Finanziaria la Contabilità Economico Patrimoniale. Tale scelta si è rivelata in linea con l'evoluzione normativa che nel frattempo si è sviluppata.

Poiché è stata perseguita la strada sopra indicata, la Scuola oggi si trova a disporre di due strumenti fondamentali per la pianificazione e per il controllo: il Budget - e relativa reportistica - che è in grado di offrire al management degli Istituti e delle strutture centrali della Scuola, la possibilità di definire obiettivi, misurare la performance anche attraverso percorsi di benchmark, introdurre elementi correttivi in corso d'esercizio ecc. ; il Bilancio di Previsione che consente alla Scuola di programmare in interrelazione con il Budget le coperture finanziarie sia per competenza che per cassa, assicurando quindi al sistema della Pubblica Amministrazione il rispetto dell'equilibrio tra le entrate e le spese e più in generale l'osservanza delle norme.

Il processo di definizione del Budget (in parallelo e in coerenza con il lavoro preparatorio del Bilancio di Previsione) è caratterizzato dalla costante e proficua interazione delle diverse Strutture della Scuola, Strutture che collaborano con il Controllo di Gestione per giungere nei tempi previsti alla elaborazione del documento finale, utilizzando uno strumento di comunicazione e raccordo tra Controllo di Gestione e Strutture della Scuola basato su un network web interno alla Scuola.

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

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

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

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

In particolare, tra gli *input* figureranno:

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

Tra gli *output*:

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

In relazione alla performance individuale, già partire dal 2005 la Scuola ha effettuato la valutazione del personale, in linea con quanto stabilito dal CCNL di comparto e sulla base degli accordi di contrattazione decentrata, secondo un sistema articolato differenziato per categoria professionale.

L'emanazione del D.Lgs. 150/2009 ha trovato, pertanto, la Scuola allineata sui principi ispiratori della Riforma con particolare riguardo all'applicazione di sistemi selettivi e meritocratici ai fini dell'attribuzione di incentivi e progressioni di carriera (vedi in proposito - "Sistema di misurazione e valutazione della Performance").