

**PIANO DELLA PERFORMANCE
TRIENNIO 2011-2013**

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	4
2.3. Come operiamo	9
3. Identità	10
3.1. L'amministrazione in cifre	10
3.2. Mandato istituzionale e missione	11
3.3. Albero della performance	12
4. Analisi del contesto	12
4.1. Analisi del contesto esterno	12
4.2. Analisi del contesto interno	13
5. Obiettivi strategici	15
6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	19
6.1. Obiettivi assegnati al Direttore Amministrativo	19
6.2. Obiettivi assegnati al personale responsabile di area e servizi organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità	19
7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della Performance	20
7.1. Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del piano	20
7.2. Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	21
7.3. Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance	22
8. Allegati tecnici	23

1. Presentazione del piano

La Scuola Superiore Sant'Anna, in ottemperanza a quanto previsto dal D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, ha elaborato il presente “*Piano della Performance*” (di seguito “Piano”) in coerenza con i contenuti ed il ciclo di programmazione finanziaria e di bilancio. Di seguito sono stati individuati gli indirizzi e gli obiettivi strategici ed operativi della Scuola, nonché gli obiettivi assegnati al Direttore Amministrativo ed al personale Responsabile di Area/Servizio.

Il presente Piano è stato elaborato secondo le linee guida indicate dalla CIVIT con delibera del 28 ottobre 2010, n.112 allo scopo di assicurare la qualità, la comprensibilità e l’attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance nonché l’uniformità e la comparabilità rispetto alle informazioni rese dalle varie amministrazioni pubbliche.

- *Qualità*: il Piano deve dar conto di obiettivi che siano:
 - a. rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell’Università;
 - b. specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
 - c. tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
 - d. commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, con particolare riferimento al Sistema Universitario;
 - e. confrontabili con le tendenze della produttività dell’Ateneo, ove possibile, almeno per il triennio precedente;
 - f. correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.
- *Comprensibilità*: il Piano deve esplicitare il legame che sussiste tra i bisogni della collettività, la missione istituzionale, le priorità politiche, le strategie, gli obiettivi e gli indicatori prescelti, per rendere pienamente comprensibile il contributo che l’Università intende apportare alla soddisfazione dei bisogni della collettività.
- *Attendibilità*: la rappresentazione della Performance è attendibile solo se è verificabile ex post la correttezza metodologica del processo di pianificazione (principi, fasi, tempi, soggetti) e delle sue risultanze (obiettivi, indicatori, target).

Il presente Piano ha la finalità di creare un sistema di pianificazione che consenta di raggiungere gli obiettivi in modo programmato, efficiente ed efficace. Esso permette infatti di:

- individuare e incorporare le attese dei portatori di interesse (*stakeholder*);
- favorire una effettiva *accountability* e trasparenza;
- rendere più efficaci i meccanismi di comunicazione interna ed esterna;
- migliorare il coordinamento tra le diverse funzioni e strutture organizzative.

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

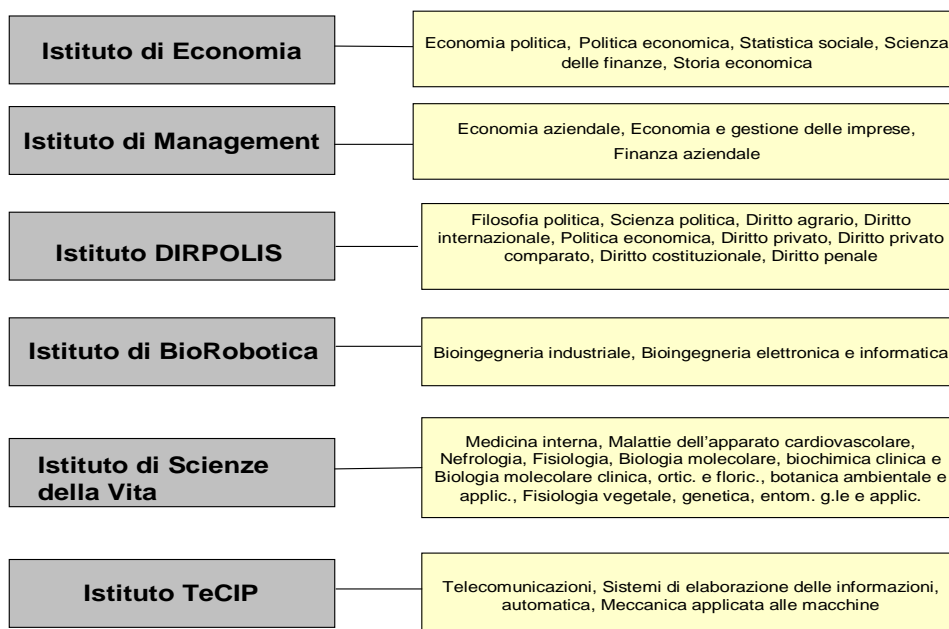
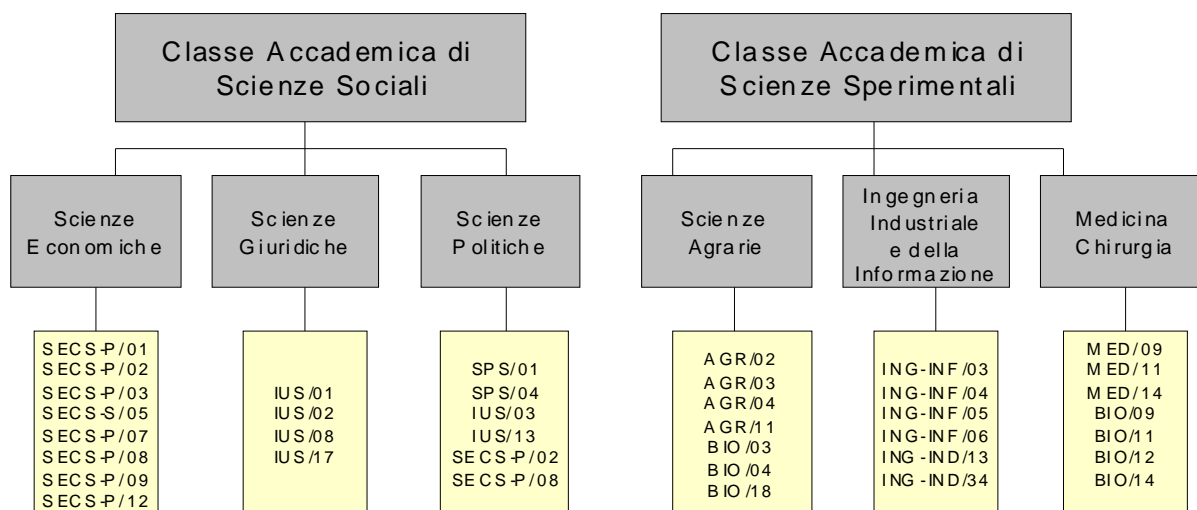
2.1. Chi siamo

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.

La Scuola opera come un sistema integrato in tutte le sue componenti e riflette al suo interno la distinzione fra attività di indirizzo, di controllo e attività di gestione.

La Scuola si articola in Classi Accademiche e si organizza in Istituti. Le Classi accademiche hanno funzioni di coordinamento, gestione e programmazione didattica, deliberano sul percorso formativo degli allievi ordinari e sovrintendono alla gestione delle strutture collegiali. Le Classi promuovono l'integrazione fra la formazione multidisciplinare e la ricerca ed esprimono parere sull'istituzione di nuove lauree magistrali.

Le Classi accademiche e gli Istituti coadiuvano il Rettore nella elaborazione della proposta del Piano di orientamento strategico e del programma triennale, approvati dal Senato accademico e dal Consiglio di Amministrazione.



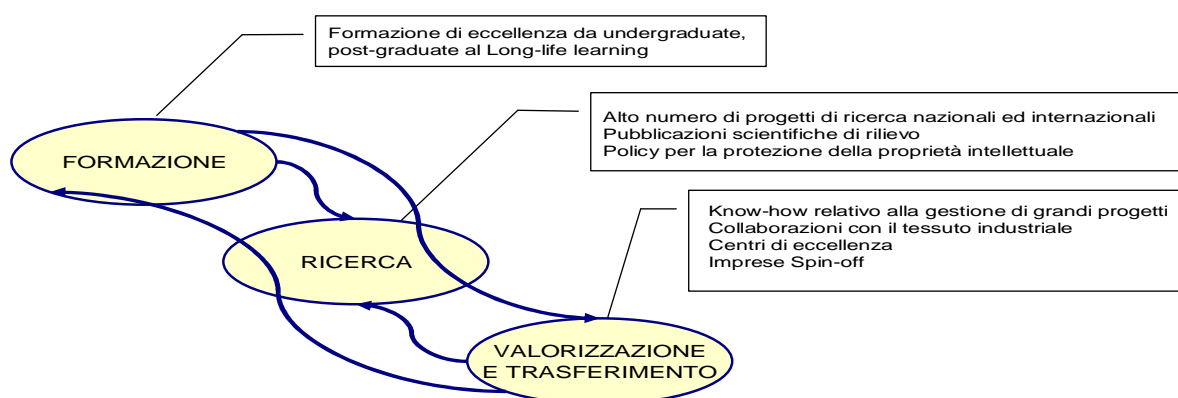
Caratteristiche peculiari della Scuola sono la forte selezione degli allievi e la sua struttura residenziale. Il collegio, dove gli allievi vivono gratuitamente, è infatti organizzato secondo il modello di campus universitario. Questo permette agli allievi di essere degli studenti “a tempo pieno” in un ambiente stimolante e coinvolgente. Tra i servizi offerti a titolo gratuito, oltre alla mensa ed alla biblioteca, vi sono anche la lavanderia, il centro di calcolo, un laboratorio linguistico, una palestra e numerosi spazi ricreativi.

La recente riorganizzazione in Istituti evidenzia altre caratteristiche della Scuola: l'integrazione tra la ricerca e la formazione (che spazia dall'undergraduate e al postgraduate) e l'impegno sul fronte della ricerca avanzata.

In breve la Scuola non è un'Università generalista, peraltro non avendone i numeri: integra l'insegnamento universitario degli studenti meritevoli destinati a diventare eccellenti insegnanti, ricercatori, funzionari pubblici, politici, manager attraverso l'integrazione didattica/ricerca, in un ambiente interdisciplinare e internazionale. Produce risultati eccellenti nel settore della ricerca grazie all'integrazione didattica/ricerca e a un ambiente interdisciplinare e internazionale.

2.2. Cosa facciamo

La Scuola Superiore Sant'Anna opera secondo un modello improntato alla transizione sistematica ed agevole della formazione di alta qualità verso la ricerca "di frontiera" e la valorizzazione e il trasferimento di risorse umane formate e dei risultati della ricerca.



OFFERTA FORMATIVA

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

1. Formazione Universitaria

Gli allievi ordinari vengono ammessi alla Scuola dietro 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.

Nel 2009 la Scuola ha ampliato la propria offerta formativa con l'avvio di Lauree Magistrali in convenzione, così come disposto dallo Statuto vigente e dei Graduate Programs. Questi ultimi costituiscono dei percorsi formativi particolari, ispirati ai criteri di valorizzazione del merito,

che si collocano nell'ambito della formazione di secondo livello con una specifica attenzione alla formazione e alla ricerca. Si tratta di percorsi formativi integrati istituiti congiuntamente tra la Scuola Superiore Sant'Anna e altre Università. Al termine del percorso, la Scuola rilascerà il Diploma di Formazione alla Ricerca mentre il diploma di Laurea Magistrale verrà rilasciato dall'Università partner.

Al termine del processo di costituzione, a fine 2010 risultano attivi i Corsi di Laurea Magistrale in Informatica & Networking e quello in Scienze Economiche entrambi in convenzione con l'Università di Pisa, quello in Innovation Management in convenzione con l'Università di Trento e il Graduate Program: in Information Science and Technologies, progetto formativo integrato realizzato in convenzione con l'Università di Trento nell'ambito della Laurea Magistrale in Informatica rilasciata da quest'ultima.

Come indicato nel riepilogo precedente nel corso del 2010 è stata completata l'offerta formativa in questo ambito con l'attivazione di un secondo percorso nell'area delle Telecomunicazioni, il Graduate Program in Information and Communication Technologies che è finalizzato al conseguimento del titolo di Laurea Magistrale in Ingegneria delle Telecomunicazioni rilasciato dall'Università degli Studi di Trento e del Diploma di Formazione alla Ricerca in Communication Networks Engineering rilasciato dalla Scuola.

Va infine segnalata una peculiarità legata alle attività realizzate in collaborazione con l'Università di Trento. Gli accordi convenzionali sottoscritti prevedono infatti in tutti e 3 i percorsi ad oggi attivati, che le attività si svolgano ad anni alternati a Trento e a Pisa: è previsto infatti che gli studenti seguano i corsi del primo anno a Trento e quelli del secondo a Pisa. Si tratta indubbiamente di una caratteristica praticamente unica nel panorama universitario italiano e che contraddistingue ancora una volta la naturale propensione della Scuola verso iniziative innovative.

2. Formazione Post-laurea

E costituita da Corsi di Perfezionamento triennali (legalmente equiparati ai dottorati di ricerca) e Corsi di Dottorato, caratterizzati da elevata sinergia tra formazione, ricerca di base e ricerca applicata. L'obiettivo finale è rispondere alla domanda crescente di innovazione e internazionalizzazione proveniente dalle istituzioni e dal mondo industriale e produttivo. Grazie anche ai cofinanziamenti del MIUR, la Scuola Superiore Sant'Anna mette annualmente a disposizione assegni e contratti di ricerca, così come borse di perfezionamento all'estero. Al termine del triennio di Corso e previo assolvimento degli obblighi didattici previsti ed il superamento dell'esame finale consistente nella discussione della Tesi di Perfezionamento/Dottorato, la Scuola rilascia il Diploma di Perfezionamento/Dottorato.

Sono attivi i seguenti Corsi di Perfezionamento/Dottorato:

- Corso di Perfezionamento in Politica, Diritti umani e sostenibilità;
- Corso di Perfezionamento in Persona e tutele giuridiche;
- Corso di Perfezionamento in Management;
- Dottorato Internazionale in Economics congiuntamente offerto tra la Scuola e l'Università di Strasbourg (Francia).
- Corso di Perfezionamento in Agrobioscienze;
- International Doctoral Programme in Agrobiodiversity
- Corso di Perfezionamento in Strategie Innovative nella ricerca biomedica;
- Corso di Perfezionamento in Tecnologie Innovative per l'Ingegneria dell'Informazione e della Comunicazione e per la Robotica;

3. Alta Formazione

I Master - introdotti dalla Scuola nei primi anni '90, in anticipo cioè sul nuovo ordinamento degli studi universitari del '99, che ha sancito il loro inserimento ufficiale fra i corsi universitari - e programmi di alta formazione e formazione continua, costituiscono l'offerta attuale della Scuola su questo versante.

La Scuola promuove, organizza e gestisce Master universitari di primo e secondo livello, corsi di formazione continua e corsi di alta formazione su tematiche a forte valenza innovativa, rivolti ad una utenza sia nazionale che internazionale. La missione consiste nel “produrre capacità di apprendimento” per ciascun partecipante, coinvolgendolo in esperienze formative di vario tipo, volte a consolidare le sue conoscenze e competenze.

L'offerta formativa della Scuola è quindi diversificata e allineata alle nuove esigenze della società e del mercato del lavoro, e valorizza altresì la varietà delle competenze, offrendo agli allievi la possibilità di sperimentare metodologie didattiche innovative e dal forte contenuto applicativo. I corsi attivati hanno contribuito, inoltre, all'affiancamento della logica dei titoli di studio con valore di mercato a quella dei titoli di studio con valore legale propria della Scuola.

La Scuola rilascia il Diploma di Master Universitario di I° e II° livello, gli Attestati e Diplomi di partecipazione ai Corsi di Alta Formazione.

ATTIVITÀ DI DISSEMINAZIONE

A livello under graduate, la Scuola, oltre alla produzione di materiale quali brochures, organizza azioni di disseminazione delle proprie attività verso potenziali “utenti” attraverso una strategia maggiormente di PEER TO PEER che coinvolge ampiamente gli Allievi, come:

- *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. Si svolge ogni anno a Volterra, in provincia di Pisa, ed è rivolta a 100 studenti iscritti al penultimo anno della scuola media superiore. In particolare, è dedicata a coloro che hanno conseguito risultati brillanti e che abbiano uno specifico interesse e potenziali capacità per i settori disciplinari in cui opera la Scuola. Il programma prevede incontri con docenti universitari, con personalità affermate nei vari settori, con ricercatori e con allievi della Scuola Superiore Sant'Anna. L'obiettivo è far conoscere le prospettive che nascono dai vari ambiti disciplinari, per consentire di individuare i percorsi formativi più in linea con i propri interessi e con le proprie inclinazioni.

- *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;

- *Le giornate di orientamento “Open Days”* strutturate per supportare i principali momenti legati alle preselezioni ed al concorso di ammissione per Allievi ordinari; le presentazioni sono pensate in modo da valorizzare una comunicazione efficace e mirata, prevalentemente volta a rispondere ai dubbi e alle curiosità dei partecipanti in modo spontaneo e dinamico. L'organizzazione delle giornate, da una parte momento formale ed operativo e dall'altra momento spontaneo e diretto tra attuali Allievi e portatori d'interesse, costituisce una formula appropriata di comunicazione diretta;

- *visite alle scuole*: questa è un'altra tipologia di attività dove la Scuola, attraverso i suoi allievi, si presenta direttamente presso le scuole che rappresentano il bacino di provenienza dei potenziali candidati. Le visite vengono effettuate dietro input degli Allievi (generalmente verso le Scuole di provenienza) o delle scuole che ne fanno richiesta.

- utilizzo *servizi di Alma Laurea* per pubblicizzazione delle lauree magistrali ai laureati;

Per quanto riguarda invece la promozione dei Corsi di 3° Ciclo, le azioni intraprese di divulgazione dell'offerta originano dai docenti che, tramite le proprie reti di partnerships, fanno circolare le opportunità offerte dalla Scuola.

Altri canali di disseminazione utilizzati e per i quali risulta problematico fare una mappatura di dettaglio sono le singole attività promozionali adottati ad esempio per i Corsi di Alta Formazione o le Lauree Magistrali che si appoggiano a siti web di diffusione internazionali delle opportunità.

Dopo gli interventi in entrata attivati dalla Scuola, occorre puntualizzare che il percorso dell'Allievo prosegue con il supporto del Servizio Placement che si propone di rispondere in modo crescente alle aspettative degli allievi verso un qualificato supporto all'inserimento nel mondo del lavoro. Le azioni intraprese al riguardo consistono in:

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

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

ATTIVITA' DI RICERCA

L'attività di ricerca viene svolta nell'ambito di sei istituti di ricerca, ai quali competono sia le attività di ricerca che la gestione delle attività formative di secondo (Lauree Magistrali) e terzo livello (Perfezionamento e Dottorato).

Gli istituti di ricerca operano per favorire lo sviluppo della ricerca nei settori scientifici e disciplinari delle Scienze Sociali e delle Scienze Sperimentali che rivestano particolare rilevanza, offrono l'opportunità di aggregare alle attività di ricerca della Scuola Superiore Sant'Anna studiosi ed esperti esterni, favorendo la collaborazione sia con altre università e con centri di ricerca italiani ed esteri che con privati. Ai laboratori afferiscono docenti, ricercatori ed allievi perfezionandi della Scuola oltre a numerosi soggetti esterni aggregati (docenti e ricercatori di altre sedi universitarie, professori visitatori, borsisti, collaboratori esterni).

Gli Istituti, attivati nel 2011, sono i seguenti:

1) *Istituto di Biorobotica.*

Svolge attività di ricerca nel campo della robotica con un approccio interdisciplinare orientato alle applicazioni in biologia e medicina, nello sviluppo di apparecchiature e robot miniaturizzati per applicazioni biomediche, bioingegneria della riabilitazione, biomeccanica dell'invecchiamento, domotica, economia e gestione dei servizi sanitari e delle strutture di cura. L'Istituto di BioRobotica è organizzato per aree, guidate scientificamente da un membro della faculty:

- Humanoid Robotics
- Neuro-Robotics
- Biomedical Signal Processing
- Surgical Robotics
- Soft Robotics
- Neural Engineering

- Creative Design
- Future and Emerging BioRobotics

2) Istituto DIRPOLIS, Diritto, Politica, Sviluppo

Obiettivo dell'Istituto Dirpolis, Diritto, Politica, Sviluppo è la ricerca e la formazione nell'ambito delle scienze sociali.

L'Istituto ha come fine di contribuire alla comprensione e allo sviluppo delle trasformazioni sociali, politiche e giuridiche della società, sia a livello nazionale che sopranazionale. Nelle sue ricerche e formazione utilizza un approccio interdisciplinare, arricchito dal metodo comparativo e dalla cooperazione con numerosi partner istituzionali.

Avvalendosi dei 3 laboratori fondatori Wiss, Lider Lab e CDG, eredita la loro ampia produzione accademica e la loro capacità di riorientare le politiche pubbliche e private attraverso strumenti conoscitivi e di ricerca innovativi.

Mira ad ampliare il contributo alla formazione di nuove generazioni di accademici, dirigenti pubblici e privati, magistrati, professionisti e politici collocatisi ai massimi livelli sia sul piano nazionale che internazionale.

Ha individuato alcuni profili di ricerca comuni intesi come profili cruciali della missione dell'Istituto, promuovendo oltre all'espansione delle linee di attività dei suoi laboratori anche ricerche di Istituto caratterizzate dall'interdisciplinarietà. I temi comuni individuati sono:

- Salute e welfare, nelle loro diverse declinazioni legate anche all'alimentazione, all'invecchiamento della popolazione, all'autosufficienza e all'internazionalizzazione delle forme di tutela e di servizio
- European Studies, Comparative Studies in Law, Global Governance, Conflict Studies, ADR and access to justice
- Processi democratici, legalità ed etica pubblica nel contesto multilivello
- Ricerche interdisciplinari mirate alla formazione innovativa di dirigenti e professionisti pubblici e privati

3) Istituto di Economia

La missione fondamentale dell'Istituto è produrre ricerca di alto livello - sia teorica che empirica - nel campo delle scienze economiche.

L'attività di ricerca è svolta all'interno del laboratorio LEM ed è focalizzata sulle seguenti aree prioritarie: 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. Il LEM organizza una serie di seminari (LEM Seminar Series) ed ha una collana di Working Papers indicizzata sul database REPEC.

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

All'Istituto è affidata la gestione degli aspetti di ricerca e di formazione collegati alle tecnologie dell'informazione, della comunicazione e della percezione, ivi compresi gli aspetti tecnico-economici relativi, 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.

L'Istituto è articolato in tre unità di ricerca:

- Comunicazioni
- Sistemi Embedded
- Robotica Percettiva

5) *Istituto di Management*

Porta avanti progetti e attività di ricerca in campo economico, sociale, statistico e tecnologico, ricerca applicata a sostegno dei processi di cambiamento organizzativo e di innovazione gestionale del sistema sanitario, studi relativi alle problematiche del settore trapiantologico, in particolare l'evoluzione dei processi di donazione e delle modalità di utilizzo di organi, tessuti e cellule.

L'Istituto di Management è organizzato per aree corrispondenti alle tre linee prioritarie di ricerca, ciò al fine di consentire condizioni di autonomia di ricerca, la valorizzazione delle competenze consolidate e un'adeguata integrazione per gruppi di lavoro:

- MAIN (Management e Innovazione)
- MES (Management e Sanità)
- SUM (Management della Sostenibilità)

Le aree sono suddivise al proprio interno in sottoaree, che presidiano le tematiche di ricerca su cui è stato acquisito un posizionamento significativo negli ultimi anni e su cui esiste una massa critica di attività adeguata.

Ciascuna area e sottoarea ha un proprio responsabile di riferimento che partecipa alla programmazione e alla valutazione delle attività dell'Istituto

6) *Istituto di Scienze della Vita*

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

La missione scientifica dell'Istituto può essere così riassunta:

- Macroarea Agrobioscienze

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

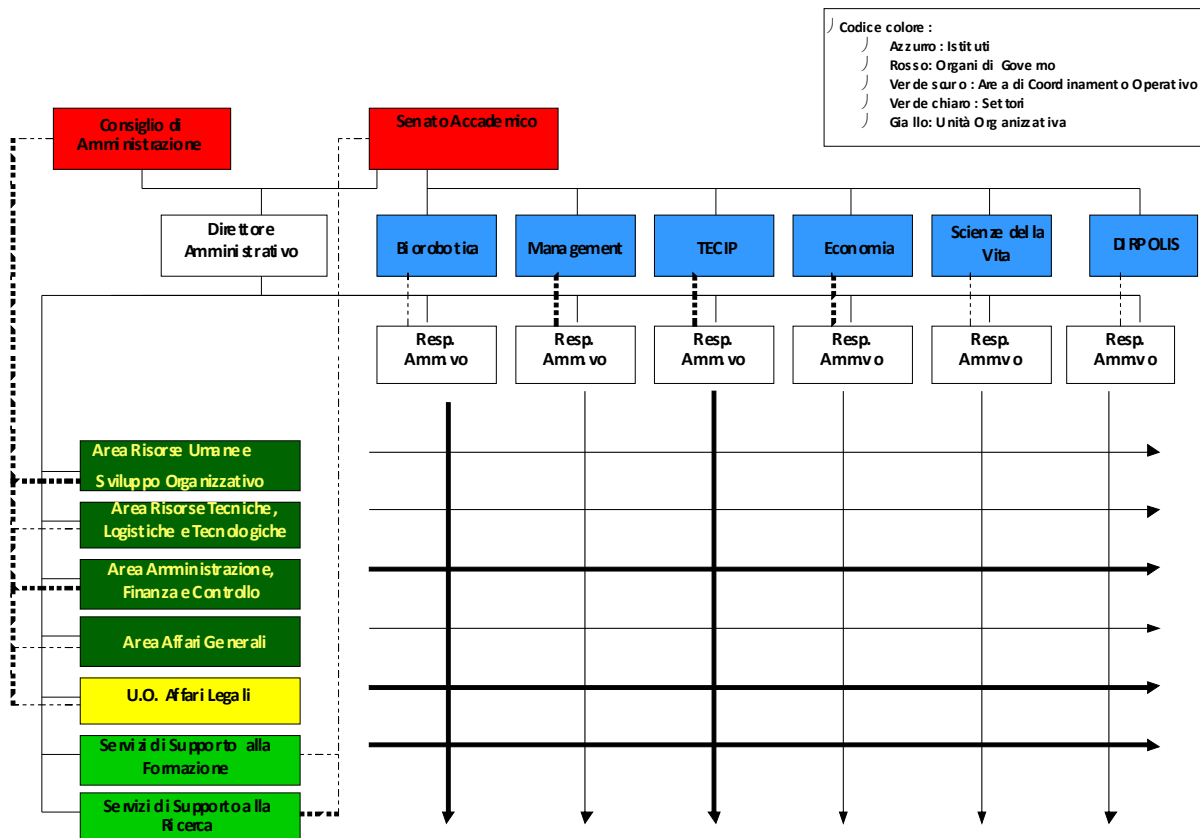
- a) la genetica e la genomica delle piante, la fisiologia e le biotecnologie vegetali, la bioinformatica, le produzioni vegetali, le risorse genetiche vegetali e l'agrobiodiversità
- b) la gestione degli agroecosistemi a scala diversa, l'agro-ecologia, l'agricoltura multifunzionale, i sistemi culturali sostenibili, l'agricoltura biologica e a basso input e le bioenergie

- Macroarea Biomediche

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

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

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



A partire dal 2010 la Scuola ha attuato un processo di riorganizzazione che ha visto la nascita degli Istituti e contemporaneamente la definizione di un nuovo disegno della macro organizzazione.

La struttura organizzativa della Scuola rispecchia un modello di tipo matriciale e prevede la ripartizione delle competenze tra strutture centrali ed Istituti, in un'ottica di efficacia, efficienza e semplificazione.

Gli Istituti nel nuovo modello organizzativo rappresentano, infatti, le strutture chiave per il perseguimento dell'eccellenza nella formazione e nella ricerca. La loro nascita, unitamente alle modifiche normative intervenute negli ultimi anni, ha reso necessaria una revisione dei processi operativi sulla cui base impostare i conseguenti cambiamenti della struttura organizzativa.

Al fine di agevolare/facilitare il raggiungimento degli obiettivi strategici legati all'attività degli Istituti, a partire dal 2011 sono state quindi attivate le strutture dipendenti gerarchicamente dalla Direzione Amministrativa.

3. Identità

3.1. L'amministrazione in cifre (dati al 31.12.2010)

- *Strutture di ricerca:*
 - 6 Istituti
- *Strutture collegiali:*
 - 5 che hanno ospitato, nel 2010, n.230 allievi
- *Didattica:*

- 6 Settori di afferenza nell'ambito dei quali seguono corsi gli Allievi Ordinari
- 6 Phd Programmes
- 3 Lauree Magistrali
- 1 Graduate Program
- 2 Corsi di Dottorato
- 8 Master universitari e internazionali
- 47 Corsi di Alta formazione e formazione continua
 - *Ricerca:*
 - 64 Progetti di ricerca in ambito UE
 - 97 Progetti di ricerca c/terzi di cui 11 internazionali
 - 625 Partner di ricerca di cui
 - 486 in progetti UE
 - 78 in progetti c/terzi nazionali
 - 12 in progetti c/terzi internazionali
 - 61 in altri progetti
 - 266 Pubblicazioni scientifiche su rivista nel 2010, di cui 196 su riviste ISI
 - 18.623 Entrate proprie per la ricerca scientifica (migliaia di euro) di cui il 96,6% da finanziamenti esterni
 - 181 Finanziamenti ottenuti per ricercatore (migliaia di euro)
 - 64 Brevetti registrati dal 1996 al 2010
 - 29 imprese Spin-Off generate dal 1991 al 2010
 - *Personale:*
 - 188 Allievi ordinari di primo livello
 - 76 Allievi ordinari di secondo livello
 - 321 Allievi di perfezionamento e dottorato
 - 81 Allievi Master
 - 886 Allievi dei corsi di alta formazione
 - 75 Allievi dei corsi di Laurea Magistrale / Graduate Program
 - 43 Docenti e ricercatori del Settore di Scienze Sociali
 - 60 Docenti e ricercatori del Settore di Scienze Sperimentali
 - 190 Assegnisti di ricerca
 - 160 unità di Personale Tecnico Amministrativo di cui:
 - 142 tempo indeterminato
 - 18 tempo determinato
 - 166 Contratti di collaborazione
 - 7 Lavoratori in somministrazione
 - *Risorse Finanziarie:*
 - totale impegni competenza 2010: Euro 49.704.897
 - FFO assegnazione definitiva 2010 : Euro 26.629.471
 - Contributi ministeriali: Euro 801.771

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.

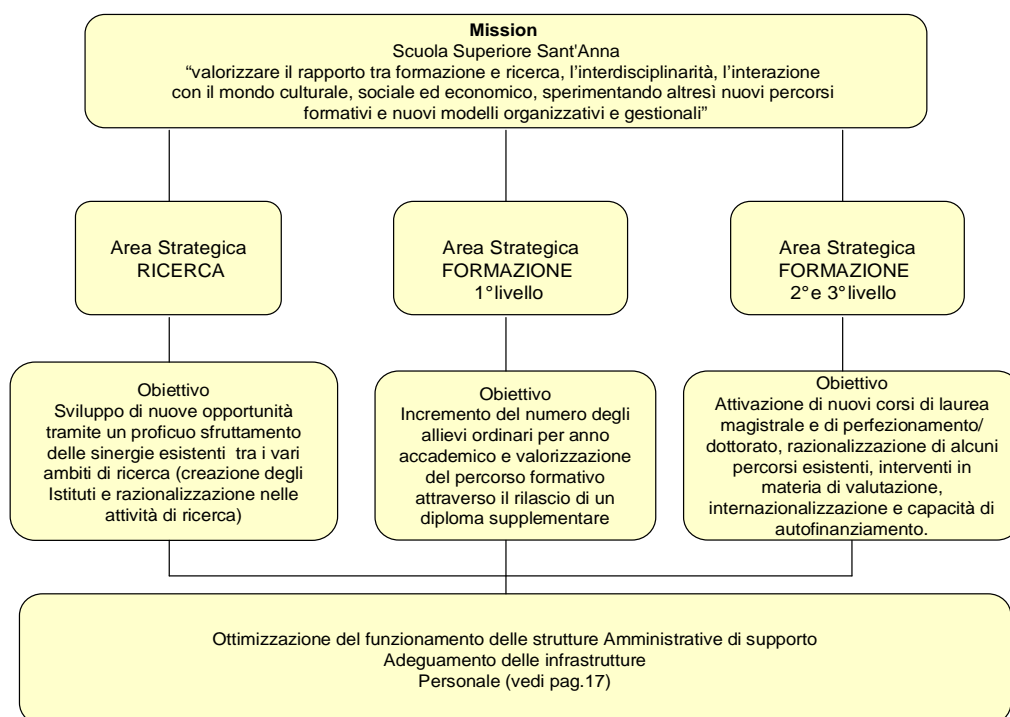
La Scuola Superiore Sant'Anna ha lo scopo di promuovere, a livello nazionale ed internazionale, lo sviluppo della cultura e della ricerca scientifica e tecnologica.

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 (29 al 31.12.2010), 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 - residenzialità (perfezionandi svolgono ricerca all'interno della Scuola): unico esempio di campus in Italia;
- stretto rapporto fra professori e allievi;
- impegno al miglioramento continuo a tutti i livelli;

- 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;
- urgente necessità di adeguarsi dal punto di vista organizzativo gestionale in tempi brevissimi al processo di cambiamento indotto dalla normativa vigente e dalle decisioni degli organi di governo della Scuola.

- Risorse strumentali ed economiche

La disponibilità di risorse e servizi complementari costituisce uno degli elementi caratterizzanti della Scuola Superiore Sant'Anna. Tutte le rilevazioni condotte dal Nucleo nel corso del 2010 e 2011 confermano il livello decisamente buono raggiunto dai servizi offerti, sebbene con alcune criticità, sia per la residenzialità degli allievi, che per i supporti alle attività di formazione e ricerca.

Punti di forza:

- il livello qualitativo dei servizi è 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. Nell'ultimo quinquennio, oltre che un aumento della consistenza patrimoniale, si è assistito anche ad un deciso incremento della disponibilità di periodici e banche dati online;
- il supporto alla formazione (didattica integrativa, mobilità internazionale) e i servizi residenziali (alloggio, mensa, etc.) sono di ottimo livello.

Punti di debolezza:

- nonostante il raggiungimento di eccellenti standard qualitativi del servizio, si segnala l'impossibilità di mantenere per il futuro questo livello, in mancanza di una maggiore dotazione di spazi e risorse, già attualmente giudicata appena sufficiente;
- la disponibilità di informazioni sulle attività della Scuola resta per alcuni ambiti problematica.

- Risorse Umane

Punti di forza:

- la diminuzione dei posti di ruolo di prima fascia dal 2009 al 2010 dovuta all'uscita di servizio, è stata bilanciata da nuovi ingressi nella categoria di ricercatore di ruolo;
- l'incremento considerevole delle collaborazioni con assegni e a contratto verificatosi nell'ultimo biennio risponde all'esigenza di integrare le attività del personale docente strutturato con la presenza di giovani da avviare alla ricerca.

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) vicino alla pensione (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

- Nonostante il raggiungimento di eccellenti standard qualitativi del servizio, si segnala l'impossibilità di mantenere per il futuro questo livello, in mancanza di una maggiore dotazione di spazi e risorse, già attualmente giudicata appena sufficiente;

- Salute Finanziaria

Punti di forza:

- bilancio sano;
- la Scuola presenta un'elevata capacità di attrarre fondi esterni. In particolare si segnalano l'incremento alla voce "Trasferimenti da altri soggetti" pari al 72,5% rispetto al valore registrato nel 2009, nonché l'entrata per la ricerca proveniente da finanziamenti esterni che risulta di importo superiore, anche per il corrente anno, rispetto all'importo dell'entrata MIUR per le stesse finalità;
- attraverso il processo di razionalizzazione delle spese, la Scuola ha registrato una riduzione pari a più del 7% rispetto all'anno 2009, senza intaccare gli interventi a favore degli studenti e quelli dedicati alla ricerca.

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 2011-2013 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. 14) relativi al triennio:

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 supplement

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

	<p>grado di gestire i processi amministrativi on-line (in particolare nell'ambito della didattica, della carriera degli allievi e della gestione dei progetti).</p> <p>Nuova intranet</p>
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	<p>Accorpamento spazi ex PERCRO presso san Cataldo – Istituto TeCIP</p> <p>Realizzazione Camere Bianche - Istituto TeCIP</p> <p>Realizzazione edificio Campus San Giuliano – Istituto Scienze della Vita</p> <p>Accorpamento strutture - Istituto Management</p> <p>Accorpamento strutture - Istituto DIRPOLIS</p> <p>Ampliamento spazi – Istituto di Economia</p> <p>Riallocazione spazi ex PERCRO – Istituto di Biorobotica</p>
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
Personale	
Incremento del personale docente e ricercatore	Raggiungimento dei limiti imposti dall'art. 66, comma 13 D.L. 122/2008, convertito in legge 133/2010
<ul style="list-style-type: none"> - 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 (conseguenza della L. 240/2010 che impone a 4 anni il limite di durata degli assegni stessi)	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 da gestire esternamente alla Scuola attraverso indicatori oggettivi
Incentivazione di tutto il 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 2011, gli obiettivi operativi assegnati al Direttore Amministrativo 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 Amministrativo

- Obiettivo 1 - *Ri Organizzazione*;

1.1. Approvazione ed implementazione del nuovo modello organizzativo che tenga conto della creazione degli istituti e della disattivazione delle divisioni;

1.2. Supporto all'approvazione dei regolamenti dei singoli Istituti e dello Statuto della Scuola;

- Obiettivo 2 - *Informatizzazione*;

2.1. Mappatura del grado di informatizzazione della Scuola (con particolare attenzione al livello di soddisfazione degli utilizzatori e di identificazione delle criticità);

2.2 Automazione del processo della didattica;

- Obiettivo 3 – *Sviluppo di un adeguato sistema di rendicontazione dell'attività e supporto alle decisioni*;

3.1 Passaggio al sistema di contabilità economico-patrimoniale secondo le modalità previste dai decreti attuativi della Legge 240/2010 che verranno emanati dal MIUR;

- Obiettivo 4 – *Gestione del rapporto con il MIUR ed il MEF per le problematiche relative al personale docente e ricercatore*;

- Obiettivo 5 – *Definizione di un modello di gestione e di incentivazione dell'attività di ricerca della Scuola*.

Partendo dalla definizione degli obiettivi assegnati alla direzione amministrativa sono stati formulati, a cascata, gli obiettivi delle strutture e del personale di tutte le categorie.

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

A titolo esemplificativo vengono riportate tra gli allegati alcune schede obiettivi dei responsabili di area e servizi in posizione di autonomia e responsabilità (doc. all. 1).

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

7.1. Fasi , soggetti e tempi del processo di redazione del piano

La Scuola Superiore Sant'Anna ha deciso di affidare l'elaborazione della proposta di Piano ad un gruppo di lavoro composto dal Direttore Amministrativo e dal personale appartenente alle strutture maggiormente coinvolte, al fine di facilitare il reperimento delle informazioni necessarie. A tal fine è stato fondamentale il lavoro di interfaccia con la Commissione Piano Triennale.

Il documento redatto è stato analizzato dagli Organi di Governo, approvato ed infine pubblicato sul sito web della Scuola.

Di seguito vengono indicate le attività ed i tempi di realizzazione:

Attività	Risorse/Strutture	Tempi
1. Presentazione del Piano: introduzione (sintesi aspetti normativi)	Dir. Amm. Area RU/SO	dal 6/10 al 14/10
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni 2.1. Chi siamo	Dir. Amm. Area RU/SO	dal 6/10 al 14/10
2.2. Cosa facciamo	Dir. Amm. Area RU/SO Referente Servizi di Supporto alla Formazione Referente Servizi di Supporto alla Ricerca	dal 17/10 al 21/10
2.3. Come operiamo	Dir. Amm. Area RU/SO Referente Servizi di Supporto alla Formazione Referente Servizi di Supporto alla Ricerca Referenti Istituti	dal 17/10 al 21/10
3. Identità 3.1. L'amministrazione in cifre	Dir. Amm. Area RU/SO Area Amministrazione, Finanza e Controllo	dal 17/10 al 21/10
3.2. Mandato istituzionale e missione	Dir. Amm. Area RU/SO	dal 6/10 al 14/10
3.3. Albero della Performance	Dir. Amm. Area RU/SO Commissione Piano Triennale	dal 14/11 al 25/11 (vedi obiettivi strategici e operativi)
4. Anali del contesto 4.1. Analisi del contesto esterno	Dir. Amm. Area RU/SO Referente Servizi di Supporto alla Formazione Referente Servizi di Supporto alla Ricerca Referenti Istituti Area Amministrazione, Finanza e Controllo	dal 31/10 al 18/11
4.2. Analisi del contesto interno	Dir. Amm. Area RU/SO Referente Servizi di Supporto alla Formazione Referente Servizi di Supporto alla Ricerca Referenti Istituti Area Amministrazione, Finanza e Controllo	dal 31/10 al 18/11

5. Obiettivi Strategici	Dir. Amm. Area RU/SO Commissione Piano Triennale Referenti Istituti	dal 25/11 al 12/12
6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi 6.1. Obiettivi assegnati al personale dirigenziale	Dir. Amm. Area RU/SO	dal 6/10 al 14/10
6.2. Obiettivi assegnati al personale responsabile di area o unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità	Dir. Amm. Area RU/SO Responsabili strutture (Comitato Direttivo)	dal 6/10 al 14/10
7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del ciclo di gestione della performance 7.1. Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del piano	Dir. Amm. Area RU/SO	dal 25/11 al 12/12
7.2. Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio	Dir. Amm. Area RU/SO Area Bilancio e SSD	dal 21/11 al 25/11
7.3. Azioni per il miglioramento del ciclo di gestione della performance	Dir. Amm. Area RU/SO	dal 21/11 al 25/11
8. Allegati tecnici	Dir. Amm. Area RU/SO	dal 21/11 al 25/11

7.2. 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 Analitica. 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.

Nel corso del 2011, a fronte degli elaborati analitici, è stato prodotto da Controllo di Gestione un Report per supportare il management nelle scelte gestionali e nella eventuale introduzione di elementi correttivi. La Direzione Amministrativa ha altresì organizzato, in corso d'anno, periodici incontri con le Strutture per presentare le informazioni della reportistica e approfondire i vari elementi.

Da questa prima fase, di forte impegno assorbito dalla elaborazione delle informazioni, si deve ora passare ad una fase di efficiente raccolta informatizzata dei dati per una più approfondita analisi e conseguenti riflessioni utili per sostenere l'azione della Struttura.

7.3. 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.

Per l'anno 2011, al fine di adeguarsi totalmente a quanto previsto dalla Riforma, l'Amministrazione ha previsto inoltre la partecipazione di tutto il personale al raggiungimento degli obiettivi della Scuola integrando il sistema di valutazione già in uso (doc. all. 2 - "Sistema di valutazione e incentivazione del PTA").

8. Allegati tecnici

- 1) Esempio di scheda obiettivi 2011;
- 2) Sistema di valutazione e incentivazione del PTA.