



Piano della Performance SISSA

Versione 2

Approvato dal CdA del 4 luglio 2011

Sommario

1. Presentazione del Piano	2
2. Sintesi delle informazioni di interesse per i cittadini e gli stakeholder esterni	4
3. Identità	7
4. Analisi del contesto.....	10
5. Aree ed obiettivi strategici.....	14
6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi	20
7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance	22
8. Allegati tecnici e riferimenti	24

1. Presentazione del Piano

Perché il Piano

Il presente piano della performance è strumento obbligatorio di pianificazione e miglioramento per le PA, in attuazione degli artt. 3 e seguenti del D.lgs 150/2009; in particolare risponde a quanto disposto dall'art. 10 del DLgs 150/2009 e tiene conto delle delibere CIVIT rilevanti.

Il piano, nella sua tempistica di redazione ed approvazione, tiene conto:

- del ciclo di vita istituzionale della Scuola (nuova direzione dal 01.11.2010), con la necessità di ridefinizione del piano strategico a valle del rapporto del Comitato di Valutazione Internazionale (International Advisory Committee), del marzo 2011;
- della versione 1 del Piano della Performance, di cui costituisce la naturale e graduale evoluzione nell'ottica di un work in progress continuo.

Finalità

L'applicazione del decreto ed in particolare l'avvio di un percorso per l'implementazione di un piano della performance oltre a garantire l'aderenza alla norma costituisce l'occasione per:

- introdurre un meccanismo di pianificazione che aiuti la Scuola a raggiungere i propri obiettivi istituzionali in modo programmato, efficiente ed efficace;
- introdurre meccanismi di valutazione come reale strumento di gestione e di ottimizzazione dell'uso delle risorse; anche attraverso introduzione di una cultura del merito;
- stimolare una ampia partecipazione della comunità scientifica SISSA alla riflessione sugli obiettivi della Scuola;
- introdurre un meccanismo di rendicontazione dell'uso delle risorse pubbliche affidate alla scuola

Tutto questo con il fine ultimo, compatibilmente con le risorse date, di un miglioramento complessivo dei risultati e dell'impatto della Scuola sul sistema educativo nazionale ed internazionale.

Vincoli e criticità

Sono due i principali vincoli e le criticità che affronta una scuola come la SISSA nella definizione di un processo di pianificazione strategica:

- come per le altre organizzazioni universitarie la tempistica di rilascio delle informazioni relative alla ripartizione della principale fonte di finanziamento (FFO);

- le dimensioni della scuola ed in particolare quelle quantitative del personale tecnico e amministrativo (di seguito PTA), precludono di fatto l'allocazione di risorse adeguate a funzioni di pianificazione e controllo; questo vincolo è particolarmente forte nel caso della SISSA che ha un rapporto spese per il personale/ffo estremamente basso.

La consapevolezza che queste criticità creano difficoltà nello sfruttare pienamente le potenzialità del piano della performance da parte del livello di attenzione che dovrà essere attivato nel renderlo esecutivo ed eventualmente nel rivederlo periodicamente.

E' qui inteso che l'ambito di applicazione del Piano della Performance riguarda gli obiettivi strategici della scuola nel suo insieme mentre per quanto attiene il passaggio agli obiettivi operativi serve ad orientare in modo diretto i soli servizi di supporto ed in sostanza il solo personale tecnico e amministrativo della Scuola

Infine è opportuno sottolineare che il piano viene essere redatto anche al fine di integrare la trasparenza, l'integrità e la qualità del ciclo di gestione della performance, attraverso un processo di implementazione progressivo secondo una logica di gradualità e miglioramento continuo.

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

2.1 Chi siamo: definizione, missione e mandato istituzionale

La SISSA, Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati, è istituto di ricerca e istruzione superiore ad ordinamento speciale dotato di autonomia didattica, scientifica, amministrativa e disciplinare, con sede a Trieste, nel campus di via Bonomea 265.

La Scuola, che rappresenta una realtà di eccellenza nel panorama universitario italiano, ha lo scopo di promuovere lo sviluppo della scienza e la preparazione dei giovani alla ricerca avanzata, pura e applicata, e all'insegnamento universitario superiore. Il suo mandato istituzionale, previsto dalla Legge istitutiva (1978) e dallo statuto è infatti la ricerca scientifica e l'alta formazione alla ricerca attraverso corsi finalizzati al conseguimento del titolo Philosophiae Doctor (PhD), equiparato al titolo di Dottorato di Ricerca di cui al decreto del Presidente della Repubblica 11 luglio 1980, n. 382. La Scuola è stata la prima istituzione in Italia a promuovere corsi post-laurea per il conseguimento del titolo di PhD quando ancora nel nostro Paese non esisteva un programma formativo di Dottorato di Ricerca.

Per perseguire i propri fini, la Scuola promuove attività di ricerca e formazione in nuove discipline, nonché attività volte ad integrare discipline diverse anche per mettere a disposizione nel mondo produttivo le proprie competenze; istituisce specifici curricula formativi e attiva collaborazioni con altri enti, anche attraverso convenzioni e mediante la costituzione di consorzi, fondazioni, associazioni, società o altre strutture associative di diritto privato; si avvale della collaborazione di enti pubblici e privati, italiani e stranieri, mediante contratti, accordi e convenzioni. Tutte le componenti della Scuola contribuiscono al raggiungimento dei fini nell'ambito delle rispettive funzioni e responsabilità.

2.2 Cosa facciamo

La SISSA promuove e attua le proprie attività di ricerca in diverse aree della fisica, della matematica e delle neuroscienze, sia in ambito teorico che sperimentale, con riguardo sia alla ricerca di base che a quella applicata. I progetti di ricerca sono coordinati da scienziati di prestigio internazionale: alcuni docenti della Scuola hanno ricevuto lauree "honoris causa" in prestigiose università straniere, sono risultati vincitori di prestigiosi premi scientifici o sono membri di importanti accademie scientifiche. Gli scienziati della SISSA si aggiudicano ogni anno importanti finanziamenti (grant) internazionali o italiani.

L'ottimo livello della ricerca è attestato dalla quantità e qualità dei prodotti scientifici, con pubblicazioni su riviste internazionali con altissimo "impact factor", l'elevato numero di citazioni, gli inviti a tenere seminari nelle più prestigiose conferenze internazionali e la quantità dei finanziamenti complementari da fonti pubbliche e private;

La SISSA garantisce agli studenti di PhD una formazione rigorosa e accurata, in un ambiente internazionale favorevole allo studio, alla sperimentazione e alla ricerca. Tutte le attività didattiche si svolgono in inglese. Dopo una breve fase iniziale di full immersion nella didattica, gli studenti sono coinvolti nelle attività di ricerca e incoraggiati ad acquisire rapidamente capacità di lavoro autonomo. La

crescita scientifica degli studenti è favorita dalla loro partecipazione a importanti eventi scientifici, quali seminari e workshop, e dal confronto quotidiano con ricercatori di alto livello provenienti da tutto il mondo. Grazie infatti alle collaborazioni con le numerose e qualificate realtà scientifiche presenti in Friuli Venezia Giulia e con prestigiose università in tutto il mondo, chi arriva alla SISSA si inserisce nel cuore pulsante di una comunità scientifica internazionale.

Tutto questo offre agli studenti la possibilità di scegliere tra un ampio ventaglio di opportunità lavorative: gli ex-allievi hanno ottenuto infatti nella grande maggioranza dei casi posizioni di altissimo rilievo sia nel mondo accademico che in quello finanziario e imprenditoriale.

La SISSA è impegnata anche in alcune altre attività che le hanno conferito negli anni grande rinomanza. Il Laboratorio Interdisciplinare di Studi Avanzati, che ha ottenuto negli anni ampi finanziamenti europei e privati per molteplici iniziative nel campo della comunicazione scientifica e per l'organizzazione di eventi di divulgazione, gestisce il Master in Comunicazione Scientifica che è una struttura di riferimento a livello internazionale; Medialab, uno spin off della SISSA, si attesta come uno degli editori di maggior successo di riviste internazionali di Fisica, che hanno ormai "impact factor" maggiori delle principali riviste europee e americane nell'ambito della Fisica delle Particelle, Astrofisica, Fisica, Statistica, e Strumentazione; E-LAB è una struttura dedicata al calcolo ad alte prestazioni che opera in collaborazione con enti territoriali, enti di ricerca e imprese private.

2.3 Come operiamo

La struttura operativa su cui si basa la ricerca scientifica della SISSA è analoga a quella di molti Istituti dei paesi anglosassoni. Essa è basata su un numero basso di docenti/scienziati strutturati ciascuno dei quali è un Principal Investigator (PI), ovvero svolge in autonomia la propria attività di ricerca, ben distinta dagli altri PI, con collaboratori ai quali sono di norma assegnate posizioni temporanee e studenti di PhD. L'attività di ricerca dei singoli è coordinata all'interno dei settori scientifici, che saranno sostituiti da aree di maggior dimensione.

I settori scientifici sono responsabili anche per l'organizzazione dei corsi di PhD, ciascuno dei quali è provvisto di un collegio dei docenti e di un coordinatore. Sono attivi anche corsi di PhD organizzati da più di un settore scientifico. La nostra attività è caratterizzata da un numero limitato di allievi selezionati e da un peso prevalente dell'attività di ricerca rispetto all'attività d'insegnamento.

L'apertura (chiusura) di un settore scientifico (area) o di un corso di PhD, la politica del reclutamento di personale docente e tecnico amministrativo, le relazioni con altri enti di ricerca o università italiane o straniere, l'organizzazione interna e le direttive strategiche sono decise e attuate dagli organi della Scuola, ovvero il Direttore, il Senato Accademico, il Consiglio di Amministrazione e il Consiglio della Scuola. Questi organi sono affiancati da Commissioni o Comitati, previsti dalla legge, o istituiti dalla SISSA per rendere più efficace l'opera degli organi istituzionali.

Dal punto di vista organizzativo, oltre a quanto si evince dall'organigramma (9 uffici organizzati in tre aree che rispondono al direttore amministrativo; due strutture - sistemi informatici e servizio protezione - che rispondono alla direzione) occorre sottolineare la particolare organizzazione dell'ambito della ricerca, dove gli 8 settori (nel futuro tre aree) sono dotati di una relativa autonomia di gestione, inferiore

a quella di un dipartimento universitario in quanto non dotati di autonomia di bilancio ma di autonomia di spesa (centri di responsabilità), e sono supportati operativamente da personale TA che afferisce all'amministrazione (personale amministrativo) o al settore stesso (personale di laboratorio).

3. Identità

3.1 L'amministrazione "in cifre"

I numeri essenziali sono:

- 8 settori di ricerca (paragonabili a piccoli dipartimenti, ma non dotati di autonomia di bilancio) con 13 laboratori ed uno stabulario;
- 61 docenti e ricercatori strutturati; Ricercatori a tempo determinato (8), assegnisti (28) e post-doc (41): 77
- servizi di supporto: Personale Amministrativo e Tecnico a tempo indeterminato: 88; Personale Amministrativo e Tecnico a tempo determinato: 4
- 13 corsi di dottorato (con 235 studenti iscritti ai corsi di dottorato, di cui 30 % di genere femminile);
- 3 corsi di laurea magistrale congiunti con altri atenei;
- master in comunicazione scientifica (gli studenti che frequentano il Master nell'a.a. 2010-2011 sono 33, di cui 16 al primo anno e 17 al secondo, 55,5% di genere femminile);
- forte proiezione internazionale (33% di studenti non italiani, per 29 nazionalità diverse);
- produzione scientifica: nel 2009 401 pubblicazioni scientifiche, di cui 393 su riviste con Impact Factor (con 135 studenti coinvolti nelle pubblicazioni) con un I.F. totale 1832,80 ed un I.F. medio pari a 4,66; nel 2010 412 (di cui 401 su riviste con I.F.) con un I.F. totale 1704,45 ed un I.F. medio pari a 4.25;
- rapporti di collaborazione scientifica (ricerca e didattica) formalizzati e attivi con 117 istituzioni scientifiche internazionali;
- principali dati di bilancio che si evincono dal Conto Consuntivo 2010: le entrate e le spese pareggiano a circa 50 milioni di Euro al netto delle partite di giro. Il FFO ammonta a circa 19 milioni di Euro, mentre il contributo per borse di studio post – lauream a poco più di 4 milioni di Euro, importo che continua ad attestarsi su valori che consentono alla Scuola di coprire in maniera soddisfacente il fabbisogno per borse di studio.

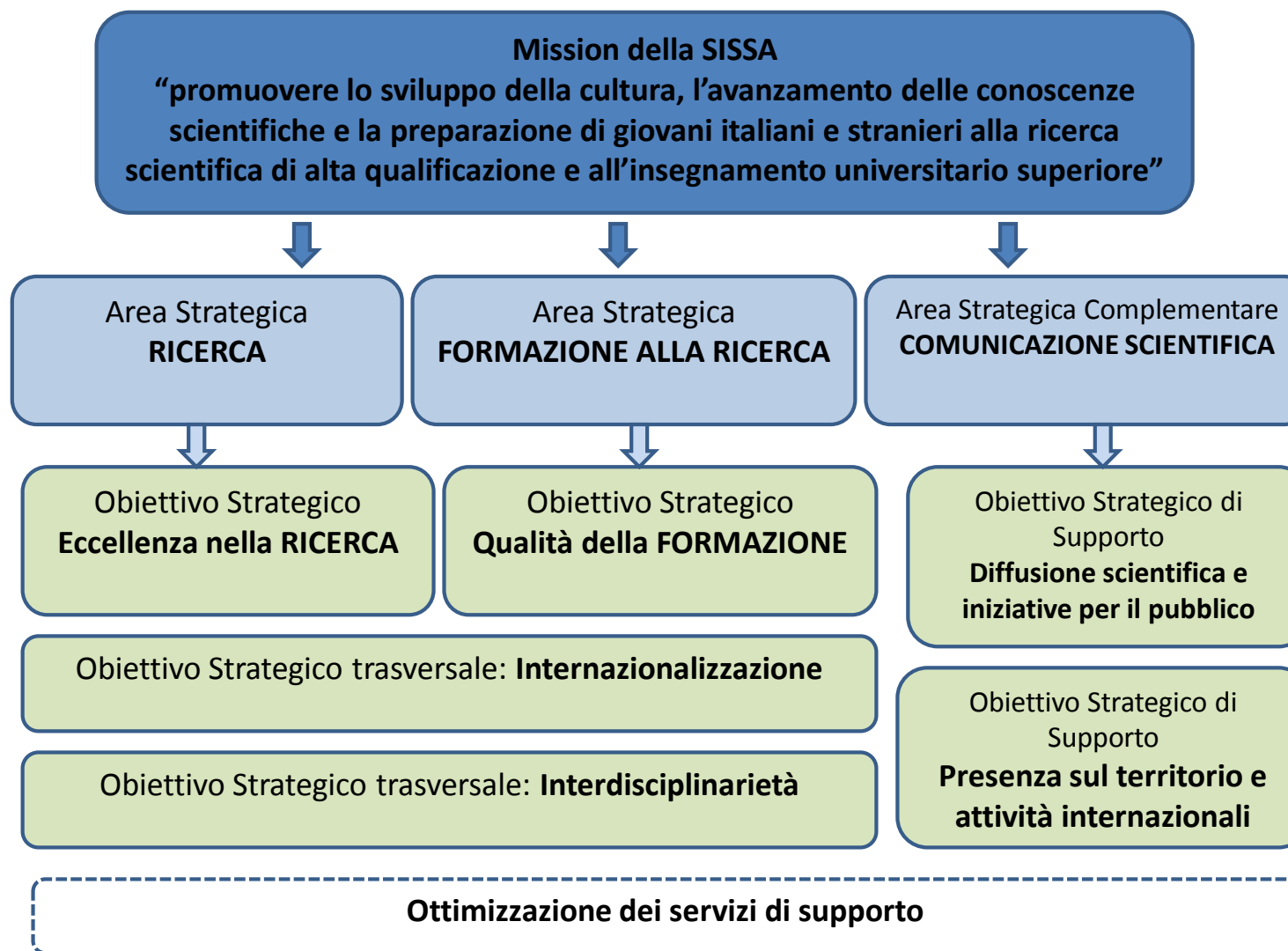
Per quel che concerne la composizione delle entrate il 79% si riferisce ai finanziamenti da parte del Ministero, mentre quasi il 18% è legato all'ottima capacità di autofinanziamento da parte dei Settori di Ricerca della Scuola nell'attrarre nuovi fondi relativi a progetti di ricerca. Il 3% si riferisce ad entrate di tipo residuale.

Dal lato delle spese quelle legate all'attività istituzionale della S.I.S.S.A si attestano al 43% del totale e superano leggermente le spese per il personale in senso lato (40%). Molto significativo risulta essere l'ammontare delle spese per la ricerca scientifica (pari a circa il 13% di tutte le spese impegnate nel corso del 2010) e la spesa destinata ai giovani (in particolar modo borse di studio di dottorato di ricerca, di post dottorato ed interventi di carattere più squisitamente assistenziale). Le spese per interventi edili risultano essere pari al 6% del totale complessivo e, nel corso del 2010, si riferiscono principalmente alla spesa per gli allestimenti relativi ai Settori di Ricerca ed ai Laboratori della Sede unitaria della Scuola.

- Patrimonio: € 83.214.101
- campus unico di via Bonomea a Trieste con superficie occupata: 26.638 mq.di cui 6.000 di parcheggi.

Dati di dettaglio sono reperibili al link: http://www.adm.sissa.it/_media/operazionetrasparenza/relazione-attivita-ricerca-2010.pdf.

3.2 Albero della performance



4. Analisi del contesto

4.1 Analisi del contesto esterno

La SISSA si muove in un contesto multilivello in cui gli strati principali possono essere identificati, a livello internazionale, in:

- contesto internazionale della ricerca: in questo ambito la scuola collabora (talora) e compete (spesso) con le maggiori strutture scientifiche nazionali ed internazionali per il reperimento di grants e per l'attrazione di ricercatori junior e senior di alto livello;
- contesto internazionale della formazione di terzo livello: in questo ambito la scuola compete con le istituzioni scientifiche di formazione per l'attrazione di studenti di qualità;
- contesto della PA e dell'università nel sistema universitario italiano: in questo livello la scuola ha un eccellente posizionamento nel segmento delle scuole, risente però in questo momento di una normativa particolarmente vincolante che, probabilmente opportuna per sanare situazioni anomale e fuori controllo, si riversa negativamente su una struttura gestita negli anni con grande oculatezza e prudenza.

“Lo scenario internazionale presenta discontinuità importanti rispetto al passato, in particolare per quanto concerne il contesto scientifico-tecnologico, caratterizzato da una crescita non lineare del processo innovativo e da un'integrazione tra discipline scientifiche fino a pochi anni fa separate”¹.

A livello di contesto territoriale/locale la SISSA si muove in una regione ed in particolare in una zona ad alta concentrazione e ricca di enti di ricerca (2 università, oltre venti enti di ricerca, 2 parchi scientifici), con i quali intercorrono buoni e regolari rapporti di collaborazione scientifica che potrebbero essere intensificati in una ottica di sistema.

Gli stakeholders della SISSA sono:

- I. una comunità tecnico scientifica di dimensioni limitate (circa 500 persone) ma le cui quattro componenti principali (docenti e ricercatori; personale di ricerca temporaneo; studenti di dottorato; personale tecnico amministrativo) risultano fortemente integrate²;
- II. gli enti pubblici e privati che finanziano la ricerca e l'alta formazione della SISSA;
- III. la comunità scientifica internazionale in diretto contatto con la SISSA;
- IV. la comunità scientifica locale;
- V. la comunità locale territoriale (istituzioni; rappresentanti politici; cittadini);

¹ PNR 2011-2013.

² In riferimento a I. uno degli obiettivi primari della Scuola è di attrarre potenziali scienziati, ricercatori, studenti di altissima qualità da tutto il mondo.

- VI. l'insieme dei potenziali scienziati/ricercatori/studenti;
- VII. [il sistema dei fornitori e di quanti intrattengono rapporti commerciali con la scuola].

Anche in relazione ai vincoli, problematiche ed opportunità che emergono dal contesto multilivello accennato sopra gli stakeholders principali della scuola si attendono rispettivamente³:

- I. che venga rafforzato il posizionamento, la visibilità e l'attrattività della scuola nel sistema della ricerca e della formazione superiore; che la scuola riesca a migliorare la propria capacità di trovare soluzioni flessibili a fronte delle numerose rigidità normative spesso percepite come inutili o dannosi vincoli burocratici;
- II. che la Scuola continui ad offrire una partecipazione di alto livello scientifico, se possibile migliorandolo, alle iniziative finanziate;
- III. che la Scuola intensifichi il suo ruolo di partner scientifico per collaborazioni di eccellenza, riuscendo contestualmente a rendere più fluide e meno onerose le transazioni amministrative (vincoli normativi);
- IV. che la Scuola continui ad offrire una partecipazione di alto livello scientifico;
- V. che la scuola consolidi sia la sua visibilità nel sistema scientifico del territorio comunale e regionale (rafforzando la visibilità di tutto il sistema territoriale a livello nazionale ed internazionale), sia il suo apporto e la sua integrazione nel tessuto economico e culturale locale⁴;
- VI. che la scuola continui ad offrire e migliori la propria offerta di condizioni di lavoro e salariali attrattive;
- VII. //

4.2 Analisi del contesto interno

Si propone qui una sintetica analisi dei punti di forza e debolezza della Scuola rispetto alle variabili Organizzazione, Risorse Strumentali ed economiche; Risorse Umane; Risorse Finanziarie. Tale analisi si basa anche su valutazioni espresse da vari interlocutori ed organi ufficiali della scuola (IAC, NV).

³ La presente definizione delle aspettative degli stakeholders, basata su quanto emerge nelle numerose occasioni di confronto, potrà essere ulteriormente precisata in una versione 3 del Piano attraverso una indagine strutturata.

⁴ Dal sito della Regione Friuli Venezia Giulia: "La Regione sostiene lo sviluppo della conoscenza e l'innovazione per accrescere la competitività del sistema territoriale regionale: attività di ricerca e attività innovative delle imprese, collaborazione tra sistema della ricerca e sistema industriale, valorizzazione delle risorse umane con l'alta formazione. Si tratta di produrre, assimilare e sfruttare le nuove opportunità della ricerca e della conoscenza come nuovi strumenti di competitività nel campo scientifico e tecnologico, economico e sociale".

Si ritiene opportuno sottolineare che la variabile "dimensione" della Scuola rende da un lato più semplice ed immediata una analisi di questo tipo, dall'altro costituisce essa stessa un punto di forza ed uno di debolezza che influisce in modo determinante e poco flessibile sulle altre variabili.

Risorse umane

- Punti di forza

La struttura del personale docente e ricercatore è ottimizzata sulle best practice internazionali e coerentemente applicata, imperniata sulla figura del Principal Investigator con una struttura di personale ricercatore a tempo determinato spesso finanziato su fondi esterni. I vari settori presentano competenze scientifiche di eccellenza anche a livello internazionale (come attestato da produzione scientifica e da valutazioni esterne) con un mix di ricercatori senior e giovani. Inoltre al fine di mantenere l'apporto di scienziati senior sono stati definiti strumenti formali che consentono in modo estremamente selettivo di avvalersi ancora del loro apporto.

Il personale tecnico e amministrativo fornisce un contributo caratterizzato da qualità dell'impegno, dedizione e professionalità, come attestato anche dal livello quantitativo di presenza (ore lavorate – assenze).

- Punti di debolezza

La SISSA negli anni passati ha scelto una politica di spesa estremamente prudente sul personale (sia docente che tecnico-amministrativo). Questa policy, coniugata oggi con i vincoli al reclutamento, imposti in modo indifferenziato praticamente a tutta la PA, in questo momento attesta la Scuola in una situazione non facilmente modificabile in cui esiste, pur in assenza di problemi di bilancio, un forte ostacolo al mantenimento di un livello di servizi adeguato e soprattutto una difficoltà di mantenere e sviluppare delle attività istituzionali "core". Addirittura nel medio lungo periodo si possono ipotizzare problemi rilevanti. I vincoli di Finanza Pubblica costituiscono inoltre un ostacolo alla realizzazione di politiche salariali competitive necessarie per acquisire ricercatori di eccellenza. Inoltre queste difficoltà hanno limitato in misura sensibile l'internazionalizzazione del personale docente della Scuola.

Salute finanziaria

- Punti di forza

In un momento di particolare difficoltà dell'intero sistema universitario la Scuola presenta un bilancio assolutamente solido grazie soprattutto ad un'oculata gestione delle risorse ed ad una governance molto attenta da un lato, a mantenere un "filo diretto" molto forte con gli Enti locali presenti sul territorio regionale e, dall'altro, capace di "governare l'incertezza" scommettendo su alcuni trend ineludibili (risorse pubbliche scarse, internazionalizzazione, competizione crescente, adozione di nuovi criteri contabili) al fine di anticiparli con una programmazione di obiettivi, strategie ed attività.

Anche per quel che concerne i limiti imposti per legge sull' indebitamento delle Università la SISSA si trova in una situazione assolutamente positiva avendo contratto mutui per la realizzazione della nuova Sede di Via Bonomea, interamente coperti da contributi regionali e non a carico del proprio bilancio, liberando importanti risorse per la didattica e per la ricerca.

- Punti di debolezza

L'incertezza e il ritardo nella comunicazione delle risorse da parte del Ministero limita l'efficacia della programmazione. A questo si aggiunge la presenza di crescenti vincoli sia sul fronte dei finanziamenti ministeriali (- 7,25% nel 2011 rispetto al 2009 e -11,87% nel 2012 rispetto al 2009) che su quello delle limitazioni imposte per legge sulla spesa e sulla possibilità di sviluppo degli organici.

Risorse strumentali ed economiche

- Punti di forza: Unica sede per tutte le attività istituzionali in un edificio posto in contesto ambientale di pregio, di recentissima ristrutturazione con adeguamento progettuale alle esigenze della comunità scientifica e conseguentemente dotato di un potenziale di alta attrattività; Laboratori e relative attrezzature di alto livello (per gli investimenti fatti) e integrati con gli studi dei ricercatori.
- Punti di debolezza

Limiti a sviluppare nuove facilities per le linee di ricerca (es: laboratori avanzati) per i vincoli al reclutamento.

Organizzazione

- Punti di forza: organizzazione coesa, snella e con obiettivi chiaramente identificati e condivisi; capacità di accogliere le novità della ricerca scientifica e flessibilità nel riorientare le risorse verso nuove direzioni; per la giovane età, organizzazione non soggetta alle stratificazioni, incrostazioni e ipertrofie delle strutture organizzative. Cultura organizzativa giovane e composita per gli apporti di una comunità ampiamente internazionale.
- Punti di debolezza: la frammentazione dell'articolazione organizzativa delle discipline e della didattica rispetto ai numeri dei soggetti (in via di superamento). Carezza nella dotazione di strumenti di pianificazione e controllo in particolare per il settore amministrativo⁵.

⁵ Si ritiene utile riportare qui anche la sintesi del check-up organizzativo derivanti dalla partecipazione al progetto di autovalutazione del MIP nell'ambito del "Progetto Brunetta" che ha consentito un utile benchmarking con altri 24 atenei con particolare riguardo al posizionamento relativo alla disponibilità complessiva di strumenti organizzativi utili per la attivazione di sistemi di pianificazione e valutazione. Il confronto evidenzia come la struttura amministrativa abbia una dotazione di strumenti specifici piuttosto bassa, posizionandosi sotto media in 5 dimensioni prese in considerazione su 6 (quadro organizzativo, sistemi di supporto, formazione, valutazione posizioni, performance dirigenti, performance personale), con questa sola ultima dimensione sopra media.

5. Aree ed obiettivi strategici

Le aree strategiche per la SISSA sono la ricerca e l'alta formazione. A queste due aree si affiancano la promozione e la diffusione della cultura e in particolare della cultura scientifica. Per la ricerca la SISSA è stata valutata dal CIVR prima nelle discipline della Fisica e della Matematica, e seconda per la Biologia tra le Università medio-piccole.

Sebbene sia particolarmente arduo acquisire nuove posizioni rispetto ai concorrenti italiani e stranieri, a causa dei vincoli normativi e finanziari, è necessario stabilire chiaramente alcuni obiettivi strategici per migliorare le nostre performance:

1. Interdisciplinarietà;
2. Internazionalizzazione;
3. Eccellenza nella ricerca;
4. Qualità della formazione;
5. Presenza sul territorio e attività internazionali;
6. Diffusione scientifica e iniziative per il pubblico.

Per perseguire gli obiettivi strategici sopra elencati, per il triennio 2011-2013 sono qui accennate alcune iniziative:

1. Interdisciplinarietà:
 - Passaggio degli attuali 8 settori scientifici e loro aggregazione in tre aree scientifiche;
 - Rafforzamento/istituzione di corsi di PhD e avvio di insegnamenti interdisciplinari;
 - Reclutamento di docenti con formazione/ruolo multidisciplinare;
 - Convenzione con enti esterni per attività interdisciplinari.
2. Internazionalizzazione:
 - Reclutamento docenti su base internazionale, con incentivi adeguati (e.g. start up) che rendano il posto appetibile sul mercato internazionale della ricerca;
 - Reclutamento degli studenti di PhD su base internazionale, con incentivi adeguati (e.g. contributo spese alloggio) che rendano il posto appetibile sul mercato internazionale dei corsi di PhD;
 - Convenzioni internazionali per scambio di docenti/ricercatori;
 - Convenzioni internazionali per l'accesso ai corsi di PhD di allievi provenienti da altri paesi.
3. Eccellenza nella ricerca:

- Per attirare postdoc di alto livello, offrire grant della Scuola che includano salario e fondi per la ricerca, in analogia ai FIRB nazionali;
 - Per attirare docenti di alto livello, offrire startup, posizioni di postdoc, e quant'altro renda appetibile e competitiva a livello internazionale la posizione offerta;
 - Reclutamento esclusivamente attraverso una procedura che preveda una relazione di un hiring committee che si avvalga di valutatori esterni/internazionali delle candidature proposte;
 - Sistema di valutazione basato su indicatori oggettivi, quali la produttività scientifica (misurata anche con indicatori quali l'impact factor delle riviste, l'h-factor dei ricercatori o simili, riconosciuti a livello internazionale e calibrati alla disciplina scientifica di riferimento), gli inviti a tenere conferenze generali in importanti congressi scientifici internazionali, l'attività svolta nei comitati di redazione di riviste scientifiche internazionali, i riconoscimenti (premi, lauree honoris causa, ecc.) da parte della comunità scientifica internazionale;
 - Allocazione delle risorse fortemente correlata ai risultati della valutazione.
4. Qualità della formazione
- Elaborazione di regolamenti didattici dei corsi di PhD, basati sul regolamento didattico generale recentemente adottato dalla Scuola, e basati sulla trasparenza dell'offerta didattica;
 - Sistema di valutazione basato su indicatori oggettivi, quali il tempo medio per conseguire il diploma, le carriere degli ex-alunni, i giudizi sui corsi degli alunni, il rapporto tra il numero di domande rispetto al numero di posti di studente di PhD disponibili, l'internazionalizzazione dei corsi;
 - L'istituzione di premi per le migliori tesi di PhD, una per ciascuna delle aree scientifiche;
5. Presenza sul territorio e attività internazionali
- Rafforzamento delle attività in comune con le altre Università del FVG (Trieste e Udine);
 - Rafforzamento delle attività in comune con enti di ricerca presenti sul territorio (INFN, CNR, ICTP, ST, ICGEB, ...);
 - Stipula di ulteriori convenzioni di carattere scientifico e formativo con Istituzioni italiane e straniere (in particolare SNS e Sant'Anna, Università di Trento, Università di Roma 3, Università del bacino danubiano, con particolare attenzione all'Area Alpe Adria, altre università europee e extra europee);
 - Iniziative scientifiche e culturali in collaborazione con Regione FVG, provincia e comune di Trieste;
 - Organizzazione di conferenze, workshop e scuole internazionali, organizzazione di scuole estive di dottorato a livello regionale, nazionale e internazionale;
6. Diffusione scientifica e iniziative per il pubblico
- Organizzazione di eventi di divulgazione scientifica sia nella sede che nel parco della SISSA, sia nelle sale cittadine;

- Adesione alla notte dei ricercatori, e a altre manifestazioni organizzate dagli enti di ricerca e dagli enti territoriali;
 - Adesione a ``Porte aperte'' e visite di scolaresche italiane o straniere;
7. Esiste poi un ulteriore obiettivo, non strettamente strategico ma trasversale e di supporto in varia misura agli obiettivi strategici: ottimizzazione dei Servizi di supporto (ad esempio: informatizzazione dei servizi, valutazione dell'amministrazione da parte dell'utenza, istituzione di una consulta del Personale TA).

Gli obiettivi specifici ed una prima ipotesi di un panel esteso di indicatori e valori target sono illustrati nella tabella seguente. Tenendo conto che alcuni indicatori sono empirici e legati a fenomeni strutturali in possibile evoluzione la Scuola si riserva di adottare tra gli indicatori sotto indicati quelli che risulteranno più solidi in termini di qualità del dato.

Inoltre in relazione alle risorse disponibili ed ai vincoli di contesto la Scuola si riserva di raggiungere un sottoinsieme degli obiettivi posti. Nella definizione dei valori target si è tenuto conto che in alcuni casi gli indicatori manifestano già valori di livello molto alto, ritenuti prossimi alla saturazione (es: gli indicatori dell'obiettivo 6).

	1	2	3	4	5	6
Obiettivo strategico:	Interdisciplinarietà	Internazionalizzazione	Eccellenza nella ricerca	Qualità della formazione	Presenza sul territorio e attività internazionali	Diffusione scientifica e iniziative per il pubblico
Indicatore 1	Percentuale di pubblicazioni scientifiche con 2 coautori sissa di diverso SSD	Proporzione studenti stranieri iscritti al dottorato * (d.1.3)	Entita' dei contratti/convenzioni acquisiti da agenzie e enti, esteri e internazionali	Percentuale di alunni degli ultimi 3 anni che svolgono attività di ricerca in prestigiose istituzioni internazionali (gruppo di riferimento definito)	Fatturato delle società controllate (valore della produzione)	Percentuale degli studenti del Master in Comunicazione della Scienza degli ultimi 3 anni che svolgono attività di diffusione scientifica
Valore 2010 (e precedenti)	2008: 4/386 (1%) 2009: 9/393 (2,3%) 2010: 10/401 (2,5%)	2009/10: 31,7% 2010/11: 33,2 %	2010: in corso di calcolo	Dati non disponibili per il 2010 (indicatore nuovo) 2011: in fase di calcolo	2008: 1.498.413 2009: 1.584.432 2010: 1.957.125	2008: 81% 2009: 72% 2010: 78%
Valore atteso	Valore atteso 2011: 2,6% 2012: 2,7% 2013: 2,9%	Valore atteso 2011/12: 33, 7% 2012/13: 34,0% 2013/14: 34,2%	Valore atteso 2011: da definire 2012: 2013:	Valore atteso 2012: da definire 2013: da definire	Valore atteso 2011: + 10% sulla media tre anni precedenti (1.679.990) 2012:	Valore atteso 2011: 78% 2012: 78% 2013: 78%

					2013:	
Indicatore 2	Percentuale di corsi di dottorato che coinvolgono docenti di diversa area scientifica (ministeriale)	Numero accordi internazionali attivi per docente (numero docenti/numero totale accordi attivi)	Impact factor medio della Scuola	Valutazione della didattica da parte degli studenti	Numero eventi internazionali organizzati	Scostamento medio dell'IF delle riviste pubblicate dalla Sissa rispetto ai principali competitori
Valore 2010 (e precedenti)	2009 e 2010 4 su 12** (33,3%)	2010: in corso di calcolo	2010: 4,25	2010: 3,61 su 5	2010: 17	Come da tabella a pagina seguente
Valore atteso	Valore atteso 2011: 34% 2012: 35% 2013: 36%	Valore atteso 2011: da definire 2012 2013	Valore atteso 2011: 4,26 2012: 4,28 2013: 4,30	Valore atteso 2011: 3,6 2012: 3,7 2013: 3,8	Valore atteso 2011: 18 2012: 19 2013: 20	Valore atteso: Come da tabella a pagina seguente
Indicatore 3	//	Percentuale di docenti stranieri	Proporzione dei punti organico utilizzati per assunzioni di professori ordinari e associati precedentemente non appartenenti all'Ateneo *(e2)	Numero di domande / numero di posti disponibili * (b2)	N. nuovi o rinnovati accordi e convenzioni in essere con Enti Pubblici e/o Privati presenti sul territorio	Numero di eventi di diffusione della cultura scientifica organizzati dalla SISSA in un anno
Valore 2010 (e precedenti)	//	2010: 8/62 (12,9%)	2010: 100%	2009: 401/71= 5,6 2010: 488/67= 7,2	In corso di calcolo	2009: 6 2010: 10 (dicui 1 all'estero) Media: 8
Valore atteso 2011 2012 2013	//	Valore atteso 2011: 6/61 (9,8%) 2012: 9,2% 2013: 9,8% :	Valore atteso 2011: 50% 2012: 50% 2013: 50%	Valore atteso 2011: = 7,2 2012: = 7,4 2013: = 7,6	Valore atteso 2011: da definire 2012: 2013:	Valore atteso 2011: 9 2012: 10 2013: 11

*Indicatori ufficiali previsti dalla programmazione triennale ministeriale 2010-2012

** Fisica e Chimica dei Sistemi Biologici, Genomica, Neuroscienze, Matematica Applicata

Tabella Analitica Indicatore 2 dell'obiettivo strategico 6

NB: per quanto riguarda i valori target di questo indicatore, vista la velocità di evoluzione del mercato specifico anche dal punto di vista strutturale non appare opportuno ipotizzare valori target per il 2012-2013.

JHEP - Physics, Particles & Fields	IF	IF median	IF aggregate	Rapp IF median	Rapp IF aggr	Posizione	Totale riviste	Posizione %
2008	5,375	2,015	3,165	2,667	1,698	3	25	12,00%
2009	6,019	2,034	3,264	2,959	1,844	4	27	14,81%
2010	6,049	1,846	3,389	3,277	1,785	4	27	14,81%

Media 3,273 1,776
 Target 2011 Valore almeno pari alla media ultimi tre anni

JCAP - Physics, Particles & Fields	IF	IF median	IF aggregate	Rapp IF median	Rapp IF aggr	Posizione	Totale riviste	Posizione %
2008	6,389	2,015	3,165	3,171	2,019	2	25	8,00%
2009	6,502	2,034	3,264	3,197	1,992	3	27	11,11%
2010	6,497	1,846	3,389	3,520	1,917	3	27	11,11%

JCAP - Astronomy and Astrophysics	IF	IF median	IF aggregate	Rapp IF median	Rapp IF aggr	Posizione	Totale riviste	Posizione %
2008	6,389	1,793	4,250	3,563	1,503	4	48	8,33%
2009	6,502	1,675	4,439	3,882	1,465	6	53	11,32%
2010	6,497	1,626	4,247	3,996	1,530	6	54	11,11%

Media 3,792 1,738
 Target 2011 Valore almeno pari alla media ultimi tre anni

JSTAT - Mechanics	IF	IF median	IF aggregate	Rapp IF median	Rapp IF aggr	Posizione	Totale riviste	Posizione %
2008	2,758	1,077	1,477	2,561	1,867	6	112	5,36%
2009	2,670	1,073	1,406	2,488	1,899	6	123	4,88%
2010	1,822	1,050	1,436	1,735	1,269	21	132	15,91%

JSTAT - Physics, Mathematical	IF	IF median	IF aggregate	Rapp IF median	Rapp IF aggr	Posizione	Totale riviste	Posizione %
2008	2,758	1,246	1,911	2,213	1,443	5	46	10,87%
2009	2,670	1,318	1,793	2,026	1,489	4	47	8,51%
2010	1,822	1,199	1,602	1,520	1,137	15	54	27,78%

Media **1,604** **1,517**
Target 2011 Valore almeno pari alla media ultimi tre anni

JINST - Instruments & Instrumentation	IF	IF median	IF aggregate	Rapp IF median	Rapp IF aggr	Posizione	Totale riviste	Posizione %
2008	0,821	1,054	1,504	0,779	0,546	37	56	66,07%
2009	2,102	0,991	1,580	2,121	1,330	7	58	12,07%
2010	3,148	1,042	1,628	3,021	1,934	6	61	9,84%

Media **1,571** **1,270**
Target 2011 Valore almeno pari alla media ultimi tre anni

Gli indicatori relativi all'obiettivo trasversale "Ottimizzazione dei Servizi di supporto" sono definiti annualmente con la pianificazione obiettivi della amministrazione.

Infine la Scuola sta valutando anche la possibilità di prendere in considerazione altri indicatori quali:

- H-Index medio dei ricercatori della scuola (obiettivo 3)
- Percentuale di contratti/convenzioni (grant) acquisiti da agenzie e enti esteri ed internazionali scuola (obiettivo 3)
- Tasso di partecipazione degli studenti alle pubblicazioni (obiettivo 4)
- Impact factor medio delle riviste pubblicate dalla Sissa (obiettivo 6)
- H-index/anni dal PhD o da inizio attivita') medio dei docenti dell'area (obiettivo 3)
- Numero di pubblicazioni con IF > IF_medio di area e numero di papers/anno con allievi dell'area come primi autori (obiettivo 4)
- H-index medio degli allievi che hanno finito il PhD nel quinto anno precedente quello di riferimento (ad es.: nel 2005 per il 2010) (obiettivo 4)
- Numero di papers/anno con postdocs/assegnisti dell'area come primi autori (obiettivo 4)

6. Dagli obiettivi strategici agli obiettivi operativi

6.1 Obiettivi assegnati al personale dirigenziale

Sulla base degli orientamenti strategici già espressi dalla nuova direzione della scuola e successivamente formalizzati, anche a seguito del rapporto dell'International Evaluation Committee, sono stati definiti gli obiettivi per il Direttore Amministrativo, concordati con la direzione della scuola, presentati ed approvati dal consiglio di amministrazione nella seduta di gennaio 2011.

“Obiettivi del direttore amministrativo

(In prima applicazione, da rivedere ed aggiornare al momento del rilascio del nuovo piano strategico)

Obiettivo 1: supporto agli organi accademici

- Fornire un tempestivo ed adeguato sostegno alle linee di indirizzo della direzione della scuola e degli organi accademici

Criterio di valutazione (kpi): soddisfazione della direzione e degli organi accademici (Senato) (fonte: questionario strutturato)

Obiettivo 2: soluzioni per la comunità scientifica

- Orientare l'amministrazione ad uno standard elevato di soddisfazione delle esigenze degli utenti
- Stimolare e implementare revisioni di procedure a richiesta degli utenti
- Dare trasparenza ed evidenza di servizi e procedure

Criteri di valutazione (kpi):

- *Numero di procedure ridefinite (fonte: relazione finale della direzione)*
- *Soddisfazione della comunità scientifica (fonte: questionario strutturato)*

Obiettivo 3: compatibilità con i vincoli di contesto (adeguamento normativo ad impatto ottimizzato)

- Adeguamento delle procedure di acquisto di beni servizi e lavori alla normativa recente su contratti e “tracciabilità”
- Adeguamento delle previsioni della L. 150/2009 (L. Brunetta): implementare il piano della performance almeno in prima sperimentazione
- Applicazione della Legge 240/2010 (L. Gelmini) e dei regolamenti attuativi
- Revisione dell'apparato regolamentare interno sulla base di esigenze di aggiornamento emergenti e di applicazione di norme di legge

Criterio di valutazione (kpi): numero di procedure e regolamenti rivisti (fonte: relazione finale della direzione)”

Gli obiettivi degli uffici della amministrazione e degli altri servizi di supporto sono stati definiti partendo dalla definizione degli obiettivi della direzione amministrativa, sui quali, a cascata, la direzione amministrativa – congiuntamente ai responsabili degli uffici – ha

formulato gli obiettivi delle strutture (uffici). In prima applicazione sono stati formulati con una procedura dialettica nei primi mesi del 2011, mentre a regime (dall'anno 2012) è previsto che vengano elaborati, discussi e formalizzati nel periodo novembre-gennaio. Occorre rilevare che nel loro spiegarsi verticalmente nella organizzazione (obiettivi direzione amministrativa – obiettivi degli uffici) vengono definiti ed esplicitati per la prima volta nel corso del 2011 e pertanto devono essere considerati passibili di miglioramenti nelle sia nelle modalità di rappresentazione sia in quelle di misurazione (indicatori).

Sono stati formalizzati utilizzando la schema seguente:

Struttura/ N° prog	Rif. Obiettivi DIRAMM	Obiettivo (titolo)	Obiettivo (breve descrizione: risultati attesi; modalità; eventuali risorse necessarie; indicatori; vincoli esterni; note; etc)	Indicatori	Persone dell'ufficio coinvolte	Altre Strutture coinvolte	Peso / priorità (a cura del DA)	Check intermedio (giugno o luglio): stato; eventuali revisioni, etc.	Check Finale: sintesi risultati	Note
-----------------------	-----------------------------	--------------------	---	------------	--------------------------------------	---------------------------------	--	---	---------------------------------------	------

Gli elementi essenziali (titolo e descrizione) sono illustrati nell'allegato 1.

7. Il processo seguito e le azioni di miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

7.1 Fasi, soggetti e tempi del processo di redazione del Piano

Per le caratteristiche della struttura organizzativa della SISSA (dimensione quantitativa del personale, pressione dell'utenza per servizi adeguati alla mission, forte orientamento prioritario della struttura amministrativa al fare e a rispondere tempestivamente alle esigenze della comunità scientifica, tradizione e cultura organizzativa che da poco si è affacciata ad un approccio per obiettivi e valutazione) si ritiene che l'implementazione di un piano della performance possa essere perseguita intendendo il piano stesso come un work in progress caratterizzato da una serie di tappe e di progressivi avvicinamenti ad un piano ottimale.

Il piano è stato redatto dal Direttore e dal Direttore Amministrativo della Scuola.

Gli step sono i seguenti:

Step 1 (propedeutico). Il processo è stato avviato con una azione preliminare significativa: partecipazione da fine novembre 2010 al "Progetto Brunetta" del MIP, con check up organizzativo condiviso dai responsabili degli uffici e successivo report finale.

Step 2. Si può considerare il kick-off formale del piano della performance SISSA, sulla base delle linee di indirizzo strategico sono stati sottoposti al Consiglio di Amministrazione di gennaio 2011: il nuovo organigramma della Scuola⁶ e gli obiettivi annuali per il direttore amministrativo proposti d'intesa con la direzione della Scuola (par. 6.1).

Step 3. Elaborazione del documento (Piano della Performance SISSA versione 1) (approvato dal CdA; comunicato alle OOSS)

Step 4. Elaborazione della Versione 2 del documento, contenente gli obiettivi strategici della Scuola (2011-2013) e gli obiettivi 2011 delle strutture della amministrazione. Il documento versione 2 verrà (non necessariamente in questo ordine):

- i. Condiviso con il Senato (in particolare per quanto attiene agli obiettivi strategici);
- ii. Proposto ad approvazione del Consiglio di Amministrazione;
- iii. Condiviso con i responsabili (in particolare l'elaborazione degli obiettivi annuali degli uffici/strutture);
- iv. Comunicato a tutto il personale;
- v. Illustrato alle organizzazioni sindacali;
- vi. Illustrato a tutta la comunità scientifica;
- vii. Presentato al Nucleo di Valutazione;
- viii. inviato ad ANVUR, CIVIT e MEF e reso disponibile sul sito web della Scuola.

Lo step 4 si conclude entro il mese di luglio 2011.

⁶Disponibile nella sezione "Trasparenza" del sito web della scuola: <http://www.adm.sissa.it/operazionetrasparenza/organizzazione>

Step 5-n. Sulla base di:

- completamento delle rilevazioni dati necessari per gli indicatori; e/o
- osservazioni eventualmente emerse nei punti precedenti; e/o
- verifiche sul bilancio di previsione 2012; e/o
- necessità di revisione delle priorità strategiche che possono emergere nell'ambito della prevista attività di revisione annuale anche in occasione della redazione delle relazioni della performance;

è prevedibile la redazione di ulteriori revisioni e versioni del documento (versione 3-n.) con ripetizione del ciclo i. – vii. di cui sopra allo step 4.

1.2 Coerenza con la programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Nonostante la difficoltà ad operare in un regime di previsione quasi permanente rispetto alle comunicazioni effettive sulle poste di bilancio relative all'FFO, sulla base dell'andamento del bilancio della Sissa (ed in particolare dei risultati di amministrazione annuali e dei riscontri positivi tra bilanci di previsione e bilanci consuntivi) la pianificazione strategica e quella operativa illustrata ai par 5 e 6 del piano risulta sicuramente compatibile.

Una verifica diretta, anche con analisi di corrispondenza puntuale, verrà effettuata con il bilancio di previsione 2012 e riportato, qualora necessario, sulla prima revisione utile del piano.

L'introduzione di una pianificazione di bilancio triennale, seppure a livello macro, costituirà un ulteriore fattore di verifica di coerenza e compatibilità.

Permangono sicuramente alcune difficoltà relative alla pianificazione del reclutamento stante il vincolo attuale alle assunzioni che incidono in termini pesanti su una struttura come la scuola; in particolare risulta in prospettiva fortemente limitante della capacità produttiva il sovrapporsi in modo negativo di tre fattori: dimensioni, del rapporto estremamente basso costo personale/ffo, vincoli "Proper" sul personale.

7.3 Azioni per il miglioramento del Ciclo di gestione delle performance

Il Piano della Performance Sissa è impostato su una logica di fondo orientata al work in progress e miglioramento continuo.

Oltre a quanto già previsto ai par 7.1 (in particolare step 4 e 5) si ritiene che il processo di pianificazione operativa (annuale) delle strutture della amministrazione potrà fornire un ulteriore contributo alla revisione ed upgrade del piano stesso, con potenziali feedback anche tra livello operativo e strategico.

Ulteriori indicazioni migliorative potranno pervenire da feedback che verranno richiesti in modo formalizzato e strutturato ad alcuni degli interlocutori già coinvolti nelle varie sottofasi dello step 4.

8. Allegati tecnici e riferimenti

Allegati al Piano

1. Pianificazione Obiettivi Amministrazione – Anno 2011

Altri riferimenti consultabili su richiesta

- “Progetto Brunetta”: Risultati di check up SISSA. Documento MIP del gennaio 2011
- Il sistema di valutazione SISSA
- Il Piano della trasparenza SISSA
- Il report completo predisposto dalla SISSA per l’International Advisory Committee (2011)
- Il report 2011 dell’International Advisory Committee