



Sant'Anna

Scuola Universitaria Superiore Pisa

2022-2024

Piano di Attività e Organizzazione



**Presentato al Nucleo
di valutazione il
26/04/2022**

**Adottato dal Consiglio
di Amministrazione il
30/04/2022**



Piano attività e organizzazione 2022-2024

Sommario

Scheda anagrafica della Scuola Superiore Sant'Anna (riferimento alla sezione 1 del piano tipo ministeriale)	6
La presentazione della Scuola Superiore Sant'Anna	6
Gli Organi di Governo della Scuola	7
Docenti e ricercatori/ricercatrici	8
Personale tecnico-amministrativo.....	10
Biblioteca	10
Valore pubblico: pianificazione strategica e monitoraggio (riferimento alle sezioni 2 e 4 del piano tipo ministeriale).....	11
La strategia, la missione di oggi e di domani, il valore pubblico	11
I nostri valori.....	11
Gli obiettivi della Ricerca	14
La Formazione	17
Terza Missione.....	23
La risposta alla programmazione ministeriale 2021-2023	26
Collegamenti con gli altri strumenti di programmazione.....	27
Il monitoraggio del programma triennale.....	27
Il sistema di assicurazione della Qualità.....	28
Ruoli e Responsabilità.....	29
Presidio della Qualità.....	29
Commissione Paritetica Allievi Docenti (CPAD).....	30
Gli Istituti	30
Classi Accademiche.....	30
Collegio dei Docenti dei Corsi PhD	31
Nucleo di Valutazione.....	31
International Advisory Board.....	31
Organizzazione (riferimento alla sezione 3 del piano tipo ministeriale).....	32
L'assetto organizzativo	32
L'assetto logistico e il piano edilizio	33
Lo stato attuale.....	33
La prospettiva di lavoro: le linee per il Piano dell'edilizia	34
Benessere Organizzativo	35



Piano attività e organizzazione 2022-2024

Organizzazione del lavoro agile	36
Piano triennale dei fabbisogni di personale	37
Formazione del personale	41
Valore pubblico, Performance e anticorruzione (riferimento alle sezioni 2 e 4 del piano tipo ministeriale) .	42
Performance e relativo monitoraggio	42
SMVP 2022.....	42
Il Piano della Performance: gli obiettivi del DG e delle Strutture	48
Semplificazione: progetto Lean management.....	50
Pari opportunità ed equilibrio di genere	51
Obiettivi specifici del Piano di eguaglianza di genere	51
Rischi corruttivi e trasparenza e relativo monitoraggio	53
Contesto esterno	54
Il contesto interno	54
Soggetti coinvolti nella prevenzione della corruzione	54
Mappatura dei processi.....	56
Valutazione del rischio (<i>Risk assessment</i>)	56
Trasparenza	61
Coordinamento con il ciclo della performance	63



Piano attività e organizzazione 2022-2024

Premessa

L'art. 6 del D.L. 80/2021, convertito, con modificazioni, dalla L. 113/2021, ha previsto che le pubbliche amministrazioni con più di cinquanta dipendenti, con esclusione delle scuole di ogni ordine e grado e delle istituzioni educative, adottino, entro il 31 gennaio di ogni anno, il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO).

Il Piano ha l'obiettivo di assorbire, razionalizzandone la disciplina in un'ottica di massima semplificazione, molti degli atti di pianificazione cui sono tenute le amministrazioni. Il Piano ha durata triennale, viene aggiornato annualmente e definisce: a) gli obiettivi programmatici e strategici della performance; b) la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali; c) compatibilmente con le risorse finanziarie riconducibili al piano triennale dei fabbisogni di personale, gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne; d) gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione; e) l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno; f) le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale; g) le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere. Il principio che guida la definizione del PIAO risponde alla volontà di superare la molteplicità – e la conseguente frammentazione – degli strumenti di programmazione introdotti in diverse fasi dell'evoluzione normativa e di creare un piano unico di governance.

In quest'ottica, il presente Piano Integrato di Attività e Organizzazione dell'Ateneo rappresenta una sorta di "testo unico" della programmazione. Nella sua redazione, oltre alle Linee Guida per la compilazione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) pubblicate dal Dipartimento della Funzione Pubblica, è stata tenuta in considerazione anche la normativa precedente e non ancora abrogata riguardante la programmazione degli Enti Pubblici e, in particolare, delle Università Statali.

In particolare, il presente PIAO segue le indicazioni del D.Lgs. 150/2009 per la gestione del ciclo della performance ed è stato elaborato secondo le Linee Guida in materia redatte in questi anni dall'Agenzia Nazionale di Valutazione del Sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) – comprese le "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane" approvate dal Consiglio Direttivo dell'ANVUR con Delibera n. 18 del 23 gennaio 2019 –, che forniscono indicazioni operative per la gestione e la valutazione delle attività amministrative, seguendo i principi di semplificazione e integrazione. Il Piano tiene anche conto di quanto previsto dalle "Linee guida per la misurazione e valutazione Piano Integrato di Attività e



Piano attività e organizzazione 2022-2024

Organizzazione 2022-2024 V. 2 - 27/01/2022 5 della performance individuale n. 5” pubblicate dall’Ufficio per la valutazione della performance del Dipartimento della Funzione Pubblica a dicembre 2019 e recepisce il feedback pervenuto da ANVUR nel corso del 2017, nonché, relativamente ad alcune sue parti, le disposizioni del D.Lgs. n. 74/2017. Alla fine del 2017, a integrazione delle Linee Guida 2015, l’ANVUR ha approvato una “Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020”, evidenziando come una delle maggiori novità delle disposizioni del D.Lgs. n. 74/2017 riguardi l’ingresso ufficiale dei cittadini e degli utenti tra i soggetti protagonisti della valutazione. La Scuola ha da subito colto tale aspetto, utilizzando lo strumento della customer satisfaciton per la rilevazione dell’opinione degli utenti interni ed esterni all’Ateneo e per la valutazione della performance organizzativa. Il D.Lgs. n. 74/2017 ha introdotto importanti modifiche, non solo istituendo una nuova classificazione degli obiettivi, suddivisi in “generali” e “specifici”, ma anche dando maggiore risalto al ruolo dei Nuclei di Valutazione, che, nella loro funzione di Organismi Interni di Valutazione (OIV), sono anche chiamati a fornire annualmente un parere vincolante sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. Il nuovo Decreto Milleproroghe (D.L. 30 dicembre 2021, n. 228, recante “Disposizioni urgenti in materia di termini legislativi”) prevede che “in sede di prima applicazione” il PIAO “è adottato entro il 30 aprile 2022”.

Il PIAO, coerentemente con il D.Lgs. n. 150/2009, precisa gli obiettivi, gli indicatori e i target su cui si baserà la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance illustrata nella Relazione sulla Performance. L’art. 10 del D.Lgs. n. 150/2009, al c. 1, ricorda che il Piano è redatto con l’obiettivo di assicurare “la qualità, comprensibilità e attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance”. Per quanto riguarda la qualità della rappresentazione della performance, l’art. 5, c. 2, indica alcune importanti caratteristiche degli obiettivi, che devono essere:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività;
- specifici e misurabili.

La comprensibilità, altro requisito fondamentale, implica che all’interno del Piano si indichi il legame tra bisogni della collettività, missione istituzionale, priorità politiche, strategie, obiettivi e indicatori dell’amministrazione.



Piano attività e organizzazione 2022-2024

Scheda anagrafica della Scuola Superiore Sant'Anna (riferimento alla sezione 1 del piano tipo ministeriale)

La presentazione della Scuola Superiore Sant'Anna

La Scuola Superiore Sant'Anna è un istituto universitario pubblico a statuto speciale che svolge le proprie attività di ricerca e di formazione nel campo delle scienze applicate: Scienze Economiche e Manageriali, Scienze Giuridiche, Scienze Politiche, Scienze Agrarie e Biotecnologie Vegetali, Scienze Mediche e Ingegneria Industriale e dell'Informazione.

Istituita nel 1987 con L. 41/1987, per proseguire la tradizione dei collegi universitari pisani da cui trae origine, la Scuola Superiore Sant'Anna è un istituto pubblico di istruzione universitaria a ordinamento speciale e si è affermata nel contesto universitario italiano e internazionale come una realtà dinamica e fortemente innovativa in grado di cogliere le sfide della ricerca avanzata e al tempo stesso mantenere le prerogative di un'istituzione universitaria dedita alla valorizzazione del merito mediante percorsi di formazione che si distinguono per l'interdisciplinarietà, la connessione con la ricerca e una marcata apertura internazionale.

La Scuola si presenta nel contesto universitario italiano come università giovane e di piccole dimensioni ed è stata caratterizzata negli ultimi anni da una costante crescita con un raddoppio complessivo del numero di docenti, in particolare del personale docente di seconda fascia e del personale ricercatore, come pure del personale tecnico amministrativo, tanto che oggi la Sant'Anna è la più grande Scuola a ordinamento speciale d'Italia.

Come istituzione universitaria pubblica, chiamata a creare valore per la collettività con la ricerca, la formazione e le attività della Terza Missione, la Scuola vuole contribuire allo sviluppo culturale e scientifico e alla costruzione del bene comune.

Ai sensi all'art. 3 della L. 240/2010, del D.M. 365/2016 e del D.M. 264/2017, la Scuola, aveva intrapreso una sperimentazione di un assetto federato con l'Istituto Universitario Studi Superiori di Pavia (IUSS) e con la Scuola Normale Superiore (SNS), anch'essi aventi natura di Istituti universitari ad ordinamento speciale, ferma restando l'autonomia giuridica, scientifica, gestionale e amministrativa di ciascun ateneo. Questa sperimentazione, pur avendo portato alle tre Scuole federate vantaggi e opportunità di miglioramento, per decisione dei tre Senati Accademici ha visto la sua conclusione nel mese di dicembre 2021. Nell'ambito della Federazione, erano stati istituiti nel corso del 2018 il Consiglio di amministrazione federato, il Collegio dei Revisori dei Conti federato e il Nucleo di Valutazione federato che concluderanno la loro attività nel mese di giugno 2022 per lasciare spazio ai nuovi organi istituiti sulla base del nuovo Statuto della Scuola pubblicato in Gazzetta Ufficiale in data 19 marzo 2022 ed emanato con Decreto della Rettore 146/2022.



Piano attività e organizzazione 2022-2024

La sede centrale della Scuola Superiore Sant'Anna si trova nel centro storico di Pisa in un antico monastero circondato da giardini e spazi verdi, un ampio e articolato complesso all'interno del quale si trovano il rettorato, le aule, gli uffici dei docenti, la biblioteca, la segreteria studenti, la mensa e gli alloggi degli allievi e delle allieve: un vero e proprio campus che fin dal primo impatto mette in evidenza i valori di una learning community dove docenti, ricercatori e ricercatrici, allievi e allieve interagiscono quotidianamente.

Nel corso degli anni il complesso edilizio della Scuola si è costantemente ampliato e oggi dispone di oltre 30 strutture per le attività di formazione e di ricerca in linea con le prerogative di una realtà universitaria fortemente caratterizzata in termini di residenzialità e di research university. Gli istituti e i laboratori di ricerca sono collocati su più sedi, quelli relativi alle scienze sociali si trovano nelle immediate vicinanze della sede centrale, mentre quelli delle scienze sperimentali sono nelle zone limitrofe al centro storico nella zona del CNR e a Pontedera dove ha sede il polo di ricerca e formazione dell'Istituto di Biorobotica.

La collegialità è un valore fondante della Scuola. Gli allievi e le allieve, vivendo insieme, si scambiano esperienze, si supportano, studiano, faticano e gioiscono insieme, creando legami fortissimi che fanno parte della loro esperienza alla Scuola e che li accompagneranno durante tutta la vita.

Gli allievi e le allieve dei Corsi Ordinari vivono nei collegi della Scuola, organizzati secondo il modello del campus universitario. I tre collegi della Scuola (Sede Centrale, Alessandro Faedo e Tiziano Terzani) si trovano nel centro storico di Pisa, hanno camere singole o doppie, con o senza bagno e prevedono spazi ricreativi comuni (palestra, sala musica, angoli ristoro ecc.) e una portineria aperta 24 ore su 24.

Gli allievi e le allieve dei Corsi PhD frequentano svolgono attività di ricerca nei laboratori, sono coinvolti nelle attività degli istituti, in un continuo scambio di esperienze.

Residenzialità non significa soltanto dotare allievi ed allieve, docenti, ricercatori e ricercatrici di spazi di coabitazione ed aggregazione, ma anche qualcosa di più: è il collante fondamentale per sviluppare esperienze e competenze perché il talento non cresce isolato ma richiede scambio e condivisione per potersi sviluppare. Per questo la scuola si definisce una learning community.

Gli Organi di Governo della Scuola

Gli Organi di governo della Scuola sono la Rettore, il Senato accademico e fino al mese di giugno 2022, il Consiglio di amministrazione federato, il Collegio dei revisori dei conti federato, il Nucleo di valutazione federato, oltre che il Direttore generale. Dal mese di giugno saranno attivati gli organi autonomi della Scuola.



Piano attività e organizzazione 2022-2024

La Rettore rappresenta la Scuola garantendo il perseguimento dei fini istituzionali dell'Ateneo e, unitamente al Senato Accademico, svolge funzioni di indirizzo, iniziativa e coordinamento per promuovere lo sviluppo dell'eccellenza nell'attività di ricerca e di formazione.

Per lo svolgimento del proprio mandato, la Rettore si avvale di una Prorettrice Vicaria e di Prorettori/Prorettrici e Delegati/e, individuati/e tra i/le docenti e i/le ricercatori/ricercatrici dell'Ateneo, in relazione agli obiettivi del Piano di Orientamento Strategico promosso dalla Scuola.

Il Senato Accademico è l'organo di rappresentanza della comunità accademica e svolge funzioni di programmazione, indirizzo e governo dell'attività di didattica, di ricerca e di terza missione della Scuola; ha la responsabilità del funzionamento complessivo dell'istituzione.

Il Consiglio di Amministrazione svolge le funzioni di programmazione finanziaria, economica, patrimoniale e del personale, garantendo la sostenibilità economica - finanziaria delle attività della Scuola.

Il Nucleo di Valutazione svolge le funzioni di valutazione e verifica previste dalla normativa vigente con riferimento alle attività didattiche, di ricerca e di terza missione.

Al Collegio dei Revisori dei Conti spetta il controllo sulla regolarità della gestione amministrativa e contabile.

Docenti e ricercatori/ricercatrici

Nelle tabelle seguenti sono riportati i dati relativi alla dotazione di personale docente e dei/le ricercatori/ricercatrici della Scuola al 31 dicembre 2021, suddivisi per Classe Accademica e per Istituto di ricerca.

Il corpo docente della Scuola ha visto una crescita sostanziale negli ultimi dieci anni con un raddoppio complessivo del numero dei/delle docenti, in particolare dei/delle professori/professoressa associati/e e ricercatori/ricercatrici di tipo B, così come è sostanzialmente aumentato il numero dei ricercatori/ricercatrici a tempo determinato di tipo A.

Istituto	Professoressa e Professori		Ricerca e Ricercatori			Totale
	I fascia	II fascia	di ruolo	tipo B	A	
BioRobotica	8	5	–	6	5	24
DirPoliS	12	9	1	4	3	29
Economia	8	5	–	3	2	18
Intelligenza Meccanica	3	3	–	1	6	13
Management	10	5	–	2	9	26
Scienze della Vita	9	5	5	1	2	24
TeCIP	7	5	–	2	8	22
Totale	57	38	6	19	36	156

Dati al 31 dicembre 2021

Tabella 1 Personale Docente e Ricercatori/Ricerca e Ricercatrici per Istituto



Piano attività e organizzazione 2022-2024

Personale	Anno							
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Professori e Professoressse I fascia	35	36	37	43	46	51	52	57
Professori e Professoressse II fascia	28	32	31	29	30	31	35	38
Ricercatori e Ricercatrici di ruolo	16	15	14	13	12	11	8	6
Ricercatori e Ricercatrici a tempo det.	34	35	37	42	55	61	60	55
Totale	113	118	119	127	143	154	155	156

Tabella 2 Trend personale Docente e Ricercatori/Ricercatrici

Accanto al personale docente e ricercatore opera nella Scuola il personale dedicato alla ricerca non strutturato che fa riferimento a tre categorie: assegnisti ed assegniste di ricerca, collaboratori e collaboratrici di ricerca e borsisti e borsiste di ricerca.

Nella tabella vengono riportati i dati numerici riferiti al personale di ricerca non strutturato suddivisi per tipologia. Tutti i dati sono riferiti al 31 dicembre di ogni anno.

Personale	Anno			
	2018	2019	2020	2021
Assegniste e assegnisti di ricerca	215	233	225	242
Borsiste e borsisti di ricerca	61	88	106	66
Collaboratrici e collaboratori di ricerca	38	48	65	62
Totale	314	369	396	370

Tabella 3 Trend personale ricerca non strutturato

La Scuola, rispetto al numero di docenti assunti, è l'ateneo con il maggior numero di assegnisti di ricerca.

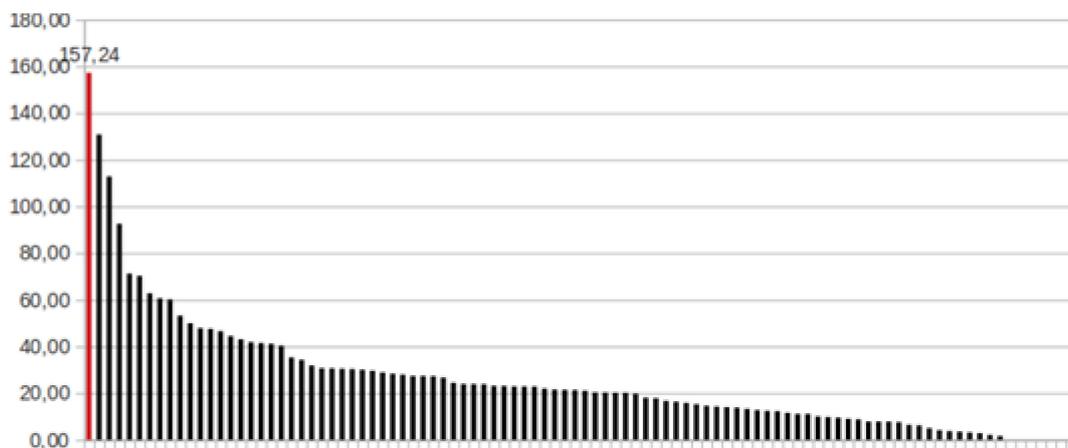


Figura 1 Percentuale degli assegnisti rispetto al personale docente e di ricerca strutturato (dati cineca marzo 2021)



Piano attività e organizzazione 2022-2024

Personale tecnico-amministrativo

Il personale tecnico amministrativo è aumentato, soprattutto nell'ultimo anno, per supportare la crescita delle attività, soprattutto dei progetti di ricerca. Significativa la crescita relativa del personale tecnico, come si evince dalla seguente tabella:

Personale	Anno							
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Tempo indeterminato	145	150	153	165	163	178	182	196
di cui tecniche o tecnici	36	37	38	41	42	48	49	46
di cui Coll. Esperte Linguistiche ed Esperti Linguistici	4	4	4	4	3	3	3	3
Tempo determinato ^a	34	24	33	32	39	39	41	45
di cui tecniche o tecnici	10	7	9	11	4	1	7	11
di cui tecnologhe o tecnologhi	2	2	6	8	13	15	17	17
Totale	179	174	186	197	202	217	223	241

Dati al 31 dicembre, incluso il Direttore Generale

Tabella 4 Personale tecnico amministrativo

Biblioteca

La Biblioteca è un sistema coordinato di Servizi, istituzionalmente preposto a garantire supporto alla ricerca, alla didattica, all'amministrazione e alla valutazione, assicurando la fruizione e l'incremento del patrimonio bibliografico e di documentazione su tutti i supporti e attraverso tutti gli strumenti disponibili, tradizionali e di nuova tecnologia. Inoltre, ha il compito di promuovere l'utilizzo ottimale delle risorse informative e dei servizi connessi e di assicurare la formazione e l'aggiornamento del personale per l'adeguamento delle professionalità ad un contesto in continua evoluzione.

	Anno						
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Patrimonio Librario	77.202	77.562	77.862	78.461	79.111	79.366	79.750
Banche dati on-line	33	31	33	37	44	44	45
Periodici print	157	92	92	93	83	90	90
Periodici on-line	68.000	67.960	67.971	68.100	73.701	67.648	66.700
e-Books	6.320	6.320	4.000	4.893	4.500	7.322	9.829
Circolazione	12.596	7.420	8.094	5.477	4.982	2.760	3.154
Ore di apertura settimanale	121	121	121	121	121	121	121
Media presenze giornaliere	92	96	99	98	99	45	58

Tabella 5 Risorse biblioteca



Piano attività e organizzazione 2022-2024

Valore pubblico: pianificazione strategica e monitoraggio (riferimento alle sezioni 2 e 4 del piano tipo ministeriale)

La strategia, la missione di oggi e di domani, il valore pubblico

I nostri valori

“Scuola Superiore Sant’Anna è espressione di una comunità che promuove e favorisce, nelle sue varie componenti, l’elaborazione e la trasmissione del sapere critico, finalizzato allo sviluppo sociale e delle persone, ispirato ai valori della sostenibilità sociale e ambientale, dell’inclusione, della mobilità sociale e della responsabilità.

La Scuola si fonda sul legame inscindibile tra formazione, attività di ricerca e terza missione, che ha sviluppato nel corso della propria storia e che riafferma come criterio di orientamento per la propria azione, valorizzando l’interdisciplinarietà, l’interazione con il mondo culturale, sociale ed economico e la sperimentazione di nuovi percorsi formativi e nuovi modelli organizzativi e gestionali.

La Scuola riconosce tra i caratteri essenziali della propria organizzazione la collaborazione e la condivisione degli obiettivi istituzionali da parte di tutte le sue componenti: allieve e allievi, docenti, ricercatrici e ricercatori, assegniste e assegnisti, personale tecnico-amministrativo. Ciascuna componente è infatti tenuta ad adottare, nell’esercizio delle proprie funzioni e responsabilità, comportamenti consoni ai valori e alle finalità della Scuola e osserva le disposizioni del codice etico della comunità universitaria.”

Con queste premesse statutarie, la missione della Scuola vuole essere quella di operare quale istituzione pubblica di riferimento e di qualità, dove il talento è attratto, valorizzato e messo in campo per prendersi cura del mondo e per contribuire con responsabilità alla sua crescita culturale e alla sua sostenibilità, nel rispetto dei valori costituzionali.

A research university, a school of talent, for a more sustainable and inclusive world

è il motto che la Scuola si è data, consapevole che il **merito basato su competenze di qualità e impegno** rappresenti il vero **motore di sviluppo**, il meccanismo principe della mobilità sociale, la risorsa che dobbiamo mettere in campo per risolvere le sfide di sostenibilità e di equità che il mondo sta affrontando.

Tematiche strategiche per il futuro del mondo, quali il cambiamento climatico, la sostenibilità ambientale, l’equità e l’inclusione sociale, le nuove modalità di relazioni internazionali, la salute con le tecnologie ad essa connesse, i big data e l’impatto sui sistemi economici e sulle tecnologie, sono ambiti in cui la Scuola vuole investire nei prossimi anni il suo talento, a tutti i livelli e in tutte le sue



Piano attività e organizzazione 2022-2024

componenti. Quale istituzione universitaria pubblica chiamata a creare valore per la collettività, con la ricerca, la formazione e le attività della “terza missione”, *la Scuola vuole lasciare il segno e fare la differenza per le future generazioni, operare per lo sviluppo culturale e scientifico e contribuire alla costruzione del bene comune.*

La Scuola si propone infatti come un articolato **THINK TANK** capace di dare soluzioni concrete e con vari punti di vista (etici, economici, giuridici, tecnologici, scientifici) su alcuni temi chiave per il nostro Paese e per il mondo.

Questi principi statutari rappresentano la missione della Scuola nel contesto universitario nazionale ed internazionale di oggi, indirizzano e caratterizzano il Piano di Orientamento Strategico 2020 – 2025 che individua quali ambiti di intervento prioritari la valorizzazione della sostenibilità, dell’inclusione e della mobilità sociale, unitamente allo sviluppo delle politiche di genere.

Le politiche di genere sono costantemente oggetto di studio, analisi e attenta riflessione mediante l’azione di supporto e di impulso del Comitato Unico di Garanzia (CUG) che contribuisce ad ottimizzare la produttività del lavoro nella Scuola promuovendo la realizzazione di un ambiente caratterizzato dal rispetto dai principi di pari opportunità, di benessere organizzativo e dall’assenza di qualsiasi forma di discriminazione, diretta e indiretta, dovuta a genere, età anagrafica, disabilità, origine etnica, lingua, opinioni politiche o orientamento sessuale.

Dal 2021 la Scuola adotta il Bilancio di Genere, per misurare e rappresentare la distribuzione di genere delle diverse componenti all’interno della Scuola nonché la partecipazione di donne e uomini nei suoi organi di gestione, e quindi definire le azioni da adottare a favore dell’eguaglianza di genere in tutte le politiche dell’Ateneo.

Ad esso si affianca il Gender Equity Plan, un piano che scaturisce da recenti disposizioni comunitarie e che definisce la strategia della Scuola per l’uguaglianza di genere indicando azioni integrate per identificare distorsioni e diseguaglianze di genere, implementare strategie innovative per eliminare eventuali disparità, definire obiettivi e monitorarne il raggiungimento attraverso adeguati indicatori.

Sostenibilità e sviluppo sostenibile caratterizzano da tempo molti settori di ricerca e di formazione della Scuola e, con l’adozione dell’Agenda 2030 delle Nazioni Unite, questi sono diventati ambiti di intervento prioritario e strategico per l’intero Ateneo, identificativi delle sue politiche di formazione, ricerca e terza missione. La Scuola è tra le università ad adottare il Bilancio di Sostenibilità, per fornire alla comunità interna e a tutti gli stakeholder uno strumento utile per far conoscere, in maniera trasparente ed aggiornata, come la Scuola impiega le proprie risorse e con quali risultati in termini sostenibilità ambientale e sociale.

L’inclusione è un ulteriore pilastro su cui si fonda la comunità della Scuola che intende dare luogo a contesti di formazione, di ricerca, di lavoro o di condivisione in genere che siano inclusivi,



Piano attività e organizzazione 2022-2024

equi, attenti alla parità di genere, improntati alla giustizia sociale e capaci di lottare contro le disuguaglianze, dare valore all'eterogeneità e alle unicità eliminando le barriere e le discriminazioni.

Per questo la Scuola Superiore Sant'Anna aderisce al Manifesto dell'Università Inclusiva promosso da UNHCR (the UN Refugee Agency) per favorire l'accesso dei rifugiati all'istruzione universitaria e promuovere l'integrazione sociale e la partecipazione attiva alla vita accademica. È inoltre partner di Scholar at Risk Italia, una rete internazionale di università fondata nel 1999 presso l'Università di Chicago per promuovere la libertà accademica e proteggere studiosi in pericolo di vita o il cui lavoro è severamente compromesso.

Nel corso del 2021, anche in seguito alla conclusione della sperimentazione della Federazione e al ritorno della Scuola ad un assetto di gestione autonoma, è stato rivisto lo Statuto con una revisione che ha avuto ad oggetto i seguenti ambiti:

- adeguamento dello Statuto alla conclusione della sperimentazione della Federazione mediante eliminazione dei riferimenti alla Federazione e revisione della composizione del Consiglio di amministrazione, del Collegio dei Revisori dei Conti, del Nucleo di valutazione;
- revisione del procedimento di approvazione delle fonti della Scuola;
- interventi puntuali sulle competenze e sulla composizione degli organi di governo e di gestione della Scuola, minime revisioni e sistematizzazione dei contenuti relativi agli organi di controllo, consultivi e di garanzia;
- revisione della composizione del Senato con l'introduzione di nuovi membri, il rappresentante dei coordinatori dei programmi di dottorato e il rappresentante degli assegnisti di ricerca in possesso del diploma di dottorato;
- previsione dell'Assemblea dei docenti e delle docenti;
- revisione dell'art. 26 sull'articolazione della Scuola con l'introduzione dei Centri di ricerca interdisciplinari e con la previsione dell'afferenza dei docenti alle Classi, dell'adesione agli Istituti e/o della possibilità di aderire ad un Centro di ricerca interdisciplinare;
- nuova articolazione dei contenuti del titolo VII su organizzazione e personale;
- coordinamento con la Scuola Normale Superiore in merito ai Titoli rilasciati agli/alle Allievi/e dalla Scuola;
- adozione nel testo statutario del linguaggio inclusivo con specifica attenzione al genere.



Piano attività e organizzazione 2022-2024

A seguito di osservazioni ministeriali e alle conseguenti modifiche, lo Statuto è stato definitivamente approvato dagli Organi e, poi, pubblicato in Gazzetta Ufficiale in data 19 marzo 2022 ed emanato con Decreto della Rettore 146/2022.

Nei prossimi paragrafi sarà presentato, a livello Scuola, un sintetico aggiornamento di alcuni degli obiettivi strategici che sostanzialmente vengono tutti confermati per ciascun ambito in cui si declina la missione della Scuola: **ricerca, formazione e terza missione**.

In generale, gli obiettivi di seguito illustrati si riferiscono all'anno 2022 e dove già definito degli organi della Scuola all'anno 2023.

Gli obiettivi della Ricerca

La ricerca è stata, in particolare nell'ultimo decennio, il cavallo di battaglia della Scuola che *vuole continuare a essere una **research university***. La ricerca, sia nell'ambito delle scienze sociali che in quelle sperimentali, è infatti la palestra in cui la Scuola può svolgere l'azione formativa rivolta ad allievi/e di alto merito ed è il volano della Terza Missione con cui può fare la differenza nel contesto in cui opera.

Di seguito si ricordano gli obiettivi contenuti nel Documento programmatico sulle politiche della Scuola.

Obiettivo Ricerca 1: *Mantenere alti volumi di produzione scientifica, ma soprattutto incrementare la qualità della produzione, verificabile - considerando i criteri specifici della tipologia di settore disciplinare - in base alle riviste, al numero di citazioni ricevute dalle pubblicazioni e all'impatto in termini di terza missione, sia per le scienze sociali che sperimentali.*

Obiettivo Ricerca 2: *Facilitare l'interdisciplinarietà e la possibilità di collaborazione tra istituti ed aree di ricerca.*

Obiettivo Ricerca 3: *Assicurare l'eccellenza nel processo di reclutamento di nuovi docenti e ricercatori.*

Con riferimento agli obiettivi 1 e 3, sono stati recentemente resi noti i risultati VQR 2015-2019 da cui si evince la grande capacità della Scuola in termini di qualità della sua produzione scientifica. La valutazione media dei prodotti per docente è stata pari a 0,86 su 1 sia per i docenti già assunti prima del 2015 sia per i nuovi ingressi, evidenziando una capacità di assumere persone con gli stessi livelli del corpo docente già in carica. 0,86 è un valore molto elevato nella comparazione nazionale e ancor più difficile da mantenere considerando la crescita nel numero dei docenti.



Piano attività e organizzazione 2022-2024

	Voto medio Profilo A	Voto medio Profilo A	I=media B/media A		Voto medio Profilo A	Voto medio Profilo A	I=media B/media A
Trieste SISSA	xxx	xxx	0,95	Roma Tre	0,70	0,75	1,06
GSSI	0,89	0,92	1,03	Ferrara	0,75	0,75	1,00
Lucca - IMT	0,91	0,87	0,96	Trieste	0,67	0,75	1,11
Pisa S.Anna	0,86	0,86	1,00	Salerno	0,67	0,74	1,11
Pisa Normale	0,86	0,86	1,00	Sannio	0,70	0,74	1,05
Milano Bocconi	0,70	0,83	1,19	Piemonte Orientale	0,68	0,74	1,10
Milano San Raffaele	0,81	0,82	1,01	Milano HUMANITAS	0,86	0,74	0,86
Padova	0,76	0,81	1,06	Udine	0,68	0,74	1,08
Trento	0,75	0,80	1,07	Calabria (Arcavacata di Rende)	0,65	0,74	1,13
Bari Politecnico	0,74	0,80	1,07	Reggio Calabria	0,66	0,74	1,11
Roma LUISS	0,71	0,80	1,12	Bergamo	0,70	0,74	1,05
Pavia IUSS	0,83	0,79	0,96	Genova	0,69	0,73	1,06
Milano Bicocca	0,73	0,78	1,07	Roma Tor Vergata	0,66	0,73	1,10
Milano	0,75	0,78	1,05	L'Aquila	0,68	0,73	1,08
Bologna	0,73	0,77	1,06	Catania	0,63	0,73	1,16
Tuscia	0,69	0,77	1,12	Camerino	0,68	0,73	1,07
Pisa	0,73	0,77	1,06	Roma La Sapienza	0,65	0,72	1,11
Torino	0,73	0,77	1,06	Venezia Cà Foscari	0,70	0,72	1,04
Bolzano	0,66	0,77	1,17	Milano Cattolica	0,66	0,72	1,10
Perugia	0,69	0,77	1,11	Insubria	0,66	0,72	1,10
Verona	0,72	0,77	1,07	Cagliari	0,68	0,72	1,07
Parma	0,70	0,76	1,08	Roma LUMSA	0,69	0,72	1,05
Pavia	0,72	0,76	1,05	Bari	0,62	0,72	1,16
Napoli Parthenope	0,70	0,76	1,08	Urbino Carlo Bo	0,68	0,72	1,07
Marche	0,73	0,76	1,04	Palermo	0,62	0,72	1,15
Torino Politecnico	0,73	0,76	1,04	Brescia	0,69	0,72	1,05
Napoli Federico II	0,72	0,76	1,04	Roma Foro Italico	0,73	0,71	0,97
Modena e Reggio Emilia	0,73	0,75	1,03	Salento	0,66	0,71	1,08
Milano Politecnico	0,74	0,75	1,02	Siena	0,69	0,71	1,02
Firenze	0,72	0,75	1,04	Catanzaro	0,69	0,70	1,02
Teramo	0,63	0,75	1,18	Chieti e Pescara	0,65	0,70	1,09

Tabella 6 Risultati preliminari VQR 2015-2019

In attesa della prossima VQR prevista nel 2025, la Scuola per valutare la performance annuale della produzione scientifica si è data un sistema interno di monitoraggio della qualità e quantità della ricerca che è alla base anche per la distribuzione del Fondo Unico Istituti (FUI), cioè erogazioni di risorse Scuola agli Istituti in cui è articolata.

Gli indicatori che si riferiscono all'obiettivo 1 sono due:

- il posizionamento percentile del docente rispetto ai pari ruolo, pari SSD (Settore Scientifico Disciplinari) nazionali in relazione al numero di prodotti (articoli su rivista e proceedings) pubblicati nella banca dati Scopus nell'ultimo triennio;
- il posizionamento percentile del docente rispetto ai pari ruolo, pari SSD nazionali in relazione al numero di prodotti (articoli su rivista e proceedings) pubblicati in riviste del primo quartile dello Scimago Journal Ranking (SJR) nella banca dati Scopus nell'ultimo triennio.

Questi indicatori, pesati rispettivamente al 40% ed al 60%, vengono combinati in un unico indicatore che esprime il posizionamento percentile di ogni singolo docente afferente ad un Istituto Bibliometrico. In questo modo si dispone di una valutazione comparata che permette di capire dove si posizioni il docente in relazione agli altri docenti nazionali pari ruolo, pari settore scientifico disciplinare (in servizio al 31 dicembre)



Piano attività e organizzazione 2022-2024

La performance media del 2021 (dati del triennio 2018-2020) è stata la seguente:

- Biorobotica: 74,51
- Economia: 73,05
- Management: 82,17
- Intelligenza Meccanica: 61,38
- Scienze della Vita: 55,15
- TeCiP: 67,97
- Complessivo Scuola: 69,59

Nel caso dell'Istituto DirPoliS, non essendo possibile utilizzare una valutazione bibliometrica comparata viene comunque effettuata una valutazione quali-quantitativa della produttività scientifica.

Nel 2022 e 2023 la Scuola si propone di mantenere la posizione o se possibile migliorarla.

La valutazione della produttività della ricerca è misurabile anche considerando l'entità dei progetti acquisiti.

Nell'ambito dei progetti Horizon 2020 merita segnalare che nel 2020 la Scuola ha avviato 28 progetti, di cui quattro nel ruolo di coordinatore. Nel 2021 la Scuola ha avviato 16 progetti, di cui 3 nel ruolo di coordinatore. Dall'inizio del Programma Horizon 2020, anno 2015, anno all'anno 2021, i Grant Agreement firmati e quindi i progetti avviati risultano essere in totale 96, di cui 22 come coordinatori. Il valore dei progetti complessivamente acquisiti dalla Scuola (per ricerca, didattica e trasferimento tecnologico) sono stati pari a circa 22ml nel 2019, 38,7 ml nel 2020 e 29,3 ml nel 2021.

L'attività di ricerca, fino al 2021, è stata svolta nell'ambito di sette Istituti di ricerca (BioRobotica, DIRPOLIS, Economia, Management, Scienze della Vita, TeCIP, Intelligenza Meccanica). Nel 2022 l'Istituto Scienze della Vita si è sciolto e sono stati costituiti, in via sperimentale, due centri di ricerca disciplinari, Crop Science e Plant Science. L'area medica confluirà nel costituendo Centro di ricerca interdisciplinare Health Science o in altri Istituti.

Con la Riorganizzazione del 2020, inoltre, è stato costituito un "ufficio Grant", l'Area Promozione, Coordinamento e Promozione della Ricerca, che ha iniziato a lavorare per supportare e coordinare gli Istituti (per i quali le strutture di supporto amministrativo sono state ridotte a tre), quale punto di riferimento nello scambio di informazioni e nella predisposizione della modulistica, soprattutto per i progetti finanziati dalla Commissione Europea.

Con riferimento all'obiettivo 2 *Facilitare l'interdisciplinarietà e la possibilità di collaborazione tra istituti ed aree di ricerca*, il nuovo testo statutario ha introdotto nell'articolazione della Scuola i "Centri di ricerca interdisciplinari" finalizzati alla programmazione e alla gestione delle attività di ricerca con forte vocazione interdisciplinare: tali Centri coinvolgono competenze disciplinari presenti in più Istituti di ricerca della Scuola e sviluppano progetti in aree ritenute strategiche dalle politiche



Piano attività e organizzazione 2022-2024

della Scuola. Ad oggi è in fase di costituzione il Centro Health Science con una richiesta pervenuta al Senato firmata da docenti di sei istituti a cui fanno capo due grandi progetti: Proximity Care, finanziato dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca e Health Tech, finanziato nell'ambito del PRO3.

La Formazione

La Scuola ha inteso valorizzare i capisaldi della propria missione statutaria e della propria natura di istituzione universitaria pubblica a ordinamento speciale, prevedendo nei prossimi anni una revisione formativa ed un suo ampliamento.

Nello schema seguente, si presenta una mappa di riferimento dell'offerta formativa che la Scuola si propone di attivare e potenziare.

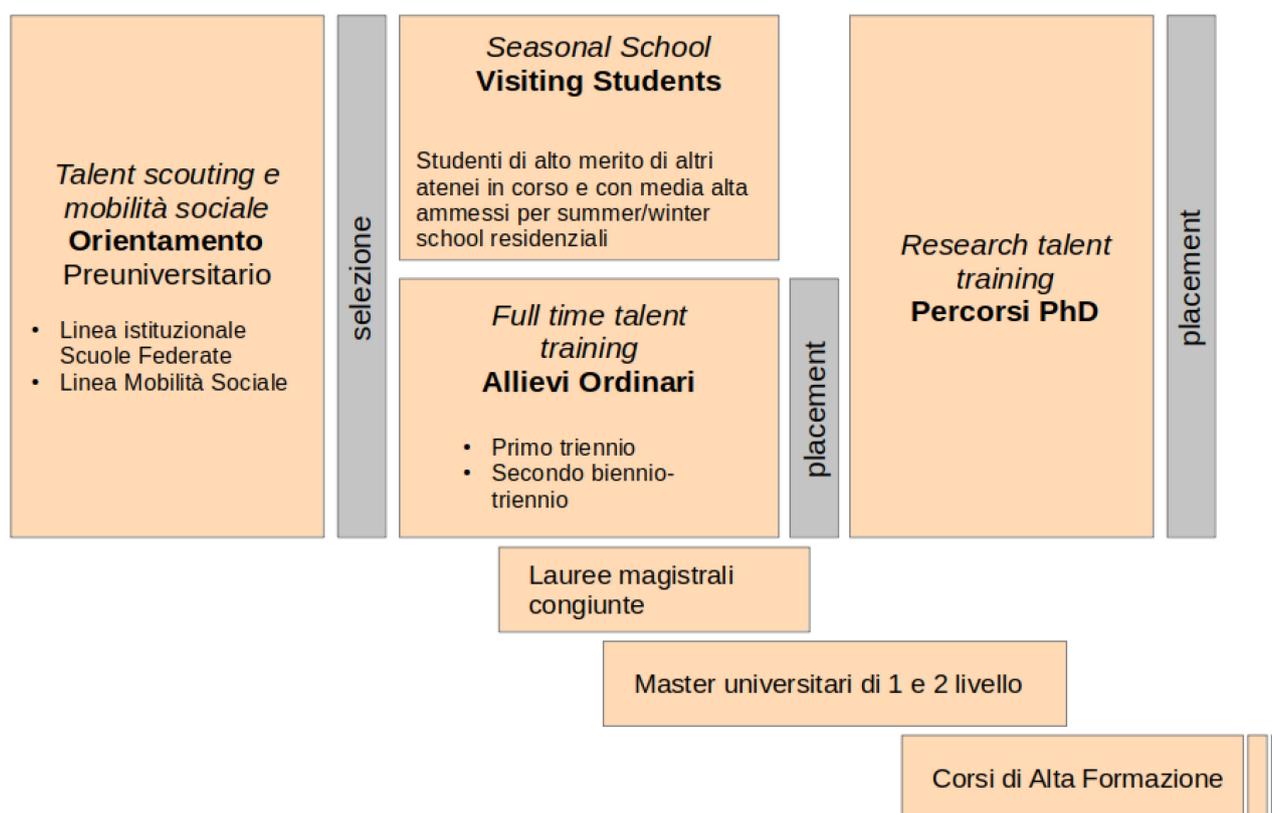


Figura 2 Offerta formativa

Gli interventi di miglioramento delle metodologie didattiche e di diffusione delle *best practice* sono oggetto di attenzione della Scuola. Sono in corso nel 2022 interventi formativi destinati a docenti e ricercatori/ricercatrici per migliorare le capacità didattiche ("Train the Teachers") e saranno previsti finanziamenti per l'innovazione tecnologica soprattutto per la formazione a distanza. La fonte di tali finanziamenti potranno essere le iniziative part time di *talent training*.

Il progetto formativo "Train the teachers" nasce con la finalità di offrire al personale che a vario titolo svolge, all'interno della Scuola Superiore Sant'Anna, attività di docenza per le diverse



Piano attività e organizzazione 2022-2024

tipologie di Allievi/Allieve, metodi e strumenti per realizzare efficaci azioni formative, anche in modalità blended, in linea con le attese degli utenti e con l'evoluzione del contesto esterno. È previsto un percorso di base per giovani docenti, ricercatori e ricercatrici (compresi assegnisti e assegniste di ricerca) della Scuola Superiore Sant'Anna che svolgono raramente attività d'aula in qualità di docenti e che comunque hanno meno di tre anni di attività come docenti nel proprio curriculum e un percorso avanzato rivolto a docenti, ricercatori e ricercatrici della Scuola Superiore Sant'Anna in servizio da più di 3 anni. Il progetto si inserisce all'interno di uno più generale finanziato dalla Regione Toscana, "E-SantAnnaCommunity", per facilitare e sostenere la partecipazione ai corsi erogati in modalità DAD o blended con le seguenti azioni:

- supportare docenti e allievi/e e/o studenti/studentesse al corretto utilizzo della piattaforma di e-learning e della piattaforma di erogazione sincrona e asincrona della didattica con la finalità di abbattere il digital divide per docenti e allievi/e e/o studenti/studentesse ottimizzando strumenti e metodologie nella FAD (Formazione a distanza) e nella didattica blended;
- formare il corpo docente all'erogazione di innovative metodologie di insegnamento (Piattaforma Moodle - Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment) e all'utilizzo di nuove tecniche/tecniche comunicative di linguaggio rivolte alla classe virtuale;
- agevolare l'organizzazione ottimale dell'attività di didattica in modalità blended, mediante l'attivazione di collaborazioni da parte di allievi/e e/o studenti/studentesse della Scuola, incentivando l'uso di piattaforme e strumenti destinati a fornire supporto a docenti/ricercatori/ricercatrici, a allievi/e e/o a studenti/studentesse ponendo particolare attenzione ai/alle nuovi/e immatricolati/e;
- realizzare un archivio di materiali didattici multimediali accessibile in modalità asincrona da tutti gli utenti della Scuola;
- realizzare nuovi percorsi e proseguire azioni già intraprese a supporto degli allievi/e e/o degli studenti/studentesse relativamente all'orientamento in itinere e in uscita; percorsi che, in base alle contingenze, potranno essere svolti sia in presenza che in modalità on line e blended.

La Scuola ritiene la qualità della didattica un obiettivo prioritario e include in modo sistematico la sua valutazione nel sistema di programmazione e controllo dell'Ateneo.

Di seguito si rammentano gli obiettivi specifici previsti nel Documento Programmatico sulle politiche della Scuola.

Obiettivo Formazione 1: *Talent scouting e mobilità sociale: l'orientamento pre-universitario -*

a) potenziare la centralità dell'orientamento nella missione formativa della Scuola mediante un



Piano attività e organizzazione 2022-2024

programma strutturato di interventi; tale programma sarà parte integrante dell'attività formativa dei/delle docenti e potrà contribuire, nei limiti decisi dalle Classi Accademiche, all'assolvimento degli obblighi didattici degli stessi; b) rafforzare il "Progetto ME.MO. per la valorizzazione del merito e della mobilità sociale", linea di intervento dedicata a contrastare le difficoltà di accesso agli studi universitari da parte di giovani di talento provenienti da contesti socio-economici svantaggiati.

Obiettivo Formazione 2: *La revisione della selezione degli/delle allievi/e: la revisione del concorso*

Obiettivo Formazione 3: *Full time Talent training: gli/le Allievi/e Ordinari/e.* La Scuola si propone di avviare il processo di revisione del percorso formativo e degli obiettivi formativi migliorando la qualità delle attività di tutoraggio da parte dei/delle docenti attraverso l'organizzazione di iniziative formative a loro favore curate dai/dalle Presidi, in particolare con riferimento ai docenti di nuova nomina. La Scuola persegue anche il potenziamento del collegio per incrementare il numero di posizioni di allievo/a ordinario/a.

Obiettivo Formazione 4: *Part time Talent training: le seasonal school*

Obiettivo Formazione 5: *Focus talent training: Lauree Magistrali in convenzione.* La Scuola si pone l'obiettivo di mantenere l'offerta formativa esistente, migliorandone la qualità in collaborazione con gli Atenei convenzionati.

Obiettivo Formazione 6: *Research talent training: percorsi PhD.* La Scuola intende migliorare ulteriormente la propria attrattività sui candidati, perseguendo le seguenti azioni strategiche:

- miglioramento continuo della qualità del reclutamento, soprattutto dei candidati internazionali;
- incremento del numero di borse, irrobustendo il rapporto con le aziende e con altri enti finanziatori;
- apertura di corsi PhD in nuovi settori, quali quello dei cambiamenti climatici, in linea con l'evoluzione delle aree di ricerca;
- potenziare significativamente il livello di servizio di accoglienza di studenti/esse e personale internazionale, in modo da aumentare l'attrattività della Scuola come destinazione.

Obiettivo Formazione 7: *Long term talent training: l'Alta Formazione (AF).* L'obiettivo è di consolidare il trend degli ultimi anni mantenendo la leadership e la capacità innovativa del settore del AF e di rafforzare il legame tra attività di AF e attività di ricerca condotta alla Scuola, in stretta sinergia con gli Istituti.

Obiettivo Formazione 8: *Il Placement e la valorizzazione degli/delle allievi/e nel mondo.* Le attività strategiche previste in questo ambito sono di seguito riportate:



Piano attività e organizzazione 2022-2024

- inclusione nella programmazione didattica di allievi/e ordinari/e e PhD di moduli specifici per acquisire le competenze richieste dal mondo del lavoro anche mediante interventi di soggetti aziendali e attivazioni di tirocini curriculari e *stage* in aziende correlate agli sbocchi professionali offerti dai vari settori della Scuola;
- moduli specifici, da organizzare anche in collaborazione con la Biblioteca, volti a fornire le competenze necessarie per orientare i risultati dell'attività di ricerca verso pubblicazioni scientifiche di alto livello;
- incremento delle relazioni con il mondo delle imprese, in particolare per il tramite della rete degli ex Allievi e dell'Associazione e valorizzando i contatti industriali del personale docente e ricercatore; potenziamento degli eventi di *job meeting (JobFair)* in cui Allievi/e e imprese possono incontrarsi e presentarsi reciprocamente;
- costante monitoraggio degli esiti occupazionali di tutte le figure formate alla Scuola, con particolare riguardo all'efficacia delle nuove iniziative di formazione proposte nel piano strategico.

Rispetto all'obiettivo 1 Talent scouting e mobilità sociale: l'orientamento preuniversitario, con particolare riferimento alla mobilità sociale, si segnala che la Scuola da vari anni è impegnata in questo ambito con una collaborazione con il Ministero dell'Istruzione e, dal 2019, con la Fondazione Talento all'Opera e con Banca Intesa. La prima edizione del Progetto ME.MO. ha preso avvio con l'a.a. 2019/20. Il percorso, di durata annuale, ha accompagnato 120 studenti/esse del IV anno delle scuole superiori, selezionati per merito e background socioeconomico fragile, alla scelta universitaria. Gli studenti coinvolti sono saliti nell'edizione 2021 a 250 arrivando nell'edizione 2022 a 360, prevedendo il coinvolgimento nel 2021 di 15 allievi dei Collegi Universitari di Merito e nel 2022 di 10 allievi dei Collegi di Merito e di 11 allievi della Scuola Normale Superiore. Inoltre, nel 2021 per la prima volta è stata sperimentata una iniziativa di orientamento e mobilità sociale dedicata alle giovani focalizzata alle materie STEM, che verrà riproposta anche nel 2022 in due edizioni. I potenziamenti di queste iniziative predisposti per il 2022 e previsti per il 2023 sono realizzate nell'ambito della programmazione triennale ministeriale 2021-2023, presentata dalla Scuola.

Per l'obiettivo 2 *La selezione degli/delle allievi/e: la revisione del concorso*, la Scuola ha già conseguito questo obiettivo già nel 2019. In fatti ha aderito al Consorzio Cisia prevedendo una modifica sostanziale alla fase di preselezione, basandola sui test on line svolti presso i 54 atenei che partecipano al consorzio e fissando una soglia selettiva di ammissione. Accanto a questa iniziativa, la Scuola ha attivato il progetto "Pisa accoglie il talento" per mettere a disposizione di tutti i partecipanti al concorso servizi e opportunità offerte da vari soggetti della città. Infine, ha definito le condizioni per il rimborso delle spese del viaggio e dell'alloggio sostenute per partecipare alle prove, differenziato sulla base della classe ISEE, prevedendo per i candidati e le candidate, in base



Piano attività e organizzazione 2022-2024

alle disponibilità, anche alloggi gratuiti presso i propri collegi. Nel dicembre 2021 la Scuola, nell'approvare il nuovo bando di concorso per l'anno accademico 2022/2023, ha inoltre previsto di riconoscere da quest'anno anche il rimborso del costo fino a due TOLC per i partecipanti al concorso sempre in base all'ISEE. L'obiettivo è anche quello di aumentare in numero di domande per posto di allievo/a ordinario/a.

Per l'obiettivo 3 *Full time Talent training: gli/le Allievi/e Ordinari* si evidenzia che per la prima volta nel 2021 sono previsti due posti allievi finanziati da soggetti terzi, uno da parte di Intesa San Paolo in collaborazione con Fondazione Il Talento all'Opera e uno dalla Fondazione Cavallini. Nel 2022 la Scuola vuole potenziare questa capacità e punta a raddoppiare il numero di allievi finanziati da privati.

Un particolare approfondimento merita l'obiettivo 4 *Part time Talent training: le seasonal school* su cui la Scuola aveva fortemente investito e aveva sviluppato un programma per il quale aveva richiesto e ottenuto anche un finanziamento ministeriale.

Le Seasonal School sono percorsi formativi di eccellenza a carattere interdisciplinare, su tematiche di ricerca della Scuola, destinati a studentesse e studenti universitari iscritti ai corsi di laurea, di laurea magistrale, anche a ciclo unico, e ai corsi di perfezionamento e dottorato che abbiano i medesimi requisiti di profitto stabiliti per le allieve e gli allievi della Scuola. Sono occasioni di incontro e confronto per entrare in contatto con altri studenti/esse di merito provenienti da tutta Italia e dall'estero da vivere "dentro" le strutture e i laboratori della Scuola. Hanno la durata di una o due settimane, si svolgono preferibilmente in lingua inglese e possono avere carattere residenziale oppure svolgersi con modalità di didattica a distanza. Al termine del percorso, successivamente al superamento di una prova finale, è previsto il rilascio di un attestato di partecipazione con il riconoscimento dei CFU indicati nei singoli bandi. Sono ammessi gli/le studenti/esse iscritti/e ad un corso di laurea o di dottorato di università italiane e straniere in pari con gli esami previsti dai diversi regolamenti didattici e con una media di profitto pari almeno a 27/30 per il sistema italiano o almeno B per quello internazionale. L'accesso alle Seasonal School prevede il possesso della conoscenza autocertificata della lingua in cui si svolgerà il corso pari o superiore al livello B2 nel caso gli/le studenti/esse non siano di madre lingua.

La quota di iscrizione può essere ridotta, in virtù del finanziamento ministeriale fino al 2021 e nel 2022 grazie alla copertura della Scuola stessa, per i candidati che presentano un certificato ISEE valido o dichiarazione equivalente rilasciata da enti competenti nel caso di candidati provenienti da università straniere. Le università italiane ed estere con specifici accordi con la Scuola Sant'Anna hanno diritto a posti riservati e ad una riduzione del 10% delle spese di iscrizione.

Al momento hanno aderito al progetto le seguenti istituzioni: Università di Catania; Università della Tuscia; Università di Trento; Fondazione Onaosi; Università di Messina; Università di Macerata;



Piano attività e organizzazione 2022-2024

Università di Camerino; Università della Calabria; Conferenza dei Collegi Universitari di Merito; Università di Palermo; Università della Valle d'Aosta; Libera Università di Bolzano; Università Politecnica delle Marche e Università di Siena.

Inoltre, la firma di una convenzione è in discussione con altre undici Atenei italiani.

Le 13 iniziative svolte nell'anno accademico 2020/2021 hanno visto 146 partecipanti e i seguenti numeri:

- numero medio dei partecipanti: 11,2 studentesse/studenti
- età media: 25,3 anni
- distribuzione di genere: 73 F (50%) vs 73 M (50%)
- partecipanti stranieri: 21 (14,4%)
- università di provenienza: 48 istituzioni diverse (di cui 8 straniere)
- livello dei partecipanti: 24 iscritte/i a laurea triennale (16,4%), 72 iscritte/i a laurea magistrale (49,3%) e 50 iscritte/i a PhD (34,3%)
- riduzione della quota di iscrizione (per ISEE): 108 studentesse e studenti (74%)
- riduzione della quota di iscrizione (per istituzione convenzionata): 41 partecipanti (28,1%).

Le valutazioni da parte degli/delle studenti/esse sono state molto elevate come si può rilevare dalla seguente tabella:

Valutazioni	teaching	class dynamic	administrativ e staff	services and structures	evaluation of the seasonal school	interest in an internship/thesis at sant'anna
PHOTONS	8,10	8,90	10	/	10,00	9,20
CESM	8,20	8,80	10	/	9,30	7,80
CHINA	8,60	9,30	9,8	/	9,60	8,70
IAC	9,40	9,40	10	/	10,00	8,70
INSIDER	8,70	8,10	9,8	/	9,30	9,20
CIBO	9,10	9,20	9,9	/	9,80	10,00
ETHICS	7,70	9,00	9,9	/	8,70	9,30
DATA	7,60	8,10	9,6	/	9,30	9,00
CROSSROADS	8,70	8,90	9,8	/	9,60	9,40
AIRONE	7,10	7,50	9,9	9,20	8,30	9,60
SWAP	9,00	9,30	10	9,50	10,00	8,30
CLIMATE	8,80	9,00	9,7	/	9,50	9,70
ECONOMICS	8,10	9,20	10	9,30	9,70	9,20
Media	8,40	8,80	9,9	9,30	9,50	9,10

Tabella 7 Valutazione Seasonal AA 2020/2021

Le iniziative programmate per l'anno accademico 2021/2022 sono 23 e per l'anno 2022/23 19.

Alcune delle scuole stagionali sono state promosse anche agli/alle studenti/esse iscritti/e alla rete delle università europee EELISA. Per le studentesse e gli studenti provenienti dalle Università



Piano attività e organizzazione 2022-2024

che aderiscono al network EELISA sono previste agevolazioni rispetto al pagamento della quota d'iscrizione.

Una premialità di 450€ è erogata da Fondazione Il Talento all'Opera Onlus e Fondazione EY ai/alle tre partecipanti più performanti di ogni corso.

La scelta strategica della Scuola di mettersi al servizio del sistema universitario per formare studenti/esse meritevoli con un approccio interdisciplinare e su temi di ricerca di frontiera ha avuto risultati molto positivi e su questa scelta strategica la Scuola intende ancora investire.

L'obiettivo per il 2022 è quello di mantenere i risultati in termini di numeri medi di studenti partecipanti, di valutazione degli studenti e di sostenibilità economica, riuscendo con i ricavi specifici a coprire i costi diretti delle iniziative e garantendo agli studenti e studentesse che ne avranno diritto la riduzione ISEE.

Rispetto all'obiettivo 5 la Scuola conferma l'obiettivo di mantenere l'offerta formativa esistente, migliorandone la qualità in collaborazione con gli Atenei convenzionati.

Per l'obiettivo 6, confermando gli obiettivi, si rileva che nell'a.a. 2020/21 la Scuola ha attivato il corso PhD in Health Science, Technology and Management, che vede il coinvolgimento di tutti gli Istituti della Scuola. Le tematiche del corso sono legate al tema della salute e dell'equità dei sistemi sanitari (SS): caratterizzati da complessità, interdisciplinarietà e dinamicità richiedono innovazione e capacità di gestione per essere sostenibili e garantire livelli di cure adeguate ai propri assistiti ed alle proprie assistite. Questo corso punta a formare ricercatori e ricercatrici e professionisti e professioniste con un background interdisciplinare per poter affrontare le sfide del futuro del sistema socio sanitario. Nel 2021, inoltre, a seguito dello stanziamento ministeriale straordinario nell'ambito del PON "Ricerca e Innovazione 2014-2020" sono state assegnate ulteriori 29 borse di studio. Per il 2022 con i D.M. 351/22 e 352/22 che hanno stanziato, nell'ambito del PNRR, risorse aggiuntive destinate ai dottorati di ricerca, è previsto un ulteriore incremento del numero delle borse che la Scuola assegnerà.

In riferimento all'obiettivo Formazione 7: *Long term talent training: l'Alta Formazione (AF)*, nell'a.a. 2020/21 le allieve iscritte e gli allievi iscritti ai corsi Master sono 166. Complessivamente, per tutti i corsi di alta formazione, nello stesso anno accademico, sono state erogate 6.313 ore di cui circa il 37% in lingua inglese.

Nell'a.a. 2021/22, ancora in corso, le allieve iscritte e gli allievi iscritti ai corsi Master sono 205.

Terza Missione

La Scuola Superiore Sant'Anna si impegna a rafforzare la propria capacità di produrre valore per la collettività, agendo come volano di sviluppo socio-economico, culturale e tecnologico, mediante e oltre la ricerca e la formazione progettando il futuro per l'umanità. Avendo come



Piano attività e organizzazione 2022-2024

riferimento strategico l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, con i suoi 17 obiettivi, 169 target e 240 indicatori.

Dai laboratori e centri di ricerca della Scuola sono nate numerose imprese spin-off ed un esteso portafoglio brevettuale composto da titoli nazionali ed internazionali alcuni dei quali condivisi con altre istituzioni pubbliche e private o concessi in licenza a imprese. Le imprese Spin-off della Scuola impiegano attualmente circa 190 addette ed addetti e, in alcuni casi, utilizzano brevetti di cui la Scuola ha la titolarità.

La Scuola ha depositato nell'anno 2021, 17 nuove domande di brevetto in Italia; 7 estensioni PCT, 8 fasi nazionali in Europa, 6 fasi nazionali in USA e 9 fasi nazionali in altri paesi extra-europei. La Scuola promuove la valorizzazione della proprietà intellettuale generata nei suoi Istituti.

La Scuola è attiva nell'organizzazione di eventi di promozione dei brevetti in collaborazione con la Regione Toscana, le imprese, Enti ed Atenei.

La Scuola aderisce a JOTTO, l'Ufficio di Trasferimento Tecnologico congiunto costituito oltre che dalla Scuola Superiore Sant'Anna, dalla Scuola Normale Superiore, dalla Scuola IMT Alti Studi di Lucca e dalla Scuola IUSS di Pavia sul tema della valorizzazione della ricerca e della Terza Missione universitaria.

Nel 2021 sono stati organizzati 7 incontri tra le imprese spin-off e referenti di grandi imprese o investitori, al fine di stabilire possibili collaborazioni e definire convenzioni tra la Scuola e tali soggetti, che consentano sempre più di ampliare le possibilità di sviluppo delle imprese spin-off già costituite o dei gruppi di ricerca che volessero avviare attività imprenditoriale.

La Scuola Superiore Sant'Anna è parte di importanti network regionali, nazionali ed internazionali costituiti assieme ad altre Università, aziende e Centri di Ricerca attivi sui temi della formazione, della ricerca e della Terza Missione (Start Cup Toscana; Network per la Valorizzazione della ricerca universitaria; ASTP-Proton; PNI)

L'ufficio Placement fornisce ad allieve e allievi dei Corsi ordinari e dei Corsi di PhD il supporto per instaurare rapporti di collaborazione con il mondo del lavoro. In particolare, questo servizio raccoglie e pubblica le proposte di stage e le offerte di lavoro; collabora con aziende per le loro esigenze di recruitment; organizza occasioni di incontro con imprese; agevola la conoscenza delle realtà professionali

Nel 2021 sono stati attivati 64 tirocini formativi in uscita (di cui 56 per allieve ed allievi dei Corsi ordinari, 4 per allieve ed allievi della Laurea Magistrale in Economics, 3 per allieve ed allievi della Laurea Magistrale in International Security Studies, un tirocinio per il Master Universitario in Human Rights and Conflict Management). Sono stati, altresì, attivati 17 tirocini curriculari o internship in ingresso (svolti presso gli Istituti della Scuola da studentesse e studenti di altre Università italiane



Piano attività e organizzazione 2022-2024

e straniera. Sono state, inoltre, sottoscritte 27 nuove convenzioni (di cui 4 rinnovi) per tirocini in ingresso e in uscita. Attualmente sono attive 90 convenzioni.

Nel 2021 sono stati comunicati ad allieve ed allievi, tramite mailing-list e pubblicazione sulla sezione intranet, oltre 90 annunci di opportunità di *stage*, lavoro e premi, borse di studio e altri programmi di *recruitment* o *challenge*.

La Scuola ha avviato, sin dal 2014, una collaborazione nell'ambito dell'iniziativa Ermenegildo Zegna Founder's Scholarship che mette a disposizione borse di studio per allieve e allievi dei Corsi ordinari e dei Corsi di PhD per attività di ricerca o di specializzazione post-laurea da uno a tre anni da svolgersi all'estero.

L'ottava edizione della Job Fair si è svolta nei giorni 13 e 14 ottobre 2021 in modalità *blended*. L'iniziativa, organizzata congiuntamente dalle sei scuole di eccellenza¹, rappresenta un momento unico in cui le Scuole si presentano congiuntamente all'esterno con l'obiettivo di mettere a sistema il modello formativo fondato sulla valorizzazione del merito e dell'interazione tra formazione e ricerca avanzata. L'edizione 2021 ha visto la partecipazione di studentesse e studenti selezionati della Scuola Superiore di Catania e della Conferenza dei Collegi Universitari di Merito. All'edizione 2021 erano presenti 51 tra aziende e organizzazioni anche no profit e ONG, 311 allieve ed allievi, ed ex allieve ed ex allievi delle sei Scuole, della Scuola Superiore di Catania e della Conferenza dei Collegi Universitari di Merito. I colloqui realizzati sono stati 786 a fronte di 1629 richieste.

A partire dal 2022, la Job Fair sarà realizzata in due sessioni, una primaverile (online) e una autunnale (*blended*).

Con l'adesione della Scuola al Consorzio Almalaurea avvenuta nel 2014, è possibile rilevare l'indagine occupazionale delle allieve e degli allievi dei Corsi ordinari laureatisi a 1, 3 e 5 anni dal conseguimento del titolo, delle allieve e degli allievi dei Corsi di PhD a 1 e 3 anni dal conseguito il titolo e delle allieve e degli allievi dei Master Universitari a un anno dal conseguimento del titolo. Al momento sono disponibili i dati relativi a quattro anni di indagini (2017-2020). Nel mese di aprile 2022 saranno disponibili gli esiti dell'indagine 2021.

La Scuola, nel 2021, ha aderito al partenariato FameLab insieme all'Università di Pisa, la Scuola Normale, l'Istituto Nazionale di Fisica Nucleare – sezione di Pisa e l'European Gravitational Observatory di Cascina (PI).

Nell'ambito delle attività di Terza Missione, la Scuola attiva convenzioni quadro strategiche con Enti e imprese. Si tratta di accordi di medio/lungo termine tra enti e università su temi di interesse comune, volte a realizzare attività in ambito di: ricerca e sviluppo, innovazione, capitale umano,

¹ Scuola Superiore Sant'Anna (SSSA), Scuola Normale Superiore (SNS), IUSS pavia: Scuola Universitaria Superiore IUSS, Gran Sasso Science Institute (GSSI), Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati (SISSA)



Piano attività e organizzazione 2022-2024

responsabilità sociale. L'obiettivo è potenziare il rapporto con aziende e istituzioni pubbliche e private che desiderano diventare "partner strategici" della Scuola, ossia che condividano la missione Scuola e che possano collaborare non solo nell'ambito della ricerca.

La risposta alla programmazione ministeriale 2021-2023

La Scuola, in risposta al DM 289/2021, "Linee generali d'indirizzo della programmazione delle università 2021-2023 e indicatori per la valutazione periodica dei risultati", ha presentato due programmi che sono stati finanziati:

- un programma autonomo con l'obiettivo del miglioramento delle aule e degli spazi di studio (aule, spazi di studio, biblioteche, software per la didattica a distanza e infrastrutture digitali) e delle infrastrutture e degli strumenti per la ricerca al fine dell'integrazione della ricerca nelle reti internazionali ed europee: nell'ambito del Piano dell'edilizia, che mira a dotare la Scuola del necessario supporto logistico per far fronte al suo sviluppo attuale e futuro perseguito anche attraverso il lancio di nuove iniziative formative (come nel caso delle Seasonal School) e di ricerca, specie di carattere interdisciplinare sui grandi temi evidenziati anche dal piano di Ripresa e Resilienza, sono stati proposti l'acquisizione di due immobili sedi di Laboratori e spazi per studenti/studentesse e professori/professoressa e il completamento degli interventi per la dotazione delle aule di impianti multimediali a supporto della didattica a distanza e per la predisposizione della libreria multimediale; inoltre, sono stati previsti anche maggiori interventi a favore degli studenti, con particolare riferimento a premialità ai PhD più meritevoli;
- un programma congiunto con le altre sei Scuole ad ordinamento speciale con l'obiettivo di migliorare il trasferimento tecnologico e di conoscenze e le infrastrutture e gli strumenti per la ricerca al fine dell'integrazione della ricerca nelle reti internazionali ed europee: la Scuola Superiore Sant'Anna contribuirà al programma congiunto con l'organizzazione delle seguenti iniziative cui parteciperanno anche le altre Scuole:
 - iniziativa MEMO con il raddoppio degli studenti/delle studentesse coinvolti/e;
 - iniziativa STEM, che parte col 2021, triplicando le studentesse coinvolte fino a tre edizioni/annue
 - iniziativa JOB FAIR con il raddoppio delle edizioni;
 - collaborazione attraverso un coordinamento tra le sei Scuole che permetta di attivare dei bandi di assegni di ricerca certamente sugli



Piano attività e organizzazione 2022-2024

ambiti centrali del Recovery Plan quali digitalizzazione e data science, sustainability, health, inclusione e gender balance, e di facilitare la mobilità e lo scambio delle competenze e dei saperi, avviando una progettazione comune.

Collegamenti con gli altri strumenti di programmazione

I documenti di programmazione della Scuola di seguito indicati, sono coerenti con la programmazione strategica.

- Piano triennale dei fabbisogni di personale;
- Piano integrato della Performance;
- Piano Triennale della Formazione;
- Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza;
- Parità di genere Piano Azioni Positive;
- Piano di uguaglianza di genere;
- Programma triennale dei lavori pubblici e relativi aggiornamenti di cui all'articolo 21 del decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50;
- Programma biennale degli acquisti di beni e servizi d'importo unitario uguale o superiore a € 40.0000 e relativi aggiornamenti di cui all'articolo 21 del decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50.

Da segnalare, il collegamento della programmazione con il bilancio di previsione della Scuola.

Il monitoraggio del programma triennale

In riferimento alla misurazione del raggiungimento della strategia e alla possibilità di verifica dei dati, a partire dal 2019, in concomitanza con la stesura ed approvazione della programmazione strategica 2019-2021, la Scuola si è dotata di un sistema denominato KDB (Knowledge Data Bank) che permette il monitoraggio degli indicatori definiti nel Documento programmatico triennale sulle politiche della Scuola. Per ciascun obiettivo sono stati individuati gli attori deputati al monitoraggio di ogni singolo indicatore e la relativa cadenza temporale di aggiornamento.

Inoltre, per altri aspetti, il sistema mette a disposizione di tutte le componenti della Scuola la visualizzazione dei valori degli indicatori e dei dati ricavati dai gestionali. In particolare, ogni docente e ricercatore può accedere alla piattaforma KDB e analizzare i risultati personali in termini di produzione scientifica, gestione progetti, valutazione dell'attività formativa e di terza missione. Questa piattaforma ha permesso un miglioramento sostanziale dei livelli di conoscenza e trasparenza interna alla Scuola.



Piano attività e organizzazione 2022-2024

Il Presidio della Qualità sottopone annualmente i risultati del monitoraggio degli indicatori strategici all'attenzione della Governance della Scuola.

ATTIVITÀ	RISULTATO / PRODOTTO	RESPONSABILE	ALTRA STRUTTURA / ORGANO COINVOLTO
Definizione degli indicatori	Piano Strategico	Rettrice	Organi di Governo
Popolazione informazioni necessarie al calcolo indicatori	Aggiornamento/ inserimento dati ed accertamento della qualità del dato	Componenti della Scuola, ognuna per quanto di competenza	Gruppo di lavoro KDB
Monitoraggio Indicatori	Verifica performance: rispondenza ai target prefissati ed eventuale segnalazione alla governance	Presidio della Qualità	
Azioni di miglioramento	Analisi cause ed implementazione eventuali azioni correttive/di miglioramento	Senato Accademico	

Figura 3 Gestione indicatori strategici

Il sistema di assicurazione della Qualità

La “cultura della qualità” rappresenta un valore fondamentale all’interno di una comunità che si proponga di valorizzare e promuovere il merito e l’impegno delle sue diverse componenti.

La Scuola, in coerenza con la propria *mission* e i valori espressi nello Statuto e nei documenti di programmazione strategica, ha approvato e stabilito le proprie **Politiche della Qualità**, che definiscono i principi fondamentali e le linee di indirizzo dei processi di Assicurazione della Qualità, individuando azioni per il miglioramento continuo della qualità della propria performance ed il perseguimento di obiettivi di eccellenza. In tale prospettiva le cinque dimensioni in cui si articolano le Politiche della Qualità (Ricerca, Didattica, Terza Missione, Servizi e Sfruttamento delle potenzialità del sistema) diventano parte integrante del “sistema Scuola”.



Piano attività e organizzazione 2022-2024

La Scuola promuove la diffusione della cultura, dei metodi e strumenti per la qualità, l'autovalutazione, l'approccio critico e il miglioramento continuo nella gestione di tutti i processi che contribuiscono al miglioramento della qualità.

Per l'attuazione delle Politiche della Qualità la Scuola si è dotata di un Sistema di Assicurazione Qualità, che coinvolge tutte le sue componenti, promuovendone lo sviluppo e la diffusione e prevedendo, a tal fine, adeguate strutture di supporto interno.

Ruoli e Responsabilità

Nell'ambito del suo Sistema di Assicurazione di Qualità, la Scuola ha identificato le responsabilità e i ruoli, attivando quelle azioni atte a garantire che tali responsabilità e ruoli siano ben compresi all'interno della propria comunità.

In particolare, gli Organi di Governo svolgono funzioni di indirizzo, di iniziativa e di coordinamento delle attività scientifiche e didattiche organizzate dalla Scuola e, coerentemente con le linee di sviluppo e gli obiettivi definiti nel Piano di Orientamento Strategico, nel Documento triennale e negli altri strumenti di programmazione e garantendo la disponibilità di risorse necessarie alla loro realizzazione, approvano la Politica per la Qualità.

Presidio della Qualità

Il Presidio della Qualità è una struttura tecnica interna con la funzione di promuovere la cultura della Qualità e il miglioramento continuo, di fornire consulenza agli Organi di Governo in materia di Assicurazione della Qualità, di svolgere attività di monitoraggio dei processi e di supportare le strutture nella gestione dei processi di Assicurazione della Qualità. In particolare, il Presidio della Qualità:

- sovrintende allo svolgimento adeguato ed uniforme delle procedure di Assicurazione della Qualità per le attività di formazione, di ricerca e Terza missione, in base agli indirizzi formulati dagli Organi di Governo;
- formula proposte di metodologie comuni verificandone l'efficacia e l'applicazione e individua strumenti per il monitoraggio e l'autovalutazione delle attività formative e di ricerca;
- fornisce consulenza agli organi di Governo ai fini della definizione e aggiornamento delle Politiche per la Qualità e del Sistema di Assicurazione della Qualità;
- fornisce supporto alle strutture e al personale coinvolto nei processi di Assicurazione della Qualità anche attraverso attività formative;
- organizza e coordina le attività di monitoraggio dei processi di Assicurazione della Qualità ai fini del miglioramento continuo;
- raccoglie i dati per il monitoraggio degli indicatori sia qualitativi che quantitativi e ne cura la diffusione;



Piano attività e organizzazione 2022-2024

- organizza e monitora le rilevazioni delle opinioni degli/delle Allievi/e;
- assicura la gestione dei flussi informativi verso l'esterno e da e per il Nucleo di Valutazione, la Commissione Paritetica Allievi Docenti e tutti gli attori coinvolti nel Sistema di Assicurazione della Qualità della Scuola;
- valuta l'efficacia degli interventi di miglioramento proposti e messi in atto.

Il Presidio della Qualità redige annualmente una relazione sulla attività svolta nell'anno precedente. La Relazione è trasmessa al Senato Accademico e al Nucleo di Valutazione.

Commissione Paritetica Allievi Docenti (CPAD)

La Commissione Paritetica Allievi Docenti della Scuola Superiore Sant'Anna svolge attività di monitoraggio dell'offerta formativa, della qualità della didattica e dell'attività di servizio agli/alle studenti/esse da parte del corpo docente e ricercatore; formula, inoltre, pareri sull'attivazione e la soppressione dei corsi di studio. In merito ai servizi offerti, essa raccoglie le eventuali segnalazioni da parte di Allievi/e e studenti/esse, laddove tali servizi non risultassero rispondere alle esigenze ed aspettative degli/delle stessi/e.

Redige ed approva annualmente una Relazione sulla qualità dell'offerta formativa e dei servizi offerti anche attraverso l'analisi dei risultati dei questionari di valutazione somministrati agli/alle Allievi/e e delle Relazioni annuali dei Corsi PhD, approvate dai rispettivi Collegi dei Docenti, proponendo agli organi competenti suggerimenti volti al miglioramento continuo della qualità della didattica e dei servizi offerti.

La Relazione è sottoposta all'attenzione degli Organi di Governo della Scuola, del Presidio della Qualità, dei Presidi delle Classi Accademiche, dei Direttori di Istituto e del Nucleo di Valutazione per gli adempimenti di competenza.

Gli Istituti

Gli Istituti sono strutture della Scuola deputate alla programmazione e alla gestione della ricerca e della Terza missione.

Gli Istituti sono dotati di autonomia gestionale, finanziaria e amministrativa secondo le modalità stabilite nei regolamenti della Scuola. Ogni Istituto è presieduto da un Direttore con il compito di attuare gli obiettivi di sviluppo individuati dal Consiglio d'Istituto, nell'ambito degli indirizzi indicati dal Senato Accademico.

Classi Accademiche

Le Classi accademiche, una di Scienze Sociali a cui afferiscono le aree scientifiche di Scienze economiche e manageriali, Scienze giuridiche, Scienze politiche, e una di Scienze Sperimentali a cui afferiscono le aree scientifiche di Ingegneria industriale e dell'informazione, Scienze agrarie e biotecnologie vegetali, Scienze mediche, hanno funzioni di coordinamento, gestione e programmazione didattica rivolta agli/alle allievi/e dei Corsi ordinari, deliberano sul



Piano attività e organizzazione 2022-2024

percorso formativo degli/delle allievi/e ordinari/e e sovrintendono alla gestione delle strutture collegiali secondo criteri volti a garantire elevati standard qualitativi. Le Classi promuovono l'integrazione fra la formazione multidisciplinare e la ricerca ed esprimono parere sull'istituzione di nuove lauree magistrali.

Il Consiglio di Classe elegge al proprio interno il Preside. Il Preside dirige la Classe, sovrintende alle responsabilità dei docenti, all'organizzazione e allo svolgimento delle attività didattiche e tutoriali rivolte agli/alle allievi/e dei Corsi ordinari, ed esercita le funzioni attribuite dallo Statuto e dai regolamenti e dà attuazione alle delibere del Consiglio della Classe accademica.

Collegio dei Docenti dei Corsi PhD

Alla Scuola sono attivi 10 (a.a. 2021/2022) corsi di PhD. Il Collegio dei Docenti dei Corsi PhD è preposto alla progettazione e alla realizzazione del Corso, è costituito da professori/professoressa di prima e seconda fascia, ricercatori/ricercatrici universitari/e, ricercatori/ricercatrici a tempo determinato, ovvero primi ricercatori/ricercatrici e dirigenti di ricerca, o ruoli analoghi appartenenti ad enti pubblici di ricerca eventualmente convenzionati con la Scuola in relazione alla realizzazione dello specifico Corso, nonché da esperti di comprovata qualificazione purché abbiano preventivamente ottenuto, in conformità alle fonti interne della Scuola, il titolo di affiliato all'Istituto (e/o agli Istituti) proponente il Corso.

Nucleo di Valutazione

Ai sensi della normativa in materia di accreditamento, il Nucleo di Valutazione:

- verifica il corretto funzionamento del sistema di Assicurazione della Qualità fornendo supporto all'ANVUR/MIUR nel monitoraggio del rispetto dei requisiti di accreditamento iniziale e periodico ai sensi della normativa vigente;
- svolge attività di supporto agli organi di governo e all'ANVUR nel monitoraggio dei risultati conseguiti rispetto agli indicatori per la valutazione periodica e alla Scuola nell'elaborazione di ulteriori indicatori per il raggiungimento degli obiettivi della propria programmazione strategica anche sulla base degli indicatori definiti dalla Commissione Paritetica Allievi Docenti;
- redige annualmente una relazione secondo le linee indicate dall'ANVUR.

International Advisory Board

All'interno della Scuola opera l'International Advisory Board, organo consultivo nominato dal Senato Accademico, costituito da membri di riconosciuta qualificazione internazionale che supporta gli Organi di Governo in ordine alle tematiche di sviluppo strategico. Nel corso del 2022 sarà individuato il nuovo IAB composto da 4 membri. Gli Istituti potranno anche dotarsi di un proprio IAB di tipo più disciplinare.



Organizzazione (riferimento alla sezione 3 del piano tipo ministeriale)

L'assetto organizzativo

L'organizzazione attuale, approvata nell'ottobre del 2020 con le successive fisiologiche revisioni, dovrà essere adeguata a quanto previsto nel nuovo statuto e all'aggiornamento della programmazione strategica approvata dagli Organi. Nel corso del 2022, infatti, sarà necessaria una revisione sia per la gestione del nuovo assetto organizzativo nell'ambito della ricerca, sia per far fronte all'aumento delle attività in corso ed in particolare al piano di potenziamento edilizio conseguente.

Nella rappresentazione della struttura organizzativa, per quanto attiene ai servizi amministrativi, possono, indicativamente, essere individuate strutture che offrono servizi direttamente rivolti alle tre attività *core* dell'Ateneo (ricerca, formazione e terza missione) e strutture amministrative che offrono servizi di carattere trasversale. Rispetto al precedente assetto organizzativo, infatti, sono state accorpate in un'unica area le attività relative alla formazione universitaria e post-laurea e sono state create aree dedicate alla terza missione e al coordinamento della ricerca, attività che in precedenza facevano capo ad un'unica struttura. Inoltre, sono state accorpate alcune strutture di supporto agli Istituti che sono passate da cinque a tre.

Come anticipato, superando il progetto sperimentale di Federazione con la Scuola Universitaria Superiore IUSS – Pavia e la Scuola Normale Superiore, la Scuola ha approvato il nuovo Statuto che porterà innovazioni nella organizzazione delle attività *core* (aree interdisciplinari) e ad eventuali conseguenti variazioni dell'assetto organizzativo della struttura amministrativa.



Piano attività e organizzazione 2022-2024

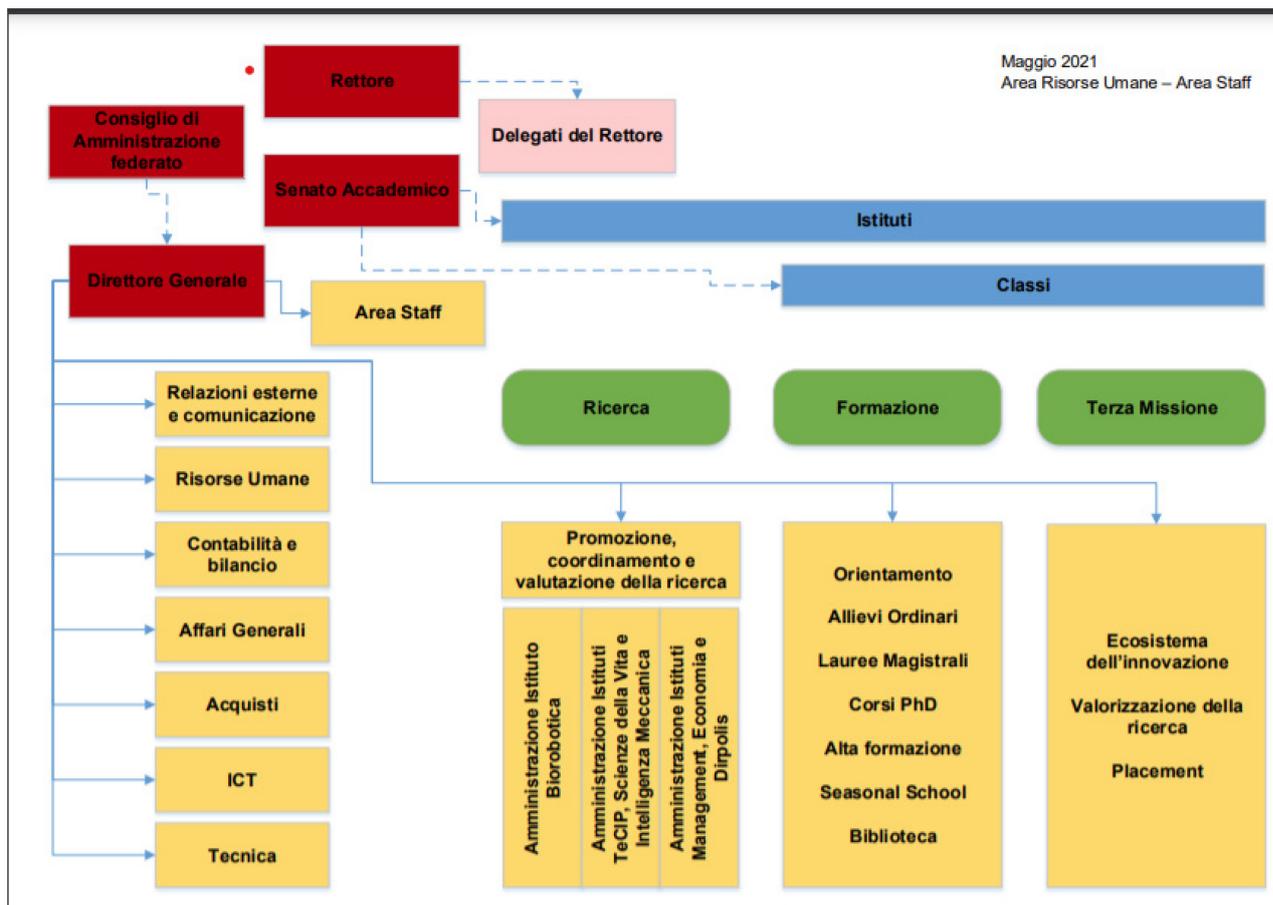


Figura 4 Struttura organizzativa al 2021

L'assetto logistico e il piano edilizio

Lo stato attuale

Le sedi di cui attualmente la Scuola dispone (in proprietà, locazione o altro titolo) per le proprie attività istituzionali hanno superficie complessiva utile – escluso spazi aperti – di circa 30.000 metri quadrati, con quindici principali dislocazioni nei comuni di Pisa, San Giuliano Terme e Pontedera, a cui si aggiungono gli spazi in concessione demaniale per gli Istituti di BioRobotica e TeCIP, i magazzini di Montacchiello (di proprietà) e di San Martino a Ulmiano (in locazione) e alcuni fondi e appartamenti nel centro storico (via Carducci, via degli Orafi) ceduti in locazione.

Aggregando per collocazione geografica le quindici principali sedi emerge che nel comune di Pisa sono presenti undici sedi (dieci nel centro storico), per più di 20.000 metri quadrati, in San Giuliano Terme (località La Fontina) tre sedi per circa 2.300 metri quadrati e, in Pontedera, il Polo Sant'Anna Valdera ha superficie pari a circa 5.500 metri quadrati.

I tre collegi (nella Sede centrale, il Terzani e – in condivisione al 50% con SNS – il Faedo) si articolano su di una superficie complessiva di circa 4.400 metri quadrati (considerando per la Sede



Piano attività e organizzazione 2022-2024

centrale esclusivamente gli ambiti destinati a camere-alloggio), con una dotazione complessiva di 211 camere, di cui 164 singole, per una disponibilità di 256 posti.

Le aule – in numero di 33, variamente dislocate e di diverse dimensioni – occupano complessivamente oltre 3.000 metri quadrati per totali 1.010 posti.

Gli spazi specializzati e attrezzati per laboratori di ricerca scientifica-tecnologica sono quantificabili in circa 2.300 metri quadrati.

La prospettiva di lavoro: le linee per il Piano dell'edilizia

Uno degli aggiornamenti 2021 più significativi del Documento programmatico triennale sulle politiche della Scuola ha riguardato le linee per il Piano dell'edilizia.

Per rispondere con tempestività alle pressanti richieste di spazio per tutte le componenti e per assicurare un adeguato potenziamento del progetto del polo scientifico di San Giuliano, il Senato e il CdA Federato, nelle sedute di maggio 2021, hanno approvato le linee per un nuovo Piano dell'edilizia proposto dalla Rettrice.

In linea con il processo di crescita della Scuola Superiore Sant'Anna degli ultimi anni, infatti, il bisogno di spazi aggiuntivi si è fatto sempre più evidente e incalzante anche a causa di rilevanti ritardi nella realizzazione di soluzioni logistiche pensate proprio per soddisfare le esigenze di ampliamento o consolidamento di varie aree di ricerca della Scuola.

Oggi tutte le componenti della Scuola rilevano carenze di spazi e la necessità di migliorare la logistica per svolgere in modo ottimale la propria attività e funzione.

Sulla base di questi presupposti, le principali linee di intervento da realizzare o attivare nel 2022 -2023 sono le seguenti:

- Polo San Giuliano: edifici 1 e 2 per il quale è prevista l'avvio della procedura di evidenza pubblica di appalto integrato entro l'estate del 2022 e l'aggiudicazione entro dicembre 2022 e successiva contrattualizzazione a febbraio 2023;
- Polo San Giuliano: lancio progettazione edifici 3 e 4 e presentazione domanda di finanziamento per l'edificio 4 nell'ambito degli avvisi ministeriali per l'edilizia universitaria entro luglio 2022;
- Collegio Santa Croce in Fossabanda: stipulato il comodato gratuito da parte del Comune di Pisa; presentazione della domanda di finanziamento nell'ambito dell'avviso ministeriale per l'edilizia residenziale universitaria entro maggio 2022. Avvio procedura di gara per assegnazione dei lavori entro maggio 2022 e aggiudicazione entro ottobre 2022 e successiva contrattualizzazione entro novembre;
- azioni conseguenti all'esito positivo della manifestazione di interesse per la verifica di disponibilità di immobili in locazione passiva da destinare a sede di attività della



Piano attività e organizzazione 2022-2024

Scuola Superiore Sant'Anna; stipulato il contratto preliminare di locazione (disponibilità prevista entro il 2023);

- ristrutturazione e riqualificazione biblioteca e interventi di riqualificazione della parte sovrastante della Sede Centrale con presentazione domanda di finanziamento nell'ambito degli avvisi ministeriali per l'edilizia universitaria entro luglio 2022.

Con particolare riferimento al punto 1, con DM 566 del 30 aprile 2021 il Ministero ha ammesso a finanziamento l'immobile 2 di San Giuliano per un importo pari a 3,590 milioni di euro, a seguito della presentazione di apposita richiesta inviata in risposta al Bando per l'Edilizia nel giugno 2020. Si tratta di un finanziamento importante che va ad aggiungersi a quelli già ricevuti a suo tempo dal Ministero per l'edificio 1 e a quello ricevuto dalla Regione Toscana pari a 2,5 ml di euro per le attività di trasferimento tecnologico che nel Polo di San Giuliano verranno sviluppate.

Con riguardo al punto 3, il "Collegio Santa Croce in Fossabanda è una struttura alberghiera, di proprietà comunale, oramai dismessa da anni, la cui riqualificazione porterà non solo un beneficio diretto ai fini delle azioni progettuali della Scuola, ma più in generale all'intero tessuto urbano e civile di Pisa, salvando un importante quadrante della città storica dal degrado.

Benessere Organizzativo

La rilevazione del livello di clima organizzativo fornisce informazioni utili sullo "stato di salute" di una organizzazione, permettendo di individuare i punti di forza e le aree di criticità rispetto alle quali programmare e implementare interventi migliorativi della qualità della vita lavorativa e della performance organizzativa.

Dal 2013, a cadenza biennale, la Scuola ha avviato indagini sul Benessere Organizzativo al fine di conoscere la percezione dei propri dipendenti rispetto a quelle dimensioni che influiscono sulla qualità di vita e sulle relazioni all'interno del contesto lavorativo. Nel corso del 2021, è stata condotta presso il personale tecnico amministrativo la quarta indagine online sul Benessere Organizzativo. Lo strumento di indagine utilizzato è stato il modello proposto da ANAC nell'ambito del Progetto Good Practice-PoliMi. A questa rilevazione, come nel 2019, è seguita la seconda indagine rivolta al personale docente (professori/professoressse e ricercatori/ricercatrici) e agli/alle Assegnisti/e di ricerca che ha previsto anche una serie di item relativi all'assetto organizzativo degli Istituti e alla sperimentazione delle aree trasversali.

In merito ai risultati, la percentuale di risposta 2021 da parte del personale tecnico amministrativo è risultata alta, pari al 79%, con una leggera diminuzione, rispetto al dato del 2019 (85%). Il tasso di partecipazione dell'indagine ai docenti, ricercatori/ricercatrici e titolari di assegni di ricerca è stato pari al 53,8% a fronte del 51,6% del 2019.



Piano attività e organizzazione 2022-2024

Complessivamente, inoltre, si registra un miglioramento nella percezione del benessere organizzativo anche se permangono ambiti di criticità.

È utile ricordare che, in occasione della somministrazione dell'indagine 2021 al personale tecnico amministrativo, sono stati inseriti nel questionario due nuovi item legati all'esperienza del lavoro agile durante l'emergenza sanitaria e alla percezione delle prospettive future per tale modalità di lavoro. In particolare, il PTA evidenzia una buona soddisfazione per l'attività svolta in modalità agile ritenendo che possa essere considerata anche una modalità di lavoro "ordinaria" superata la fase emergenziale.

Il questionario rivolto al personale docente e ricercatore e agli Assegnisti/Assegniste ha previsto una seconda parte articolata in tre sezioni, comuni alle tre categorie, aventi ad oggetto l'assetto organizzativo degli Istituti e dell'Amministrazione; per il personale docente e ricercatore due ulteriori sezioni specifiche riguardavano il ruolo delle Classi Accademiche e la sperimentazione delle Aree trasversali; in particolare, giova qui sottolineare che l'82,5% dei docenti/ricercatori/ricercatrici si è detto interessato a contribuire a sviluppare aree trasversali interdisciplinari. Inoltre, è significativo il miglioramento nella percezione della partecipazione alla definizione delle strategie della Scuola.

I dati rilevati confortano sulle azioni svolte fino a questo momento e sulle scelte effettuate, avendo, in ogni caso, ancora margini di miglioramento su alcuni aspetti, come ad esempio, quello relativo al rapporto tra il personale docente/ricercatore e il PTA.

La prossima indagine sarà svolta nel 2023.

Organizzazione del lavoro agile

Dopo un primo periodo sperimentale caratterizzato da vuoti legislativi e confusione terminologica, la L. 81 del 22 maggio 2017 (Legge sul Lavoro Agile) ha finalmente regolato la materia del lavoro da remoto in attuazione della Legge delega Madia 124/2015.

La normativa definisce il Lavoro Agile (LA) in tutti i suoi aspetti giuridici:

- Diritti del lavoratore;
- Controllo da parte del datore di lavoro;
- Strumenti tecnologici e modalità con cui viene eseguita l'attività da remoto.

La Scuola ha avviato due diverse sperimentazioni a distanza di un anno a seguito della presentazione e condivisione della proposta operativa di attivazione da parte del Gruppo di Lavoro (GdL) composto dal Direttore Generale, dalla Responsabile dell'Area Persone e Organizzazione, da due membri del CUG e da due membri della Consulta del personale TA (Gennaio 2019 – Avvio I fase di sperimentazione della durata di 3 mesi; Gennaio 2020 – Avvio II fase di sperimentazione della durata di 6 mesi).



Piano attività e organizzazione 2022-2024

Nei primi mesi del 2020, con l'avvento della pandemia da Sars-COVID 19, il lavoro agile è entrato prepotentemente nella vita della Scuola diventando per diversi mesi “la forma ordinaria di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni” (D.L. 18/2020 – art. 87 co.1) in deroga agli accordi individuali ed agli obblighi informativi previsti dagli articoli da 18 a 23 della L. 81/ 2017.

A seguire, a partire dalla seconda metà di maggio 2021, dato l'evolversi della situazione pandemica, a seguito dell'adozione di provvedimenti da parte del Governo recepiti a sua volta all'interno della Scuola mediante Provvedimenti del Direttore Generale, il personale ha potuto rientrare in presenza adottando un sistema di rotazione basato anche sulla stipula di accordi individuali semplificati come previsto da ultimo dal DM 8 Ottobre 2021 e dalle Linee Guida emanate dal Ministro per la PA ed il Ministro del lavoro e delle politiche sociali.

In attesa della firma e dell'entrata in vigore del nuovo CCNL che dovrebbe normare al suo interno le modalità di organizzazione del lavoro agile come alternativa al lavoro in presenza, la Scuola ha ritenuto opportuno approvare un Regolamento in materia che definisse i requisiti e le modalità di accesso al lavoro agile secondo il dettato della L. 81/2017.
https://www.santannapisa.it/sites/default/files/regolamento_lavoro_agile.pdf

Attualmente, stante le attuali disposizioni del Governo, il Regolamento non ha ancora trovato applicazione.

L'introduzione del lavoro agile per il personale tecnico amministrativo della Scuola Superiore Sant'Anna risponde alle seguenti finalità:

- sperimentare ed introdurre nuove soluzioni organizzative che favoriscano lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi e risultati e, al tempo stesso, orientata ad un incremento di produttività;
- razionalizzare e adeguare l'organizzazione del lavoro a seguito dell'introduzione delle nuove tecnologie e reti di comunicazione pubblica, realizzando economie di gestione;
- rafforzare le misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- promuovere la mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa, nell'ottica di una politica ambientale sensibile alla diminuzione del traffico urbano in termini di volumi e di percorrenze.

Piano triennale dei fabbisogni di personale

Il Piano triennale di fabbisogno di personale è stato predisposto nel rispetto dei vigenti vincoli normativi, in coerenza con il “Piano strategico pluriennale 2019-2025” e il documento programmatico triennale al fine di programmare e definire il bisogno di risorse umane in stretta correlazione con i risultati da raggiungere, in termini di attività, prodotti, servizi.



Piano attività e organizzazione 2022-2024

Grande attenzione è stata naturalmente posta ai vincoli finanziari già evidenziati in fase di redazione del budget autorizzatorio per l'anno 2022 e per il triennio, al fine di garantire un sostanziale equilibrio sia nel breve, che nel medio-lungo periodo stante la decisione di carattere strategico relativa alla graduale crescita del dimensionamento del personale, in particolare docente e ricercatore. Il Piano è stato predisposto nell'ottica di coniugare l'ottimale impiego delle risorse pubbliche disponibili e gli obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi assicurando il rispetto degli equilibri di finanza pubblica.

Il presente documento quindi raccoglie e sistematizza, per il triennio di riferimento, quanto già deliberato dagli organi in materia di reclutamento del personale docente, ricercatore e tecnico amministrativo, sulla base dell'assegnazione dei punti organico fin qui assegnati alla Scuola.

Per quanto sopra premesso si riporta di seguito lo schema riassuntivo del Piano Triennale del Fabbisogno di Personale per il triennio 2022 - 2024, basato sulle assegnazioni di cui si riporta di seguito il dettaglio. Nel mese di giugno-luglio 2022 sarà definito un aggiornamento del piano di reclutamento sulla base anche dell'andamento dell'assegnazione dell'FFO.

Anno	P.O. assegnati
2019 – T.O. 2018	11,69
2020 – T.O. 2019	9,55
Piano straordinario RTD B – DM 83/2020	n. 5 posizioni
Piano straordinario RTD B – DM 856/2020	n. 13 posizioni
Piano RU/PA DM 364/2019	n. 1 posizione per reclutamento esterno oppure 4 posizioni per passaggi interni (70.000 €)
Piano RU/PA – DM 84/2020	n. 1 posizione per reclutamento esterno e 1 posizione per passaggi interni oppure 5 posizioni per per passaggi interni (84.510 €)

Tabella 8 Fabbisogno di Personale per il triennio 2022 - 2024

Nello schema si è scelto di lasciare in tabelle autonome il Reclutamento collegato ai Dipartimenti di Eccellenza (DIPE), sia quello che sarà effettuato su budget MIUR, mentre le posizioni per i DIPE finanziate su punti organico sono inserite nelle tabelle generali.

ANNO 2022

a) Assunzioni su punti organico Scuola – turn over 2018 – 2019



Piano attività e organizzazione 2022-2024

Ruolo	Unità	Di cui passaggi interni	Punti organico
Professori Ordinari	1	0	1
Professori Associati	7 (2 DIR, 1 ISV, 1 BIOR, 1 IIM, 1 ECO, 1MNG)	7 Passaggi RTD B/PA di cui 4 del Piano Straordinario DM 204/2019 E 1 del Piano Straordinario DM 168/2018	1,40
Ricercatori TD B	1(MNG)		0,50
PTA Cat. D- Tecnico	6 (2 ISV, 1 IIM, 2 BRB, 1 MNG)		1,80
PTA Cat. EP Area Amm.vo-gestionale	1	1	0,10
PTA Cat. D – Area Amm.vo-gestionale	6	1	1,55
PTA Cat. D – Area Biblioteche	1	1	0,05
PTA Cat. C– Area Tecnica	3		0,75
PTA Cat. C– Area Amministrativa	7(*)		0,50
Totale			6,65

(*) di cui 5 unità per collocamento mirato ex L.68/99

Tabella 9 - Assunzioni su punti organico Scuola – turn over 2018 – 2019

b) Assunzioni su Piani straordinari RTD b – DM 83/2020 e DM 856/2020

Ruolo	Unità	Finanziamento impiegato
Ricercatori TD B	11 (2 BRB, 2TECIP, 1 IIM, 1 MNG, 2 DIR, 1 ECO, 2 ISV)	660.462

Tabella 10 Assunzioni su Piani straordinari RTD b – DM 83/2020 e DM 856/2020

c) Assunzioni su Piano straordinario RU/PA DM 84/2020

Ruolo	Unità	Finanziamento impiegato
Piano RU/PA – DM 84/2020	n. 1 posizione per reclutamento esterno e 1 posizione per passaggi interni oppure 5 posizioni per per passaggi interni (84.510 €)	n. 1 posizione per reclutamento esterno

Tabella 11 Assunzioni su Piano straordinario RU/PA DM 84/2020



Piano attività e organizzazione 2022-2024

ANNO 2023

a) Assunzioni su punti organico Scuola – turn over 2019

Ruolo	Unità	Di cui passaggi interni	Punti organico
Professori Associati	1 ECO	Passaggio RTD B/PA del Piano Straordinario DM 204/2019	0,20
PTA Cat. D – Amm.vo	4		1,20
PTA Cat. C – Am.vo	3		0,75
Totale			2,15

Tabella 12 Assunzioni su punti organico Scuola – turn over 2019

ANNO 2024

a) Assunzioni su punti organico Scuola – turn over 2019

Ruolo	Unità	Di cui passaggi interni	Punti organico
Professori Associati	6 (2 DIR, 3 BIOR, 1 TECIP, 1 MNG)	Piano straordinario DM 83/2000 e 856/2020	1,20

Tabella 13 Assunzioni su punti organico Scuola – turn over 2019

DIPARTIMENTI DI ECCELLENZA – assunzioni su punti organico derivanti da budget MIUR (punti organico aggiuntivi). Tutte le unità di personale riferite ai DIPE dovranno essere assunte entro il 2021. Si prevede che il reclutamento venga completato entro fine 2021.

Anno 2022

Ruolo	Unità	Punti organico	Unità	Punti organico
	Area 09		Area 13	
Professori Associati	2 (08/B2 e 09/H1) per passaggio da RTDB a PA	0	1 (01/B1) per passaggio da RTDB a PA	0

Tabella 14 Assunzioni DIPE anno 2022

Anno 2023

Ruolo	Unità	Punti organico	Unità	Punti organico
	Area 09		Area 13	
Professori Associati	1 (ING-IND/34) per passaggio da RTDB a PA	0		

Tabella 15 Assunzioni DIPE anno 2023



Piano attività e organizzazione 2022-2024

A questo reclutamento si aggiungono i/le ricercatori/ricercatrici di tipo A, i tecnologi ex art.24 bis L.240/2010 ed il personale tecnico amministrativo a tempo determinato su fondi propri il cui numero varia di anno in anno in base ai progetti di ricerca che vengono attivati, sui quali sono impegnati e con i quali vengono finanziati.

Formazione del personale

In linea con gli indirizzi della Governance della Scuola, la formazione del personale tecnico amministrativo è una leva strategica che accompagna il cambiamento organizzativo dell'Ateneo in un'ottica di generale sviluppo professionale delle persone e della performance dell'intera organizzazione. Per il triennio 2022 – 2024, come indicato anche nel Piano Triennale della Formazione approvato nel marzo 2022, per il personale tecnico amministrativo si propone di sviluppare le competenze e le conoscenze necessarie all'organizzazione per la realizzazione degli obiettivi strategici e operativi triennali a supporto di processi di cambiamento, nonché per il miglioramento della performance organizzativa e individuale.

Le linee di intervento del Piano Triennale della Formazione si basano dunque su:

- obiettivi strategici dell'Ateneo,
- obiettivi formativi annuali e pluriennali dettati dalla normativa vigente,
- esigenze formative di aggiornamento richieste dalle strutture in sede di analisi dei fabbisogni formativi.

Entrando più nel dettaglio, gli obiettivi e le macro tematiche di intervento sono:

- rafforzare le competenze in materia di Comunicazione;
- potenziare le competenze in ambito di Ricerca in tema di progettazione, gestione e rendicontazione dei finanziamenti europei e nazionali;
- sviluppare una formazione sui temi dell'innovazione per la sostenibilità e la progettazione ambientale;
- aggiornare e potenziare le competenze in materia di Contratti e Appalti;
- sviluppare e potenziare le competenze in materia di organizzazione del lavoro e gestione delle risorse umane, anche con riferimento ai cambiamenti culturali in essere;
- sviluppare e potenziare le competenze in materia di Terza Missione;
- consolidare la consapevolezza del ruolo per il personale con incarichi di responsabilità;
- aggiornare e potenziare le competenze informatiche e digitali di Ateneo, a sostegno della trasformazione digitale e di opportunità di evoluzione;
- sviluppare le competenze manageriale (soft skill) e in materia di Project Management;



Piano attività e organizzazione 2022-2024

- promuovere la reingegnerizzazione dei processi, attraverso la prosecuzione della formazione in materia di Lean Management;
- garantire la formazione obbligatoria prevista dalla normativa in materia di Prevenzione della corruzione e trasparenza dell'azione amministrativa, di Sicurezza sui luoghi di lavoro (D.Lgs. 81/2008), in materia di Privacy (obblighi del GDPR/D.lgs. 101/2018) e Cybersecurity (Reg. UE 2016/679);
- proseguire la Formazione obbligatoria per figure specifiche, prevista dall'Ordine dei Giornalisti, dall'Ordine dei Geometri e degli Ingegneri, in materia di gestione di impianti tecnologici e per altre specifiche figure tecniche;
- accrescere le competenze linguistiche del personale;
- aggiornare e potenziare le competenze in materia di formazione di Ateneo, anche in ottica di internazionalizzazione;
- mantenere aggiornate e rafforzare le competenze tecniche specifiche sull'utilizzo di procedure e applicativi di Ateneo (UGOV – CINECA);
- assicurare la formazione rivolta a specifiche professionalità (aggiornamento in ambito Contabile, in ambito Bibliotecario, in ambito di Risorse Umane).

Per i dettagli si rinvia agli allegati.

Valore pubblico, Performance e anticorruzione (riferimento alle sezioni 2 e 4 del piano tipo ministeriale)

Performance e relativo monitoraggio

SMVP 2022

Descrizione del Sistema

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) è un insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance, svolgendo principalmente le seguenti funzioni:

- identificare lo schema logico e gli ambiti per la misurazione e valutazione della performance;
- definire le metodologie e le modalità di misurazione e di valutazione dei risultati di performance;
- esplicitare le fasi e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance.



Piano attività e organizzazione 2022-2024

La Scuola, con tale sistema, si propone anche di promuovere il costante miglioramento della performance individuale e di struttura nella prospettiva della trasparenza verso gli stakeholder interni ed esterni, del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito.

Secondo quanto previsto dal D.lgs. 150/2009, il ciclo della performance si articola in tre diversi momenti, che dovrebbero replicarsi di anno in anno in modo coerente e cumulativo (i risultati della valutazione dell'anno precedente si integrano con le nuove istanze di programmazione dell'anno successivo).

Le tre fasi del ciclo della performance sono le seguenti:

- un atto di programmazione (Piano della Performance) discendente dalla programmazione strategica;
- un'attività di monitoraggio ed eventuale revisione della programmazione, esercitata internamente dall'ente e verificata dagli OIV;
- una valutazione dei risultati ottenuti, che compete agli organi di governo dell'ente ed è opportunamente rendicontata (Relazione sulla performance), da cui discende anche l'attribuzione dei premi individuali in seguito alla validazione degli OIV.

Alla base delle tre fasi insiste il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, che rappresenta lo strumento metodologico che ogni amministrazione predispone, adeguandolo alle esigenze specifiche della propria organizzazione. Il SMVP, previsto dall'art. 7 del D.lgs. 150/2009, individua fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità del processo di misurazione e valutazione delle performance nonché le modalità di raccordo con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione contabile.

La misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale

La misurazione e valutazione della performance organizzativa riguarda il contributo che la sfera amministrativo gestionale è in grado di apportare agli indirizzi strategici di Ateneo, attraverso il supporto alle funzioni istituzionali. Non rientrano, invece, nel ciclo della performance i risultati delle aree core, (didattica, ricerca e terza missione), per i quali il riferimento va agli indirizzi e strumenti definiti dall'ANVUR.

È fondamentale contestualizzare la performance organizzativa ed individuale del PTA ancorando gli obiettivi gestionali alla strategia complessiva di Ateneo. Si parte quindi dalla pianificazione strategica per passare successivamente alla declinazione degli obiettivi sulla direzione generale, sulle posizioni con responsabilità dell'amministrazione e progressivamente su tutto il personale attraverso l'assegnazione degli obiettivi della Unità Organizzativa (U.O.) di appartenenza e/o di specifici obiettivi individuali. Nel caso in cui gli obiettivi individuali sui collaboratori non siano definiti specificatamente, per i collaboratori varranno gli obiettivi della U.O.



Piano attività e organizzazione 2022-2024

cui appartengono. La valutazione del Direttore Generale, organo di Ateneo ex Lege n. 240/2010, avviene in base ai risultati ottenuti al termine del periodo considerato, risultati contenuti e illustrati nella relazione presentata dal Rettore al Consiglio di Amministrazione (CdA) federato.

Prima di sottoporla all'approvazione del CdA, il Rettore formula al NdV, che esercita funzioni di OIV, una proposta di valutazione sull'attività realizzata dal DG, con riferimento agli obiettivi assegnatigli dal CdA l'anno precedente e ai comportamenti. Il Nucleo-OIV esprime la propria valutazione con riferimento sia alla realizzazione degli obiettivi assegnati e dei comportamenti e, più in generale, sulla performance complessiva dell'Ateneo. Il Rettore porta all'attenzione del CdA una proposta di valutazione dei risultati raggiunti dal DG e ai suoi comportamenti ai fini dell'attribuzione degli emolumenti previsti dalla normativa vigente. Il processo valutativo sopra definito riflette i ruoli dei vari soggetti coinvolti: il DG in qualità di organo dell'Università viene valutato dal CdA, ma nel processo intervengono il Rettore che, avendone proposta la nomina, mantiene nei confronti del DG un ruolo di "referente primario" e il NdV, in quanto, come OIV, presiede alla funzione di misurazione e valutazione della performance.

La valutazione della performance individuale avviene in relazione ai risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati, all'indagine di Customer Satisfaction sui servizi offerti dalla struttura di riferimento e ai comportamenti dimostrati. Partecipa al processo di misurazione e valutazione della performance il personale con almeno quattro mesi di servizio (per il solo personale TA di ruolo, assente dal lavoro per più di 8 mesi per motivi di salute o maternità, è utilizzata la media delle valutazioni degli ultimi due anni, rapportando l'erogazione della produttività al periodo di effettivo servizio).

Nella valutazione dei comportamenti del Direttore Generale e dei Responsabili di Area si dovrà tener conto anche delle indagini bottom-up.

Il sistema di valutazione della performance individuale del personale tecnico amministrativo ha come finalità principale quella di:

- coinvolgere le persone nelle azioni e nelle strategie dell'amministrazione, rendendo più esplicito il contributo richiesto ad ognuno, motivando e responsabilizzando il personale in merito all'attività svolta;
- migliorare la qualità del lavoro delle persone, fornendo l'occasione di confrontarsi, periodicamente e in modo strutturato, con il proprio responsabile in merito allo svolgimento del proprio lavoro;
- valorizzare il ruolo e il contributo dei responsabili di struttura;
- fare emergere i fabbisogni formativi permettendo l'individuazione di percorsi di crescita professionale delle persone.



Piano attività e organizzazione 2022-2024

Oltre al raggiungimento degli obiettivi, sono valutati i comportamenti organizzativi sulla base di un insieme di indicatori, riconducibili alle seguenti aree:

Profilo	Collaboratore	Tecnico	Responsabile di U.O.	DG/Responsabile di Area
Ambito indicatore				
Apertura al cambiamento	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Tende a sperimentare soluzioni e modalità innovative ogni qualvolta se ne presenti l'occasione.</i> - <i>Accetta e applica nuove idee e procedure di lavoro che investono la sua sfera di attività.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Tende a sperimentare soluzioni e modalità innovative ogni qualvolta se ne presenti l'occasione.</i> - <i>Accetta e applica nuove idee e procedure di lavoro che investono la sua sfera di attività.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>È aperto al cambiamento, mostra flessibilità e innovatività nella gestione dei collaboratori e dei processi.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>È aperto al cambiamento, mostra flessibilità e innovatività nella gestione dei collaboratori e dei processi e delle attività con l'orientamento al miglioramento continuo.</i>
Organizzazione e realizzazione	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Organizza gli strumenti e i dati in suo possesso per svolgere in maniera efficiente le attività assegnate.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Organizza gli strumenti e i dati in suo possesso per svolgere in maniera efficiente le attività assegnate.</i> - <i>Organizza e programma la propria attività lavorativa definendone con metodo i tempi, le fasi e le priorità, ottimizzando gli strumenti/dati in suo possesso.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Gestisce sul piano organizzativo le sue attività, quelle dei suoi collaboratori e le risorse disponibili per il raggiungimento degli obiettivi assegnati.</i> - <i>Stimola i collaboratori verso un miglioramento costante orientandone i comportamenti e supportando, anche in prima persona, lo sviluppo delle conoscenze.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Valuta correttamente le risorse a disposizione.</i> - <i>Definisce piani d'azione che tengano conto di tempi, impegni, costi e ripartisce efficacemente compiti e ruoli dei collaboratori.</i> - <i>Organizza gli obiettivi dei suoi collaboratori e vigila sul loro monitoraggio/raggiungimento al fine di realizzare efficacemente ed in modo efficiente gli Obiettivi Scuola.</i> - <i>Motiva e responsabilizza il collaboratore attraverso l'uso di tutti gli strumenti disponibili (delega, ecc.).</i> - <i>Gestisce e risolve autonomamente situazioni complesse (conflitti, deresponsabilizzazioni, demotivazioni) intervenendo con tempestività ed efficacia.</i>
Relazioni interne ed esterne	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Si muove in modo partecipe e collaborativo in ogni situazione lavorativa anche di carattere trasversale.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Si muove in modo partecipe e collaborativo in ogni situazione lavorativa dimostrandosi flessibile anche in quelle più critiche.</i> - <i>Collabora e adatta il proprio comportamento per ottenere stabili ed efficaci sinergie e contribuire al perfezionamento dei compiti assegnati.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Mostra disponibilità, professionalità e capacità di negoziazione nei rapporti con gli interlocutori interni ed esterni, è flessibile e media le varie posizioni definendo soluzioni condivise al fine di raggiungere un risultato.</i> - <i>In presenza di conflitti con le altre funzioni aziendali, individua le cause, li affronta con imparzialità e sviluppa consenso sulle possibili soluzioni.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Mostra disponibilità, professionalità e capacità di negoziazione nei rapporti con gli interlocutori interni ed esterni, con particolare riferimento ai rapporti tra istituzioni.</i> - <i>Sviluppa la qualità delle relazioni e la fiducia creando un clima positivo per favorire la condivisione sui processi in cui è coinvolto e sui conseguenti risultati.</i> - <i>Favorisce in maniera sistematica l'integrazione organizzativa costruendo relazioni che producono sinergia con le altre componenti della Scuola.</i>
Problem solving	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Individua rapidamente i vari aspetti di un problema sulla base della conoscenza diretta del processo seguito prospettandone le possibili soluzioni.</i> - <i>Identifica e gestisce contemporaneamente più problemi di natura operativa.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Sulla base dei dati e delle informazioni in suo possesso, fornisce valutazioni in tempo reale e analizza soluzioni efficaci in relazione al tipo di problema presentatosi e alle mansioni affidate.</i> - <i>Identifica e gestisce contemporaneamente ed efficacemente più problemi di natura pratica.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Riesce a trovare soluzioni appropriate anche quando il problema non rientra nel suo raggio di conoscenze ed esperienze professionali grazie ad una visione complessiva della realtà lavorativa.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Riesce a trovare soluzioni appropriate anche quando il problema non rientra nel suo raggio di conoscenze ed esperienze professionali grazie ad una visione complessiva della realtà lavorativa.</i>

Tabella 16 Item di valutazione comportamenti

I profili all'interno del Processo di valutazione sono i seguenti: DG/Responsabile di Area, Responsabile di U.O., Collaboratore (associato anche ai Responsabili di Funzione) e Tecnico.

Valutazione c.d. bottom-up:

La valutazione del personale con incarichi di responsabilità da parte dei diretti collaboratori è stata introdotta a partire dal processo di valutazione della performance 2017, a seguito di confronti con la parte sindacale e di una sperimentazione attuata su due strutture.

È stato somministrato un questionario on-line a tutto il personale tecnico amministrativo che ha proceduto alla valutazione "bottom-up" sulla base di un catalogo di comportamenti ritenuti chiave, determinanti per lo svolgimento del ruolo ricoperto. La valutazione bottom-up ha preceduto la valutazione dei collaboratori da parte dei rispettivi responsabili ed i risultati di entrambe le valutazioni sono stati resi conoscibili soltanto al termine dell'intero processo.

La valutazione bottom-up ha perseguito le finalità di:

- attivare un processo di confronto sistematico e continuo all'interno delle strutture organizzative della Scuola, volto al miglioramento dei comportamenti organizzativi che sono richiesti ad un responsabile ai fini di un più efficace svolgimento delle relative funzioni di responsabilità e conseguentemente della performance individuale e di struttura;



Piano attività e organizzazione 2022-2024

- utilizzare le risultanze ottenute come parte integrante del sistema di valutazione del personale responsabile di Area.

Dal 2021 la valutazione bottom-up ha riguardato il DG e i Responsabili di Area e concorrerà alla valutazione dei comportamenti. In questo modo, si vuole mantenere l'anonimato dell'indagine ed evitare una valutazione separata dell'indagine bottom-up per evitare problemi di clima che talvolta si sono verificati nel passato. I risultati saranno resi disponibili ai valutati soltanto al termine del processo di valutazione, da parte degli stessi, dei loro collaboratori.

Grado di soddisfazione per i servizi erogati (c.d. Customer Satisfaction)

Dal 2016 la Scuola ha introdotto nel processo di valutazione un nuovo sistema di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti per le attività e per i servizi erogati dal personale tecnico amministrativo della Scuola con le seguenti finalità:

- attivare un processo sistematico e continuo di miglioramento della performance anche attraverso il miglioramento della qualità dei servizi e della loro periodica revisione;
- utilizzare le risultanze ottenute come parte integrante del sistema di valutazione che non può e non deve prescindere dal giudizio e dai bisogni espressi dai destinatari dei servizi stessi.

L'indagine è condotta attraverso la somministrazione di un questionario online, in forma anonima, suddiviso in Sezioni all'interno delle quali sono presenti i Servizi Tecnico/Amministrativo oggetto di valutazione.

Le modalità di rilevazione (tempistiche e contenuti) sono definite anno per anno.

Differenziazione dei premi individuali

L'art. 20 del CCNL 2016-2018 relativo comparto istruzione e ricerca, sottoscritto dalle parti il 19 aprile 2018, ha previsto una maggiorazione minima del 30% del premio individuale (calcolato sul valore medio pro-capite dei premi individuali) da assegnare ai dipendenti sulla base della valutazione più elevata, demandando alla contrattazione integrativa la misura dell'integrazione e la definizione della quota di personale alla quale attribuirlo.

A seguito degli incontri di contrattazione del 22/11/18 e del 20/12/18, le parti hanno concordato di definire nel 30% la maggiorazione minima del premio individuale a valere sul Fondo Risorse decentrate per le categorie B, C e D e nella misura del 10% la quota di personale beneficiario. Le parti hanno concordato altresì di elaborare due distinti elenchi del personale TA in modo da tenere distinto il profilo tecnico dagli altri profili comportamentali ed individuando il 10% all'interno di ciascun elenco.

Per l'individuazione dei beneficiari alla base del calcolo vi è una normalizzazione delle valutazioni dei singoli rispetto alla media delle valutazioni nell'ambito dell'Area di appartenenza (in



Piano attività e organizzazione 2022-2024

precedenza si faceva riferimento ai validatori che nell'attuale sistema non sono previsti). In parziale modifica agli accordi sottoscritti, il punteggio è calcolato escludendo i punteggi "fuori linea", cioè quei valori superiori o inferiori alla media del più o meno 10% e comunque nei limiti del tetto massimo (100).

Sintesi degli item di valutazione

La tabella sottostante riepiloga i pesi attribuiti alle voci che concorrono a definire la performance, differenziati per posizione:

Valutati	Obiettivi	Customer Satisfaction	Comportamenti
DG	70	10	20
Responsabili di Area e di U.O.	50	10	40
Collaboratori	50	10	40

Tabella 17 Item valutazione complessiva

Nella valutazione dei comportamenti dei Responsabili di Area e del DG si tiene conto anche dei risultati dell'indagine di bottom-up con i questionari somministrati:

- per il DG, a tutti i Responsabili di Area;
- per i Responsabili di Area, a tutto il personale assegnato all'Area con gli atti del DG, con l'eccezione del personale tecnico di Istituto.

Gli obiettivi, la cui valutazione ha peso pari al 50%, prevedono un solo "livello" da raggiungere e possono essere:

- di tipo quantitativo: è prevista una soglia di raggiungimento pari al 50% al di sotto della quale l'obiettivo non è considerato raggiunto e al di sopra della quale l'obiettivo è raggiunto in proporzione al risultato;
- di tipo qualitativo "on/off": il risultato può essere raggiunto o non raggiunto, salvo impossibilità sopravvenuta;
- di tipo qualitativo "giudizio espresso": il raggiungimento dell'obiettivo è sottoposto a valutazione discrezionale del valutatore espressa in termini % di raggiungimento; è prevista una soglia di raggiungimento pari al 50% al di sotto della quale l'obiettivo non è considerato raggiunto e al di sopra della quale l'obiettivo è raggiunto in proporzione al risultato.

Ai fini del calcolo del premio individuale, viene considerato il valore ponderale associato alla categoria di appartenenza secondo la tabella sotto riportata, come già concordato.



Piano attività e organizzazione 2022-2024

Categorie	Pesatura categorie
B	1
C	1,2
D	1,44
EP	1,73

Tabella 18 Pesatura categorie

Il Piano della Performance: gli obiettivi del DG e delle Strutture

Come indicato nel Piano Integrato della Performance della Scuola, approvato nel gennaio 2022, gli obiettivi del Direttore Generale, sono definiti ogni anno dal CdA entro il 31 gennaio in coerenza con la pianificazione strategica pluriennale della Scuola, prevedendo un collegamento tra obiettivi e risorse da impiegare e perseguendo un'indispensabile sinergia fra le attività dell'amministrazione ed il miglioramento degli obiettivi di formazione, ricerca e Terza Missione.

Gli obiettivi del Direttore Generale sono declinati sulle strutture organizzative (Aree) attraverso una fase di concertazione con i responsabili delle strutture stese nell'ambito di apposite riunioni.

Per il ciclo di gestione della performance 2022, gli obiettivi del Direttore Generale, calati sulle strutture di primo livello (Aree), sono stati individuati avendo come punto di partenza il documento programmatico per le politiche della Scuola (documento di programmazione triennale) e gli esiti del monitoraggio degli obiettivi ivi indicati portato all'attenzione del NdV e del CdA nel luglio 2021. Inoltre, la definizione degli obiettivi del Direttore generale e delle strutture avviene in coordinamento con altri documenti di programmazione della Scuola.

Per la definizione degli obiettivi è stata utilizzata l'impostazione già adottata nel 2020 e nel 2021. Sono stati infatti individuati obiettivi trasversali, tali per cui tutte le strutture devono concorrere al loro raggiungimento, obiettivi assegnati a più aree e obiettivi specifici assegnati a singole aree.

Di seguito, si riportano gli obiettivi del Direttore Generale.



Piano attività e organizzazione 2022-2024

Obiettivo	Indicatore	Target	DG
Formazione obbligatoria in materia di anticorruzione	Frequenza certificata	Frequenza corso e superamento test finale	2
Monitoraggio delle misure di anticorruzione	Rispetto dei tempi	Relazione di monitoraggio con il contributo di tutte le Aree e predisposizione della bozza del Piano 2023-2025 entro dicembre 2022, per l'approvazione entro gennaio 2023	3
Piano Edilizia - Bandi edilizia	Percentuale di raggiungimento della programmazione condivisa	Rispetto della programmazione e delle priorità condivise (per Area STAFF relativamente a Grandi opere)	25
Piano comunicazione	Percentuale di raggiungimento della programmazione condivisa	Rispetto della programmazione e delle priorità condivise	5
Revisione Regolamenti post Statuto	Rispetto dei tempi	Proposta di revisione Regolamento generale entro luglio e programmazione della revisione degli altri Regolamenti. Proposta di revisione della maggioranza degli altri regolamenti in conseguenza della revisione dello Statuto e del Regolamento Generale entro il 31/12/2022.	10
Riorganizzazione PhD	Presentazione proposta per la valutazione degli Organi nei tempi stabiliti	Proposta di riorganizzazione sulla base delle nuove previsioni Statutarie entro ottobre 2022 (avvio nuovo ciclo PhD)	10
Riorganizzazione Alta Formazione	Presentazione progetto per la valutazione degli Organi nei tempi stabiliti	Elaborazione progetto, in collaborazione con il Delegato, entro il 31/07/2022	5
Attuazione PNRR (grandi infrastrutture, consorzi, ecc)	Sottomissione degli atti agli Organi di vertice per la presentazione del progetto nei termini richiesti.	Predisposizione atti propedeutici alla partecipazione ai bandi PNRR cui la Scuola deciderà di partecipare nei termini richiesti	10
Riorganizzazione post Statuto - adeguamenti organizzativi conseguenti approvazione Statuto: rinnovo organi e strutture di supporto e per AFF.GEN.) implementazione procedure Organi come da revisione conseguente al progetto Lean	Costituzione nuovi Organi e approvazione modifiche organizzative	Rinnovo Organi e riorganizzazione strutture di supporto e (per AFF. GEN.) implementazione procedure Organi come da revisione conseguente al progetto Lean	2
Riorganizzazione post Statuto - Aree interdisciplinari)	Presentazione proposta agli Organi nei tempi stabiliti	Definizione della proposta di riorganizzazione che introduce i Centri di ricerca interdisciplinari entro il 30/06/2022.	5
Progetto transizione al digitale su flussi documentali	Presentazione masterplan al DG nei tempi stabiliti. Avvio progetto sperimentale nei tempi stabiliti	Predisposizione di un masterplan per la revisione dei flussi documentali in digitale entro il 30/06/2022 e avvio progetto sperimentale entro il 31/12/2022	10
Avvio contratto multiservice e organizzazione gestione e monitoraggio	Presentazione proposta Piano di monitoraggio entro i tempi stabiliti al DG	avvio contratto e predisposizione piano di monitoraggio entro marzo 2022	5
Implementazione nuovo sito web	Rispetto della programmazione e dei tempi stabiliti	Rilascio versione beta entro il 28.02.2022, implementazione e realizzazione interventi evolutivi programmati entro il 31.12.2022.	5
Riorganizzazione LM	Presentazione proposta agli Organi nei tempi stabiliti	Proposta di riorganizzazione sulla base delle nuove previsioni Statutarie (e allineamento della struttura di supporto amministrativo) entro ottobre 2022 (avvio nuovo AA)	3
			100

Tabella 19 Obiettivi Direttore Generale

Nell'allegato 1, per avere un quadro completo, si riportano gli obiettivi delle aree, la cui definizione e valutazione sono di competenza del Direttore Generale.



Piano attività e organizzazione 2022-2024

Nei mesi di giugno/luglio verrà svolto il monitoraggio sull'andamento degli obiettivi. I risultati del monitoraggio verranno portati all'attenzione del Nucleo di Valutazione.

Le eventuali modifiche agli obiettivi del Direttore Generale che dovessero intervenire prima del monitoraggio o successivamente allo stesso verranno portati all'attenzione del Nucleo di Valutazione in tempi utili. Inoltre, eventuali variazioni degli obiettivi delle Aree in momenti diversi da quello del monitoraggio, saranno comunicati al NdV dal Direttore Generale.

Semplificazione: progetto Lean management

In merito alla semplificazione dei processi, a partire dall'anno 2019 è stata effettuata una Formazione in materia di Lean Management. L'obiettivo è quello di condividere una nuova metodologia di lavoro che scaturisce da un'analisi attenta della realtà e vuole ridisegnare i processi e l'organizzazione stessa della Scuola con un approccio essenzialmente pragmatico ed orientato alla semplificazione. Nel progetto Lean Management, ad oggi, sono stati coinvolti i Responsabili di Area, Responsabili di U.O. e di Funzione della Scuola e altro personale individuato dalla Direzione Generale, sulla base dei processi oggetto di analisi. Le unità di personale hanno partecipato ad una formazione in aula con l'obiettivo di acquisire tecniche e strumenti Lean immediatamente applicabili. In particolare, gli obiettivi della formazione sono stati:

- ragionare per processi;
- conoscere ed essere in grado di utilizzare alcuni strumenti di rappresentazione grafica di un processo;
- conoscere ed essere in grado di utilizzare gli strumenti per l'analisi e il miglioramento dei processi;
- conoscere ed essere in grado di implementare un progetto di miglioramento.

A seguito della formazione, sono stati costituiti Gruppi di Lavoro che hanno operato attivamente su tematiche ritenute di interesse strategico dalla Direzione Generale.

Di seguito un elenco dei processi riletti in ottica Lean nel 2020 e 2021:

- Gestione delle attività legate ai bandi ERASMUS + Mobility Consortium, mobilità per traineeship all'estero;
- Acquisti sotto la soglia dei € 40.000 nell'ambito della ricerca;
- Accoglienza allievi PhD;
- Reclutamento per il conferimento di borse di studio;
- Valutazione didattica allievi/e ordinari/e;
- Scouting e presentazione proposte di progetti di ricerca su bandi competitivi;
- Programmazione organi;
- Programmazione didattica PhD;
- Selezione allievi/e ordinari/e.



Pari opportunità ed equilibrio di genere

Con particolare riferimento agli obiettivi per favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere, si riportano in tabella gli obiettivi di performance 2022, in materia, proseguendo con una descrizione dei contenuti del Piano di uguaglianza di genere adottato dalla Scuola nel 2021.

Obiettivo	Indicatore	Target
Implementazione azioni Gender Equality Plan	Rispetto della programmazione e dei tempi stabiliti	condivisione su analisi delle attività, tempi e modalità di attivazione da parte delle strutture coinvolte, entro 31 marzo 2022, implementazione delle attività programmate per l'anno, entro 31 dicembre 2022
Bilancio di genere	Rispetto dei tempi	approvazione da parte degli organi entro ottobre 2022

Tabella 20 Obiettivi pari opportunità

Obiettivi specifici del Piano di eguaglianza di genere

L'adozione del Piano di uguaglianza di genere (di seguito GEP²) si colloca all'interno della strategia europea 2020-2025 per l'uguaglianza di genere ed è stata introdotta dalla Commissione per promuovere l'uguaglianza di genere nella ricerca e nell'innovazione. Proprio per rafforzare l'impegno strategico e nel contempo ribadire la necessità di una continua integrazione della dimensione di genere nelle politiche e nei programmi dell'Unione Europea, tale misura costituisce un requisito di accesso ai finanziamenti del Programma Horizon Europe (2021-2027) per tutti gli enti di ricerca e gli Istituti di Istruzione Superiore.

Il GEP della Scuola è redatto nel rispetto delle Linee guida europee con riferimento sia ai requisiti procedurali sia ai contenuti che deve incorporare.³ Inoltre, esso si coordina con la normativa esistente nella realtà giuridica italiana, collegandosi al ciclo di programmazione di Ateneo e ad altri strumenti politici e operativi, quali il Piano delle Azioni positive (PAP) e il Bilancio di Genere adottati dalla Scuola.

Il GEP ha lo scopo di definire la strategia per l'uguaglianza di genere, integrando tale prospettiva nella programmazione strategica della Scuola. In questo senso, il documento si pone in continuità con il Piano strategico pluriennale 2017-2020, che si proponeva di ridurre progressivamente il gender gap nel corpo docente e negli organi di governo della Scuola (obiettivo 10) attraverso alcune azioni riferite alla composizione delle commissioni, alle chiamate dirette e per chiara fama e alla conciliazione tra vita lavorativa e vita privata.⁴ Queste indicazioni sono state riprese nel Piano di orientamento strategico 2019-2025, nonché nel documento programmatico per

² Acronimo di "Gender Equality Plan".

³ European Commission, Directorate-General for Research and Innovation, Horizon Europe Guidance on Gender Equality Plans, 2021.

⁴ Piano strategico pluriennale (2017-2020), approvato dal Senato accademico con deliberazione n. 168/2017.



Piano attività e organizzazione 2022-2024

il triennio 2020-2022.⁵ Il GEP contribuisce all'attuazione di questo scopo con la previsione di un programma strutturato di azioni e iniziative per il triennio 2022-2024. Tali azioni costituiscono lo sviluppo e la razionalizzazione di *policies* e iniziative già praticate presso la Scuola. Una volta a regime, il GEP dovrà costituire parte integrante del futuro Piano strategico.

Altresì, il GEP si coordina con il Piano delle Azioni positive (PAP) e, più in generale, con le attività intraprese dal Comitato Unico di Garanzia della Scuola (CUG) e in particolare con quelle che interessano la dimensione di genere.

Infine, il GEP attinge e informa il Bilancio di Genere: da una parte, viene predisposto a valle dell'analisi operata attraverso questo strumento che identifica le aree e i contesti in cui il gender gap è più evidente e richiede di adottare misure specifiche per contrastarlo. Da un'altra parte, il GEP serve anche a predisporre azioni rivolte alla raccolta di dati aggiuntivi, non evidenziati nella prima edizione del Bilancio di Genere, in vista dell'adozione di politiche mirate a speciali bisogni della Scuola. La raccolta di informazioni a livello granulare è al tempo stesso una delle attività richieste per l'attuazione del GEP e un'azione propedeutica alla progettazione di iniziative future indirizzate a risolvere le criticità emerse.

Il GEP della Scuola si rivolge primariamente a pianificare, realizzare e controllare l'attuazione di politiche di genere, ma tiene in considerazione precipua anche la prospettiva dell'*intersectionality*: ossia, intende associare le politiche di genere al rilievo e al contrasto delle disuguaglianze basate su altri tipi di diversità (culturali, linguistiche, religiose, relative all'orientamento sessuale, alla disabilità, allo stato socio-economico, dipendenti dall'appartenenza a una minoranza etnica, ecc.). Secondo l'indicazione delle Linee Guida europee, un GEP inclusivo considera anche come le disuguaglianze di genere possano interagire con altre forme di discriminazione e si preoccupa di contrastarne gli effetti attraverso pratiche apposite. La prospettiva dell'*intersectionality* trova compimento nella previsione di azioni come la creazione di una postazione per persone con disabilità nella biblioteca della Scuola. Può precludere inoltre all'avvio di *policies* di carattere più generale a partire dalla raccolta di dati disaggregati su condizioni individuali o di gruppo, diverse dal genere, che possono, combinandosi o meno con questa differenza, causare o amplificare le disuguaglianze.

Il GEP si articola nelle 5 aree di intervento seguenti: 1) Equilibrio vita privata/vita professionale e cultura dell'organizzazione; 2) Equilibrio di genere nelle posizioni di vertice e negli organi decisionali; 3) Uguaglianza di genere nel reclutamento e nelle progressioni di carriera; 4) Integrazione della dimensione di genere nella ricerca e nei programmi degli insegnamenti; 5) Contrasto della violenza di genere, comprese le molestie sessuali.

⁵ Documento programmatico sulle politiche della Scuola, dicembre 2019.



Piano attività e organizzazione 2022-2024

Per ciascuna area il GEP individua gli obiettivi da raggiungere e indica le azioni (in numero variabile) da intraprendere a tale scopo. La definizione degli obiettivi è fatta sulla base dell'analisi di contesto ottenuta con il Bilancio di genere, tenendo conto delle esperienze di pratiche orientate al genere già realizzate, e del loro livello di penetrazione rilevato attraverso sondaggi periodici. A ciascuna azione è dedicata una scheda che comprende una breve descrizione, i destinatari a cui è rivolta, i responsabili istituzionali e operativi, la timeline, gli indicatori di valutazione e le risorse umane, materiali ed economiche che vi sono dedicate.

Considerata la finalità, il GEP non è per sua natura un documento statico e immutabile e potrà essere soggetto a continue evoluzioni, modifiche ed integrazioni alla luce delle esigenze che emergeranno durante il periodo di implementazione.

Il GEP è stato approvato dal Senato Accademico della Scuola Superiore Sant'Anna nella seduta del 15 dicembre 2021 e dal Consiglio di Amministrazione federato nella seduta del 20 dicembre 2021, ed è reso disponibile nell'apposita sezione del sito istituzionale della Scuola (<https://www.santannapisa.it/it/ricerca/piano-di-uguaglianza-di-genere>) al fine di consentirne la massima diffusione.

Rischi corruttivi e trasparenza e relativo monitoraggio

Il Piano di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza della Scuola, si integra con gli altri strumenti di programmazione della Scuola, in primo luogo con il Piano della Performance, al fine di coordinare il suo contenuto con quello degli strumenti di programmazione dell'amministrazione, così come previsto dalla normativa vigente. A partire dal 2013, la Scuola ha recepito integralmente le aree di rischio previste dalla L. 190/2012 e dai PNA, oltre a impostare un sistema di gestione del rischio secondo la metodologia proposta nei PNA, con particolare riferimento al PNA 2019. Nel 2019, infatti, sulla base delle indicazioni contenute nel PNA 2019, è stata avviata una sperimentazione nell'attività di prevenzione e gestione del rischio corruttivo che ha portato ad impostare un metodo di valutazione del rischio associato ai processi, basato, più che in passato, su elementi di valutazione di tipo qualitativo. Per avviare il lavoro, è stata fatta una selezione di processi da cui iniziare, a partire dall'elenco dei procedimenti e dei servizi della Scuola, rispetto alla quale è stato chiesto ai responsabili delle strutture di esprimersi. I dati raccolti in questa fase sperimentale sono stati oggetto di consolidamento e validazione nel corso del 2020. Nel corso del 2021 è stata svolta l'annuale attività di monitoraggio sull'implementazione e sull'efficacia delle misure anticorruzione, i cui risultati sono stati riportati in una relazione di monitoraggio, che ha costituito la base per la predisposizione del Piano anticorruzione 2022-2024 e per la Relazione del RPCT 2021, trasmessa agli organi nelle sedute di gennaio. Nel 2021, inoltre, grazie alla collaborazione dei Responsabili delle Aree, è stata introdotta, in via sperimentale, la rilevazione dei potenziali fattori abilitanti del rischio corruttivo



Piano attività e organizzazione 2022-2024

associati agli eventi rischiosi (fase di analisi del rischio), i cui risultati sono riportati in sintesi nel piano anticorruzione e nella relazione di monitoraggio.

Contesto esterno

Gli stakeholder di riferimento della Scuola sono rappresentati dalla comunità scientifica internazionale, nazionale e locale e dagli enti pubblici e privati, finanziatori delle attività della Scuola, oltre alla comunità locale territoriale, formata da istituzioni e cittadini, al sistema dei fornitori e agli altri soggetti che intrattengono rapporti commerciali con la Scuola.

Il contesto interno

La Scuola recepisce la normativa in materia di anticorruzione e trasparenza grazie alla predisposizione ed aggiornamento delle fonti interne, tra cui il Codice di comportamento, il Codice etico e i regolamenti, manuali e disciplinari che regolano tutti gli aspetti della vita organizzativo - gestionale della Scuola, oltre alla predisposizione di una pagina web della Intranet denominata "Prevenzione Corruzione" e ad un continuo aggiornamento della sezione Amministrazione Trasparente (AT) del sito istituzionale.

Soggetti coinvolti nella prevenzione della corruzione

Si richiamano di seguito i principali riferimenti normativi che regolano le modalità di partecipazione al processo di gestione del rischio di corruzione dei soggetti a vario titolo collaborano con la Scuola.

Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza

- Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza art. 1 co. 8 L. 190/2012) e Relazione annuale (art. 1 co. 14 L. 190/2012);
- Segnalazioni disfunzioni a OIV (art. 1 co. 7 L. 190/2012);
- Verifica attuazione ed efficacia PTPCT (art. 1 co. 10 L. 190/2012);
- Controllo adempimenti di pubblicazione in Amministrazione Trasparente (art. 43 D.lgs. 33/2013);
- Riesame in caso di accesso civico (art. 5 co. 7 D.lgs. 33/2013)
- Diffusione conoscenza Codice di comportamento (art. 8 DPR 62/2013).

Per ulteriori approfondimenti, negli allegati ai PNA 2018 e 2019 si trova un'ampia raccolta dei riferimenti normativi relativi al ruolo e ai criteri di individuazione del RPCT

Il responsabile PCT per la Scuola è il Direttore Generale, nominato con delibera del CdA nella seduta del 30/04/2020.

L'organo di indirizzo – Consiglio di Amministrazione

- nomina RPCT (art. 1, co. 7, l. 190/2012);
- definisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza che costituiscono contenuto necessario del PTPCT;



Piano attività e organizzazione 2022-2024

- adotta il PTPCT (art. 1, co. 7 e 8, l. 190/2012);
- riceve la relazione annuale del RPCT che dà conto dell'attività svolta ed è destinatario delle segnalazioni del RPCT su eventuali disfunzioni riscontrate nell'attuazione delle misure di prevenzione e di trasparenza.

Il Nucleo di Valutazione federato (nelle Università i NdV svolgono funzioni di OIV)

- verifica, anche ai fini della validazione della Relazione sulla performance, che i piani triennali per la prevenzione della corruzione siano coerenti con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale e che nella misurazione e valutazione delle performance si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza. (art. 1 co. 8-bis L. 190/2012).
- verifica di coerenza tra gli obiettivi previsti nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione e quelli indicati nel Piano della performance, valutando altresì l'adeguatezza dei relativi indicatori (art. 44 D.lgs. 33/2013);
- promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità (art. 14 D.lgs. 33/2013);
- esprime parere obbligatorio sul codice di comportamento (art. 54 D.lgs. 165/2001).

L'Ufficio Procedimenti Disciplinari (UPD) (D.lgs. 165/2001 e DPR 62/2013)

- svolge procedimenti disciplinari nell'ambito della propria competenza;
- provvede alle comunicazioni obbligatorie nei confronti dell'Autorità giudiziaria;
- propone l'aggiornamento del Codice di Comportamento.

I Responsabili delle Strutture

- partecipano al processo di gestione del rischio;
- propongono misure di prevenzione;
- assicurano l'osservanza del Codice di comportamento;
- verificano le ipotesi di violazione;
- adottano le misure gestionali quali l'avvio di procedimenti disciplinari
- garantiscono il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare ai fini del rispetto dei termini stabiliti dalla legge.

I dipendenti

- prestano la loro collaborazione al RPCT e rispettano le prescrizioni contenute nel PTPCT (art. 8 D.P.R. 62/2013);
- segnalano le eventuali situazioni di illecito al proprio dirigente o all'UPD.

La violazione da parte dei dipendenti dell'amministrazione delle misure di prevenzione previste dal Piano costituisce illecito disciplinare (L. 190/2012, art. 1, co. 14). I dirigenti avviano



Piano attività e organizzazione 2022-2024

procedimenti disciplinari nei confronti dei dipendenti ai sensi all'art. 55-sexies, co. 3, del D.lgs. 165/2001.

Infine, tutti i collaboratori, a qualsiasi titolo, della Scuola osservano le misure contenute nel PTPCT e segnalano le eventuali situazioni di illecito.

Mappatura dei processi

Nell'ambito del contesto interno riveste particolare importanza la mappatura dei processi, che ha visto l'individuazione e analisi dei processi organizzativi nell'ambito delle aree potenzialmente più esposte a rischi corruttivi.

Come primo passaggio, la Scuola ha recepito le aree di rischio generali, comuni quindi a tutte le amministrazioni pubbliche, indicate nel PNA 2019 e le aree legate al settore universitario, elencate nel PNA 2019 ma già oggetto di approfondimento specifico nel PNA 2017. La Scuola ha previsto ulteriori aree di rischio relative alla selezione degli/le allievi/e ordinari/e e degli/le allievi/e PhD, alle selezioni per l'attribuzione di borse di studio e assegni di ricerca.

Il punto di partenza per l'individuazione dei processi da collocare nelle aree a maggior rischio corruttivo è stato l'elenco dei procedimenti amministrativi e dei servizi contenuto nella "Carta dei Servizi"⁶, così come suggerito dal "PNA 2019". La selezione è stata lievemente rivista nel 2020 e nel 2022 sarà valutata l'eventuale estensione ad ulteriori processi.

Inoltre, nel 2020 e nel 2021, su proposta della Direttrice Generale, è stato svolto un percorso formativo in una ottica di *lean organization* che ha visto la creazione di gruppi per la mappatura e revisione di alcuni processi. Alcuni di questi processi rientrano, peraltro, nell'ambito delle aree considerate a rischio:

- gestione delle attività legate ai bandi ERASMUS + Mobility Consortium, mobilità per traineeship all'estero;
- acquisti sotto la soglia di € 40.000 nell'ambito della ricerca;
- processo di reclutamento per conferimento borse di studio;
- scouting e presentazione proposte di progetti di ricerca su bandi competitivi;
- il processo di selezione Allieve ed Allievi di I livello.

Tali analisi che saranno oggetto di ulteriore sviluppo ed implementazione anche nel 2022, saranno, laddove possibile, utilizzate ai fini della gestione del rischio corruttivo.

Valutazione del rischio (*Risk assessment*)

Identificazione e analisi del rischio: eventi rischiosi e potenziali fattori abilitanti

L'identificazione del rischio è avvenuta con il coinvolgimento dei responsabili delle Aree, che, a partire da un primo elenco di eventi rischiosi proposto nel 2019 hanno rivisto e consolidato tale

⁶ La Carta dei servizi è in corso di aggiornamento in seguito alla riorganizzazione dei servizi amministrativi di ottobre 2020.



Piano attività e organizzazione 2022-2024

elenco nel 2020 e 2021, fino ad arrivare al catalogo degli eventi disponibile nell'allegato 2, foglio "Catalogo eventi".

Responsabilità	Area di rischio	Eventi rischiosi associati all'area di rischio (esempi da PNA e Piani di altre istituzioni pubbliche)	Processo (procedimento/servizio)	Eventi rischiosi associati al processo (SCEGLIERE TRA QUELLI RIFERITI ALL'AREA DI RISCHIO O AGGIUNGERE)
Struttura x	Area di rischio y	- Evento rischioso 1 - Evento rischioso 2 ...	- Processo z	- Evento rischioso 1 ...

Tabella 21 Esempio di tabella per la creazione di un registro degli eventi rischiosi

Per il 2021, come anticipato, è stato proposto un approfondimento sull'analisi del rischio, tramite l'identificazione dei potenziali fattori abilitanti associati agli eventi rischiosi. La rilevazione dei potenziali fattori abilitanti è stata impostata prevedendo l'associazione di uno o più fattori ad ogni evento rischioso, a sua volta associato ad un processo, al fine di validare o meno le misure di prevenzione del rischio individuate e di validare, conseguentemente, i giudizi di rischio. Sia gli eventi rischiosi che i fattori abilitanti sono stati individuati sulla base del potenziale manifestarsi delle situazioni indicate. In merito ai risultati, per quei processi per i quali sono responsabili più strutture, si possono individuare alcuni fattori abilitanti comuni. In generale, ricorre frequentemente il tema della eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento. Tuttavia, la rilevazione dei fattori abilitanti richiede un maggiore approfondimento per essere consolidata e validata.

Valutazione del rischio lordo (ponderazione)

Il passo successivo rispetto all'identificazione e analisi del rischio è la valutazione del rischio lordo, ovvero il rischio che si avrebbe in assenza di misure di prevenzione. La valutazione del rischio è stata fatta al livello del processo nel suo complesso, tenendo in considerazione gli eventi rischiosi rilevati.

Il metodo utilizzato, come già detto, si basa su un approccio partecipativo che ha visto la richiesta ai responsabili delle strutture di esprimere un giudizio, in una scala di valori da 1 a 5, rispetto ai criteri riportati in tabella per arrivare alla valutazione del rischio lordo espresso nella scala "basso", "medio-basso", "medio-alto" e "alto".

CRITERI	Processo/ procedimento x	Processo/ procedimento y	Processo/ procedimento z	Processo/ procedimento
---------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	-----------------------------------



Piano attività e organizzazione 2022-2024

- Discrezionalità - Il processo è discrezionale? - es. p. 34 all1 PNA 2019				
- Rilevanza esterna - Il processo produce effetti diretti all'esterno dell'amministrazione di riferimento? - es. p. 34 all1 PNA 2019				
- Complessità del processo				
- Valore economico - Qual è l'impatto economico del processo?				
- Impatto reputazionale per la Scuola				

Giudizio sintetico di rischio				
-------------------------------	--	--	--	--

Tabella 22 Tabella per la valutazione del rischio

Le valutazioni sul rischio lordo rilevate nel 2019 e nel 2020, sono state confermate nel 2021.

I giudizi di rischio lordo per processo sono esposti nell'allegato 1.

Trattamento del rischio: monitoraggio delle misure 2021

Le misure di prevenzione del rischio corruttivo sono distinte nelle due categorie delle misure generali, specificatamente indicate da ANAC, che si caratterizzano per incidere sul sistema complessivo della prevenzione della corruzione e intervengono in maniera trasversale sull'intera organizzazione, e delle misure specifiche, che si caratterizzano per incidere su problemi specifici, individuati tramite l'analisi del rischio.

Il RPCT, ai fini della sorveglianza dell'attuazione delle misure, si è avvalso dei Responsabili di tutte le strutture della Scuola che riferiscono sull'insorgenza di eventuali situazioni di criticità e che partecipano attivamente all'attività di monitoraggio annuale.

Nel 2021, per ogni misura generale e specifica esposta nel piano, è stato chiesto ai responsabili delle Aree di comunicare se la misura fosse stata attuata, non attuata o attuata parzialmente. Nel file del monitoraggio, vi era poi apposito spazio per la rilevazione di eventuali criticità o la rilevazione di misure già implementate e attuate ma non emerse nei precedenti monitoraggi.

Misure generali

In merito al monitoraggio delle misure generali, come anticipato, nel 2021 è stata notevolmente incrementata la formazione in materia di anticorruzione, soprattutto di tipo specialistico ed è stato realizzato, come ogni anno, il corso base rivolto a tutto il personale. Da segnalare il corso sul danno erariale la cui partecipazione è stata estesa anche ai Direttori di Istituto e il corso specialistico sulle aree a maggior rischio corruttivo, rivolto ai responsabili di Area, per il quale sono stati coinvolti due docenti della Scuola che hanno calibrato il corso sulla base delle esigenze specifiche, della realtà della Scuola e della lettura del piano anticorruzione, permettendo una personalizzazione dei contenuti.



Piano attività e organizzazione 2022-2024

Le misure generali *pantouflage*, patti di integrità e quella che prevede l'inserimento del link al codice di comportamento e al codice etico della Scuola nelle convenzioni di collaborazione attivate con enti pubblici e privati, sono state attuate.

In materia di trasparenza, è stato ripetuto il monitoraggio periodico delle sezioni di Amministrazione Trasparente. Per ogni sezione, la struttura responsabile della pubblicazione dei dati è indicata nella tabella allegata al Piano anticorruzione. Ogni anno la tabella è sottoposta a revisione per eventuali aggiornamenti. Inoltre, sono in corso la riorganizzazione dell'ufficio URP e della tenuta del registro dell'accesso agli atti, previsti anche come obiettivo di performance.

Si rimanda all'allegato 1 per l'elenco delle misure generali come declinate per la Scuola.

Misure specifiche

Le misure specifiche, nel 2021, sono state sostanzialmente attuate. Le considerazioni di sintesi esposte nel Piano anticorruzione 2021-2023, a cui si rimanda, si possono quindi ritenere confermate, a cui si aggiunge che saranno da monitorare con attenzione le misure sugli acquisti sotto la soglia dei € 40.000 e sulle borse di studio al fine di verificare la completa attuazione delle misure previste nell'ambito del progetto Lean. Come emerso nell'ambito del corso di formazione specialistico sulle aree a maggior rischio corruttivo, potrà essere oggetto di maggiore attenzione anche un rafforzamento del monitoraggio relativamente agli spin-off rispetto ai quali a novembre 2020 è stato recentemente approvato un aggiornamento del regolamento che prevede una specifica attività di monitoraggio.

Si confermano, inoltre, l'attuazione della policy della Scuola in materia di conflitto di interessi. Le dichiarazioni acquisite dai titolari di incarichi di consulenza e collaborazione sono poi pubblicate, come previsto dal D.lgs. 33/2013 nell'apposita sezione di amministrazione trasparente. È confermata anche l'attuazione del Provvedimento del Direttore Generale n. 51 del 23/02/2017 relativo alla nomina delle Commissioni giudicatrici nelle procedure aggiudicate e del Provvedimento del Direttore Generale 333 del 30 ottobre 2019 relativo alla procedura acquisti sotto i €40.000 (art. 4 sul principio di rotazione).

Si rimanda all'allegato 1 per l'elenco delle misure specifiche.

Qualora il rischio netto associato ai processi non fosse mitigato adeguatamente dalle misure già operanti, oppure in caso di processi per i quali non fossero ancora state previste misure, è stato chiesto ai responsabili delle strutture di suggerire nuove misure oppure misure integrative o sostitutive di quelle già operanti, sostenibili da un punto di vista organizzativo ed economico, indicando la tipologia, la descrizione della misura, le modalità di implementazione, gli indicatori e i tempi di monitoraggio.

Per l'individuazione delle nuove misure, è stato suggerito di utilizzare le indicazioni proposte nel PNA 2019 come si evince dalle tabelle sotto riportate.



Piano attività e organizzazione 2022-2024

Esempi di indicatori di monitoraggio per tipologia di misura	
Tipologia di misura	Esempi di indicatori
misure di controllo	numero di controlli effettuati su numero di pratiche/provvedimenti/etc
misure di trasparenza	presenza o meno di un determinato atto/dato/informazione oggetto di pubblicazione
misure di definizione e promozione dell'etica e di standard di comportamento	numero di incontri o comunicazioni effettuate
misure di regolamentazione	verifica adozione di un determinato regolamento/procedura
misure di semplificazione	presenza o meno di documentazione o disposizioni che sistematizzino e semplifichino i processi
misure di formazione	numero di partecipanti a un determinato corso su numero soggetti interessati;
	risultanze sulle verifiche di apprendimento (risultato dei test su risultato atteso)
misure di sensibilizzazione e partecipazione	numero di iniziative svolte ed evidenza dei contributi raccolti
misure di rotazione	numero di incarichi/pratiche ruotate sul totale
misure di segnalazione e protezione	presenza o meno di azioni particolari per agevolare, sensibilizzare, garantire i segnalanti
misure di disciplina del conflitto di interessi	specifiche previsioni su casi particolari di conflitto di interesse tipiche dell'attività dell'amministrazione o ente
misure di regolazione dei rapporti con i "rappresentanti di interessi particolari" (<i>lobbies</i>).	presenza o meno di discipline volte a regolare il confronto con le <i>lobbies</i> e strumenti di controllo

Tabella 23 Esempio di tipologie di misure ed indicatori di monitoraggio

Schema di programmazione delle misure			
MISURA x	Descrizione misura	
Fasi per l'attuazione	Tempi di realizzazione	Ufficio Responsabile	Indicatori di monitoraggio
Fase 1	Entro il __/__/____	Ufficio x	Es. nr. __/____

Tabella 24 Esempio di schema di programmazione delle misure

Valutazione del rischio netto

Infine, dopo aver svolto il monitoraggio delle misure, vi è stata la validazione dei giudizi di rischio netto da parte dei responsabili di Area. La seconda fase ha previsto la formulazione di un giudizio sintetico di rischio netto, ovvero il rischio che residua in considerazione delle misure di mitigazione del rischio già operanti.



Piano attività e organizzazione 2022-2024

Nel 2021, i giudizi di rischio netto 2020 sono stati sostanzialmente validati, confermando che le misure permettono di mitigare il rischio lordo per tutti i processi.

Nell'allegato 1, nel foglio "Valutazione rischio", sono disponibili le valutazioni sintetiche di rischio lordo e rischio netto.

Monitoraggio e riesame

Ogni anno è prevista un'attività di monitoraggio sull'attuazione e sulla idoneità delle misure, che porta all'individuazione di azioni di miglioramento del sistema di gestione del rischio. Come per il 2021, anche per il 2022 questa attività è anche un obiettivo di performance organizzativa, attribuito trasversalmente a tutte le strutture.

Alla luce dei risultati emersi dalla rilevazione 2021, si formulano la seguente proposta di miglioramento: Individuare, se del caso, processi nell'ambito delle aree di rischio indicate da ANAC "gestione delle entrate, delle spese e del patrimonio", "gestione della didattica", specifica per le università ed eventualmente "controlli, verifiche, ispezioni e sanzioni" e "provvedimenti ampliativi della sfera giuridica dei destinatari privi di effetto economico diretto ed immediato per il destinatario.

Trasparenza

La trasparenza, intesa come accessibilità totale delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività delle Pubbliche Amministrazioni, è una misura fondamentale e di estremo rilievo per la prevenzione della corruzione e viene gestita nel rispetto della normativa, in particolare la L. 190/2012 e il D.lgs. 33/2013, così come modificati dal D.lgs. 97/2016 e nel rispetto delle indicazioni ANAC, in particolare delle delibere 1309 e 1310 del 2016. Le linee di intervento adottate per attuare gli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa sono i seguenti:

- costante aggiornamento della sezione Amministrazione trasparente in attuazione del D.lgs. 33/2013 e delle indicazioni dettate dal quadro normativo;
- aumento del livello di trasparenza sui risultati e sulle attività della Scuola;
- azioni di monitoraggio a seguito delle quali attivare interventi correttivi e di miglioramento della qualità delle informazioni.

I dati sono pubblicati in conformità alle disposizioni normative in materia di trasparenza e di riservatezza di dati personali (Regolamento UE 2016-679 e D.lgs. 196/2003 - Codice in materia di protezione dei dati personali) e alle previsioni del vigente Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD), D.lgs. 82/2005. In merito alla compatibilità della nuova disciplina sulla *privacy* con gli obblighi di pubblicazione previsti dal D.lgs. 33/2013, la Scuola si impegna a pubblicare i dati sui siti web per finalità di trasparenza, nel rispetto di tutti i principi applicabili al trattamento dei dati personali contenuti nell'art. 5 del Regolamento UE 2016/79 (liceità, correttezza e trasparenza, minimizzazione, esattezza, limitazione della conservazione, integrità e riservatezza e responsabilizzazione del titolare del trattamento).



Piano attività e organizzazione 2022-2024

I contenuti della sezione del sito istituzionale “Amministrazione Trasparente” e le modalità di monitoraggio sono riportati nel paragrafo che segue, con indicazione dei responsabili per la pubblicazione dei dati e delle modalità di monitoraggio della sezione.

Come già anticipato, nel 2021 è inoltre stata svolta un’attività di riorganizzazione dell’URP e di revisione della tenuta del registro degli accessi.

Soggetti responsabili della trasmissione di dati

I soggetti responsabili della trasmissione dei dati individuati ai sensi dell’articolo 43, co. 3, del D.lgs. n.33/2013 sono coinvolti nell’attuazione delle misure di Trasparenza e, secondo gli obblighi di legge, provvedono a:

- garantire il tempestivo e regolare flusso delle informazioni da pubblicare ai fini del rispetto dei termini stabiliti dalla legge;
- controllare l’attualità delle informazioni pubblicate;
- comunicare con tempestività all’Area Staff eventuali necessarie modifiche apportate;
- assicurare, insieme al Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, la regolare attuazione dell’accesso civico sulla base di quanto stabilito dal D.lgs. 33/2013.

Le modalità organizzative con cui la Scuola provvede ad implementare i dati nella sezione Amministrazione trasparente sono le seguenti:

- pubblicazione delle tabelle e dei dati che vengono aggiornati secondo la tempistica indicata dalla legge;
- i dati relativi ai “Contratti di lavori, forniture e servizi, vengono estratti dal sistema di contabilità generale della Scuola (U-GOV) e pubblicati con una cadenza periodica che può variare dalla mensilità alla trimestralità in funzione della consistenza dei contratti;
- i dati relativi agli incarichi esterni per lavoro autonomo/prestazione professionale vengono prelevati direttamente da U-GOV comprensivi degli allegati, così come previsto dagli artt. 10 e 15 del D.lgs. 33/2013 in materia di trasparenza.

Nella tabella disponibile nell’allegato 1, foglio “Amministrazione Trasparente”, sono riepilogati i dati e le informazioni oggetto di pubblicazione, unitamente ai riferimenti alle strutture responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei dati. La tabella viene aggiornata annualmente in occasione della redazione del PTPCT.

Monitoraggio attuazione obblighi di trasparenza

Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza deve svolgere periodicamente (direttamente o tramite proprio delegato) un’attività di controllo sull’adempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, assicurando la completezza, la



Piano attività e organizzazione 2022-2024

chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate e il rispetto della normativa in materia di protezione dei dati personali. All'attuazione degli obblighi di trasparenza concorrono, oltre al Responsabile, tutte le strutture della Scuola.

Dal 2019, tenendo conto della disponibilità delle risorse umane assegnate, è stato impostato un programma di monitoraggio che prevede un'attività di controllo distribuita in tre periodi dell'anno e che è orientata alla verifica, alla fine di ogni anno, di tutte le sezioni di Amministrazione Trasparente. Il programma è stato proposto dall'ufficio competente e concordato con il Direttore Generale. Un controllo capillare delle sezioni viene effettuato, inoltre, in occasione dell'attestazione periodica sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione da parte dell'OIV.

Iniziative di promozione

La diffusione dei contenuti del Piano e dei dati pubblicati nella sezione Amministrazione trasparente avviene tramite pubblicazione sul sito istituzionale. Viene data comunicazione via email al personale tecnico amministrativo della pubblicazione del Piano e della Relazione del RPCT. Il processo di formazione del Piano e di compilazione della Relazione è, inoltre, partecipato e, come detto, prevede il coinvolgimento dei responsabili delle strutture.

Coordinamento con il ciclo della performance

Come anticipato, il Piano della Performance e il Piano anticorruzione si integrano, come indicato dalla L. 190/2012 e dal D.lgs. 33/2013 e come previsto dal PNA 2019 e dalle Linee Guida ANVUR del 2019, in cui si richiamano sia il coordinamento del PTPCT con gli altri strumenti di programmazione dell'amministrazione sia la verifica, da parte dell'OIV, della coerenza tra gli obiettivi previsti nel PTPCT e nel Piano della Performance. L'integrazione avviene essenzialmente tramite la previsione di obiettivi ed indicatori di prevenzione della corruzione e trasparenza tra gli obiettivi di performance organizzativa ed individuale.

Per l'anno 2022, sono stati previsti i seguenti obiettivi, pubblicati anche nell'allegato 1.

Obiettivo	Indicatore	Target
Formazione obbligatoria in materia di anticorruzione	Frequenza certificata	Frequenza corso e superamento test finale
Monitoraggio delle misure di anticorruzione	Rispetto dei tempi	Relazione di monitoraggio con il contributo di tutte le Aree e predisposizione della bozza del Piano 2023-2025 entro dicembre 2022, per l'approvazione entro gennaio 2023

Tabella 25 Obiettivi performance 2022

Il Piano Integrato della Performance, inoltre, include una sezione dedicata alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza, volta a rafforzare il legame tra i due settori e dare rilievo al fatto



Piano attività e organizzazione 2022-2024

che l'attività di tutta la Scuola e gli obiettivi che essa si pone siano informati ai principi di prevenzione della corruzione e trasparenza dell'operato della Pubblica Amministrazione.

La Scuola si impegna a gestire con la massima trasparenza ogni fase del ciclo di gestione della performance, nel rispetto di quanto previsto dalla normativa. In Amministrazione Trasparente sono quindi pubblicati il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, il Piano della Performance, la Relazione sulla performance e l'ammontare dei premi ai sensi dell'art. 10 del D.lgs. 33/2013.