

2023-2025

Piano Integrato di Attività e Organizzazione

(approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 31 gennaio 2023)





SCUOLA
ALTI STUDI
LUCCA

2023-2025
PIAO

PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ e ORGANIZZAZIONE 2023-2025

SCUOLA IMT ALTI STUDI LUCCA

SOMMARIO

Sommario	3
1 Premessa	5
2 Scheda anagrafica dell'Amministrazione	6
2.1 La Scuola in numeri	7
2.2 Organi, Comitati e Commissioni	9
2.3 Contesto di riferimento	10
3 Valore pubblico, performance e anticorruzione	11
3.1 Valore pubblico	11
3.1.1 Obiettivi strategici	12
3.1.2 Programmazione delle Università 2021-2023 (PRO3)	18
3.1.3 Elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare	20
3.1.4 Strategia per le pari opportunità	20
3.2 Performance	21
3.2.1 Obiettivi del Direttore Generale	21
3.2.2 Obiettivi dell'Amministrazione 2023-2025	23
3.2.3 Raccordo con la programmazione economico-finanziaria	28
3.3 Rischi corruttivi e trasparenza	28
3.3.1 Procedimento di elaborazione del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza e soggetti coinvolti	29
3.3.2 Aree a rischio corruzione, grado di rischio, misure di prevenzione specifiche	31
3.3.3 Misure generali di prevenzione del rischio di corruzione	32
3.3.4 Obblighi informativi e tutela del <i>whistleblower</i>	34
3.3.5 Rotazione degli incarichi e prevenzione dei conflitti di interesse	35
3.3.6 Trasparenza	35
4 Organizzazione e Capitale Umano	37
4.1 Struttura organizzativa	37
4.2 Organizzazione del lavoro agile	38
4.2.1 Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile in epoca emergenziale	38
4.2.2 Il punto di partenza	40
4.2.3 Stato dell'arte al 31 dicembre 2022	42
4.2.4 Modalità attuative	42
4.2.5 Programma di sviluppo del lavoro agile	44



4.3	Piano Triennale dei fabbisogni di personale.....	48
4.3.1	Piano triennale per la formazione del personale	49
5	Monitoraggio.....	52
5.1	Obiettivi di valore pubblico.....	52
5.2	Obiettivi di performance.....	53
5.3	Anticorruzione e Trasparenza	53
5.4	Organizzazione e capitale umano.....	54
5.5	Soddisfazione degli utenti	54
6	Allegati	54

1 PREMESSA

Secondo quanto previsto dall'art. 6 del Decreto-Legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla Legge 6 agosto 2021, n. 113, le Pubbliche Amministrazioni adottano entro il 31 gennaio di ogni anno, il Piano Integrato di Attività ed Organizzazione (PIAO), documento programmatico con durata triennale, aggiornato annualmente. La finalità del documento è quella di assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa, migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese, procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso.

Il PIAO costituisce uno strumento di programmazione che supera la frammentazione dei vari documenti precedentemente previsti dalla normativa e, come definito dal Decreto del Presidente della Repubblica 24 giugno 2022, n. 81, assorbe e integra i contenuti del Piano dei Fabbisogni, del Piano delle azioni concrete, del Piano della Performance, del Piano di Prevenzione della Corruzione, del Piano Organizzativo del Lavoro Agile, del Piano di Azioni Positive.

La sinergia tra il PIAO e il ciclo del bilancio è garantita dall'art. 8 del Decreto Ministeriale 24 giugno 2022, che prevede una verifica di coerenza dei contenuti del PIAO e dei documenti di programmazione finanziaria.

Il presente documento è stato redatto tenendo in considerazione:

- il Decreto Ministeriale 24 giugno 2022 nel quale sono esplicitati il contenuto del PIAO, la suddivisione in sezioni, lo schema del Piano-tipo;
- il Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, così come modificato dal Decreto Legislativo 25 maggio 2017, n. 74, con riferimento al ciclo della performance;
- le "Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane" rilasciate dall'ANVUR nel 2019;
- il Piano Nazionale Anticorruzione approvato dall'ANAC con riferimento alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza;
- le "Linee Guida sul Piano Organizzativo del Lavoro Agile (POLA) e indicatori di performance" rilasciate dal Dipartimento della Funzione Pubblica nel 2020.

A seguito dell'approvazione del presente documento, è prevista un'attività di comunicazione capillare a tutto il personale tecnico amministrativo e la pubblicazione dello stesso nella sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale.

2 SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

Scuola IMT Alti Studi Lucca

Rettore	Prof. Rocco De Nicola (in carica dal 1° novembre 2021)
Sedi	Sede legale: Piazza San Ponziano 6, 55100 Lucca (LU) <i>Campus</i> : Piazza San Francesco 19, 55100 Lucca (LU)
Codice fiscale	92037570469
Partita IVA	02235840465
Contatti	Tel.: +39 0583 4326561 Fax: +39 0583 4326565 Email: info@imtlucca.it PEC: imtlucca@postecert.it
Sito istituzionale	https://www.imtlucca.it/
Statuto	https://www.imtlucca.it/it/the-imt-school/statuto-fonti-interne
Organigramma	https://www.imtlucca.it/amministrazione-trasparente/trasparenza:organizzazione:organigramma

La Scuola IMT Alti Studi Lucca (Scuola), istituita con Decreto Ministeriale MIUR del 18 novembre 2005, è un'istituzione universitaria, di ricerca e alta formazione, con ordinamento speciale inserita nel sistema universitario italiano, dotata di personalità giuridica e di autonomia didattica, scientifica, organizzativa e amministrativa.

In seguito alla visita della Commissione di Esperti per la Valutazione delle Scuole (CEVS) a novembre 2019, la Scuola ha ottenuto l'accreditamento iniziale con Decreto Ministeriale MUR n. 438 del 10 agosto 2020.

Caratteristiche distintive della Scuola sono la capacità innovativa della sua ricerca e dei suoi Programmi di Dottorato, la sua natura interdisciplinare nonché la piena partecipazione di allieve, allievi, ricercatrici, ricercatori, personale docente e tecnico amministrativo alle attività della Scuola, anche attraverso la valorizzazione del modello *Campus*, delle infrastrutture e dei servizi residenziali.

2.1 La Scuola in numeri

Sono di seguito riportati alcuni dati (aggiornati al 31 dicembre 2022) che permettono a tutti i portatori di interesse (*stakeholder*) di comprendere la struttura della Scuola e le sue caratteristiche principali.

Persone

Personale docente	12 Professori Ordinari	Personale tecnico amministrativo	1 Direttore Generale
	1 Professore Ordinario in convenzione (ex art. 6, co. 11 L. 240/2010)		43 a tempo indeterminato
	13 Professori Associati		0 a tempo determinato
Ricercatori a tempo determinato	11 RTD-B		4 Co.Co.Co.
	11 RTD-A		1 tecnologo
Assegnisti	6 <i>Assistant Professor</i>		223 iscritti
	5 <i>Post Doctoral Fellow</i>	Dottorandi	34,98% internazionali
	42 <i>Research Collaborator</i>		48,43% donne
Collaboratori di ricerca	0 Co.Co.Co.	Visiting Professor	15 contratti attivi nel 2022
	11 Borsisti di ricerca		

Strutture

Il *Campus* della Scuola copre una superficie di oltre 10.000 mq e si sviluppa attualmente su due sedi, il Complesso di San Ponziano e il Complesso di San Francesco.

Strutture didattiche	2 aule	Laboratori e centri di ricerca	MUSAM-LAB
	6 sale studio (65 postazioni)		Laboratorio Multidisciplinare
	1 auditorium		<i>Innovation Center Lab Neuroscience</i>
	4 spazi complementari		<i>Game Science Research Center</i>
Biblioteca	72 postazioni studio	Strutture residenziali	95 posti letto per allievi (41 camere doppie e 13 camere singole)
	24 uffici (a disposizione di ricercatori e allievi)	Strutture convittuali	116 posti mensa
	246.048 risorse elettroniche	Foresteria	9 appartamenti (4 monocalci, 5 bilocali) e 4 camere a disposizione degli ospiti
	7441 monografie cartacee		

A partire dal mese di marzo 2023, a conclusione del progetto di riqualificazione a cura della Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca con finanziamento Ministeriale, la Scuola avrà a disposizione anche il complesso di Via Brunero Paoli all'interno del quale sono previste 15 stanze singole e 41 doppie riservate alle allieve e agli allievi oltre a spazi studio e aree ricreative.

Offerta formativa (A.A. 2022/23)

	<p><u>Cognitive and Cultural Systems (CSS)</u> 3 curricula (<i>track</i>) in <i>Analysis and Management of Cultural Heritage</i> (AMCH), <i>Cognitive, Computational and Social Neuroscience</i> (CCSN) e <i>Museum Studies</i> (MUST)</p>
	<p><u>Economics, Analytics and Decision Sciences (EADS)</u></p>
<p>Programmi di Dottorato</p>	<p><u>Management of Digital Transformation (MDT)</u> 6 borse finanziate con fondi PNRR ex DM 352/2022, 1 borsa finanziata nell'ambito dei "dottorati comunali" ex DM 725/2021</p>
	<p><u>Systems Science (SS)</u> 4 curricula (<i>track</i>) in <i>Computational Mechanics</i> (CM), <i>Complex Systems and Networks</i> (CN), <i>Learning and Control</i> (LC), <i>Software Quality</i> (SQ)</p>
<p>Dottorati di Interesse Nazionale</p>	<p>Dottorato Nazionale in Cybersicurezza (sede amministrativa)</p> <p>Dottorato Nazionale in Intelligenza Artificiale (Università di Pisa)</p> <p>Dottorato Nazionale in <i>Heritage Science</i> (Università di Roma La Sapienza)</p> <p>Dottorato Nazionale in <i>Sustainable Development and Climate Change</i> (IUSS)</p> <p>Dottorato Nazionale in <i>Blockchain and Distributed Ledger Technology</i> (Università di Camerino)</p> <p>Dottorato Nazionale in <i>Theoretical and Applied Neuroscience</i> (Università di Camerino)</p> <p>Dottorato Nazionale in <i>Autonomous Systems</i> (Politecnico di Bari)</p>
<p>Master e Alta Formazione</p>	<p>Master di II livello in <i>Data Science and Statistical Learning</i> (in collaborazione con il <i>Florence Center for Data Science</i> dell'Università degli Studi di Firenze)</p> <p>Master <i>Executive</i> in Diritto Sportivo e Governo del Fenomeno Sportivo</p> <p>Master <i>Executive</i> in <i>Leadership</i> leggera e innovazione nelle organizzazioni scolastiche e della formazione</p>

Ricerca

Unità di Ricerca

AXES - *Laboratory for the Analysis of complex Economic Systems*

DYSCO - *Dynamical Systems, Control, and Optimization*

LYNX - *Center for the interdisciplinary Analysis of Images*

MOMILAB - *Molecular Mind Laboratory*

MUSAM - *Multi-scale Analysis of Materials*

NETWORKS - *Network Theory, Theory of Modern Statistical Physics, Economic and Financial Systems*

PHIBOR - *Philosophy on the Border of Civilizations and Intellectual Endeavours*

SYMA - *System Modelling and Analysis*

Progetti di ricerca (2022)

20 progetti nazionali (€ 5.128.845,73) + 4 progetti conto terzi (€ 397.315,81)

7 progetti europei (€ 780.107,67) + 1 progetto conto terzi (€ 50.000)

Pubblicazioni (2022)

2.065 in Scopus (di cui 197 pubblicate nel 2022)

4.016 depositate in IRIS (di cui 154 pubblicate nel 2022)

Terza Missione

Spin-off

TREE-TOWER

Valuematic

Koeus S.r.l.

Convenzioni (attive al 31 dicembre 2022)

14 locali

26 nazionali

10 internazionali

2.2 Organi, Comitati e Commissioni

Gli Organi della Scuola sono individuati dallo Statuto

Organi politico- amministrativi

Rettore

Consiglio di Amministrazione

Organo accademico

Senato Accademico

Organi di controllo e valutazione

Nucleo di Valutazione

Collegio dei Revisori dei Conti

Comitato Scientifico

Presso la Scuola sono, inoltre, attivi i seguenti Organismi che supportano il Rettore nell'azione di governo con riferimento a specifici ambiti tematici.

Assicurazione della Qualità

[Presidio della Qualità](#)

[Commissione Paritetica Docenti-Studenti](#)

Pari opportunità

[Comitato Unico di Garanzia](#)

Natura e finalità della Scuola

[Comitato Consultivo](#)

Commissioni tematiche

Commissione Biblioteca

Commissione Comunicazione

Commissione Didattica

Commissione Spazi

Commissione Ricerca

Procedimenti disciplinari

[Collegio di Disciplina](#)

2.3 Contesto di riferimento

L'operato della Scuola negli ultimi anni è caratterizzato dalla volontà di crescere e consolidarsi come una realtà di riferimento nel panorama dell'alta formazione e della ricerca. In tal senso, la Scuola sta perseguendo una significativa crescita in termini di personale, di spazi e di attività.

Gli sforzi tesi al potenziamento del corpo docente e ricercatore per rafforzare le attuali competenze e procedere con un loro ampliamento sono accompagnati da una particolare attenzione a mantenere un rapporto equilibrato tra il numero di professori e di ricercatori e implementare politiche attive volte a favorire un miglior equilibrio di genere. È, inoltre, in atto un contestuale incremento del personale tecnico amministrativo affinché venga garantito il costante supporto necessario per affrontare nuove sfide.

In termini di spazi, si segnala che dal 2023 il *Campus* della Scuola assumerà la configurazione di *Campus* diffuso e residenziale comprendente il Complesso di San Francesco, il Complesso di San Ponziano (edificio ex-Boccherini e biblioteca), la Foresteria in Via Brunero Paoli, il Rettorato a Palazzo Boccella (Figura 1).

Infine va menzionato lo sforzo volto al potenziamento dell'offerta formativa sia a livello dottorale sia tramite l'attivazione di Lauree Magistrali in collaborazione con altre Università, Master di II livello, corsi *Executive* per l'impresa e la Pubblica Amministrazione.

Nel contesto italiano, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), approvato nel 2021, rappresenta un'importante opportunità di sviluppo per la Scuola, che ha mostrato notevole capacità di adattamento e di risposta ai temi emergenti. A titolo puramente esemplificativo si segnala come la Scuola abbia saputo rinnovare profondamente la propria offerta formativa nel 2022 in risposta alle sfide post-pandemiche e alle opportunità offerte dal PNRR attivando in tempi ristretti tre nuovi Programmi di Dottorato, due programmi *Master Executive* e una Laurea Magistrale interateneo e come, sul fronte della ricerca, la Scuola abbia risposto prontamente alla richiesta di progettualità innovativa nell'ambito del PNRR aumentando significativamente i finanziamenti da fonti esterne su bandi competitivi e non.



Figura 1: configurazione del *Campus* nel centro storico di Lucca a partire dal 2023. In blu sono indicate le sedi attuali (Complesso di San Francesco e Complesso di San Ponziano), in verde la nuova Foresteria in Via Brunero Paoli, in rosso Palazzo Boccella. Il tratteggio in giallo indica i percorsi urbani pedonali di collegamento tra le sedi.

Come ulteriore occasione e sfida si aggiunge il progetto "Resilienza Economica e Digitale" grazie al quale la Scuola è stata selezionata tra il 180 Dipartimenti di Eccellenza per il quinquennio 2023-2027. Con un finanziamento ministeriale di circa 5.000.000 €, il progetto prevede attività di ricerca e didattica interdisciplinari sui temi della transizione digitale e della resilienza dei sistemi economici in risposta alle sfide post-pandemiche.

Infine, è interessante sottolineare come l'azione della Scuola si inserisca nel solco della sempre più stretta collaborazione tra le Scuole Superiori a Ordinamento Speciale, ovvero Scuola Normale Superiore, Scuola Superiore Sant'Anna, Scuola Internazionale Superiore di Studi Avanzati, Gran Sasso Science Institute, Istituto Universitario di Studi Superiori e Scuola Superiore Meridionale. Al fine di potenziare i rapporti con le altre Scuole e valorizzare il ruolo delle Scuole nella formazione avanzata nel nostro Paese, la Scuola ha sviluppato e intende continuare a potenziare progetti congiunti tra cui il programma di interventi congiunto di cui alla [sezione 3.1.2](#).

3 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

3.1 Valore pubblico

Tra i contenuti del PIAO, la sottosezione Valore Pubblico rappresenta un elemento di innovazione, introdotto per indirizzare lo sforzo programmatico delle Pubbliche Amministrazioni.

Il tema del valore pubblico è diventato particolarmente rilevante in seguito alla pubblicazione del libro "*Creating public value. Strategic management in government*" (Mark H. Moore, 1995). L'autore, studioso dell'Università

di Harvard, ha definito la "Filosofia della gestione pubblica", che consiste nell'individuare le aspettative del cittadino, le responsabilità etiche di chi ricopre incarichi pubblici e gli aspetti della gestione pubblica che costituiscono valore, e ha evidenziato come il concetto di valore pubblico sia mutevole e fortemente legato al contesto di riferimento.

Recentemente il Prof. Giorgio Donna (Giorgio Donna "L'università che crea valore pubblico - Modelli di strategia, *governance*, organizzazione e finanza per gli atenei italiani", 2018, Il Mulino) ha posto il tema di quali possano essere le condizioni attraverso le quali sia possibile migliorare la capacità degli atenei di creare valore pubblico, nel pieno rispetto dei valori e delle motivazioni che sono alla base della loro stessa esistenza, individuando tra l'altro in una pianificazione strategica che operi precise scelte di posizionamento dell'istituzione uno dei fattori abilitanti.

Le "Linee Guida per la Relazione Annuale sulla Performance" redatte dal Dipartimento della Funzione Pubblica nel 2018 definiscono la creazione di valore pubblico come il miglioramento del livello di benessere degli utenti e *stakeholder* di riferimento tenendo conto della quantità e della qualità delle risorse disponibili.

L'attività della Scuola deve, quindi, essere indirizzata alla creazione di valore pubblico, ovvero ad aumentare il benessere dei propri utenti interni (il personale docente, ricercatore e tecnico amministrativo) ed esterni (in primis le allieve e gli allievi) e degli *stakeholder* (soggetti presenti sul territorio, in particolare coinvolti nelle attività di Terza Missione).

Alla generazione di Valore Pubblico contribuiscono sia gli obiettivi strategici esplicitati nel documento di Programmazione Triennale 2023-2025 sia gli obiettivi previsti dal DM 289/2021 "Linee generali d'indirizzo della programmazione delle università 2021-2023".

3.1.1 Obiettivi strategici

Secondo quanto previsto dallo Statuto all'articolo 15, le linee di sviluppo strategico della Scuola sono delineate nella Programmazione Triennale, documento di programmazione strategica ed economico-finanziaria, a scorrimento annuo, approvato dal Consiglio di Amministrazione entro il 31 dicembre di ogni anno su proposta del Rettore e acquisito il parere obbligatorio del Senato Accademico con riferimento all'organizzazione della didattica, all'indirizzo delle attività di ricerca e alla dotazione organica dei professori e ricercatori di ruolo.

Con riferimento al triennio 2023-2025, gli obiettivi strategici della Scuola sono stati definiti nel documento di Programmazione Triennale 2023-2025 approvato dal Consiglio di Amministrazione, acquisito il parere del Senato Accademico, nella seduta del 22 dicembre 2022 e allegato al presente documento. Lo sviluppo della Scuola nel triennio di riferimento vuole rispondere a una visione innovativa di formazione e ricerca interdisciplinare, in grado di contribuire allo sviluppo di nuove conoscenze e tecnologie utili per affrontare problemi complessi, quali la transizione digitale e le sfide post-pandemiche.

Come evidenziato dal quadro sinottico riportato nella tabella 1, la strategia della Scuola è orientata lungo sei direttrici: la didattica e l'alta formazione, la ricerca, la Terza Missione e i rapporti con il territorio, la comunicazione esterna, la residenzialità e la sostenibilità, le pari opportunità.

Ai fini del monitoraggio della performance istituzionale, nella tabella 2 sono riportati gli indicatori associati agli obiettivi strategici e i relativi *target*.

Strategia	Obiettivi	Azioni
Didattica e alta formazione	D.1: Aggiornamento e consolidamento dell'offerta dottorale	Completare l'evoluzione dei dottorati e dei percorsi dottorali; promuovere la formazione di competenze interdisciplinari; potenziamento degli accordi di collaborazione con <i>stakeholder</i> esterni; sviluppo di iniziative a sostegno dell'attrattività dei corsi di dottorato; rendere sostenibile l'ampliamento dell'offerta dottorale
	D.2: Sviluppo dell'alta formazione pre- e post-dottorale	Potenziamento della formazione pre-dottorale; sviluppo di azioni nell'ambito di Master di II livello; progettazione di corsi di Laurea Magistrale; sviluppo di iniziative di formazione continua
	D.3: Potenziamento del <i>career service</i>	Potenziare il supporto per l'attivazione di tirocini e mobilità, promozione di opportunità lavorative, orientamento individuale e di gruppo, incontri informativi sulle opportunità, collaborazioni con l'Associazione Allievi ed Ex Allievi; <i>restyling</i> delle pagine del sito istituzionale; promuovere l'utilizzo dei <i>social media</i> ; migliorare la collaborazione tra personale amministrativo e componente accademica; favorire la costruzione di un'identità autonoma e riconoscibile
Ricerca	R.1: Potenziare la partecipazione a bandi competitivi e la collaborazione con enti esterni	Individuare strumenti di supporto alla partecipazione del corpo accademico della Scuola a bandi competitivi nazionali e internazionali; definire modalità di supporto alla istituzione e formalizzazione di accordi collaborativi di ricerca; individuare strumenti per la condivisione interna di idee progettuali; individuare meccanismi per attrarre giovani ricercatrici e ricercatori
	R.2: Favorire la collaborazione tra le unità di ricerca all'interno e all'esterno della Scuola	Identificare un modello organizzativo dei diversi settori della ricerca presenti alla Scuola capace di favorire, anche attraverso meccanismi incentivanti, la collaborazione interdisciplinare, volta ad affrontare le sfide globali; favorire il raggiungimento di adeguate massa critica e visibilità nazionale e internazionale nelle aree di ricerca interdisciplinari prioritarie per la Scuola

	R.3: Monitorare, eventualmente perfezionare e condividere gli strumenti di valutazione della ricerca	Monitorare e perfezionare gli strumenti di cui la Scuola si è dotata per valutare la ricerca; perfezionare i rapporti con altri organismi europei deputati alla riforma della valutazione della ricerca; contribuire all'azione di valutazione della ricerca e all'azione regolatoria da parte degli enti nazionali a ciò preposti; promuovere le pubblicazioni <i>open access</i> ; promuovere e sostenere la ricerca e la pubblicazione, anche con strumenti innovativi, su materiali e dati inediti
	R.4: Orientare alla ricerca e potenziare la ricerca sul campo	Avviare iniziative di orientamento alla scelta dei percorsi dottorali destinate agli studenti dei corsi di laurea; mettere in opera azioni specifiche atte a favorire il contatto diretto con la ricerca sul campo da parte di studenti universitari; potenziare gli strumenti a disposizione degli allievi per svolgere esperienze di contatto diretto con la ricerca sul campo; sperimentare nuovi strumenti per coinvolgere studenti e dottorandi al livello internazionale; aumentare la mobilità internazionale degli allievi del dottorato
Terza missione, e rapporti con il territorio	T.1: Sviluppo del trasferimento tecnologico, metodologico e di conoscenze	Favorire un'azione più inclusiva di trasferimento metodologico e di competenze; fornire un supporto per la definizione di proposte progettuali con una finalità traslazionale; supporto alla costituzione di <i>spin-off</i> e <i>startup</i> , alla sottomissione di brevetti, alla valorizzazione e protezione della proprietà intellettuale; rafforzare la cooperazione e l'attività di coordinamento con le altre Scuole a Ordinamento Speciale; promuovere la definizione di accordi e convenzioni; favorire le attività di ricerca collaborativa
Comunicazione esterna	T.2: Eventi, comunicazione, <i>Public engagement</i>	Creare e distribuire contenuti che mostrino perché la Scuola è un eccellente luogo di studio, insegnamento, lavoro e ricerca; sviluppare una <i>media relations strategy</i> ; definire un piano per migliorare lo <i>storytelling</i> ; sviluppare un'interazione regolare con i media per promuovere i ricercatori della Scuola come esperti di riferimento; mettere a conoscenza tutti i membri della comunità del programma di comunicazione; potenziare l'interazione e il dialogo con il tessuto cittadino; mantenere e rafforzare le azioni congiunte con la Regione Toscana e gli altri Atenei regionali; favorire un'azione coordinata di comunicazione con le altre Scuole; supportare APEnet

Residenzialità e sostenibilità	W.1: Potenziare il Modello <i>Campus</i>	Offrire un alloggio adeguato al corpo studentesco e al personale docente; inaugurare la Foresteria in Via Brunero Paoli; completare l'acquisto e la ristrutturazione di Palazzo Boccella; approntare due aule polifunzionali nell'ex-refettorio del Complesso di San Francesco; individuare nuovi spazi per uffici; garantire postazioni di studio individuale per allieve/i
	W.2: Migliorare l'efficienza energetica e la sostenibilità	Promuovere comportamenti virtuosi al fine di ridurre il consumo energetico; monitorare con <i>data logger</i> l'andamento dei consumi; sviluppare il Modello <i>Campus</i> secondo criteri di minimizzazione dell'impatto ambientale
Pari opportunità	O.1: Ridurre il divario di genere, sviluppare l'inclusività e l'accessibilità, contrastare le discriminazioni	Sviluppare indici e misuratori specifici in merito al divario di genere; rimozione degli ostacoli al conseguimento dell'equità di genere; promuovere la sensibilizzazione sui temi relativi all'uguaglianza e all'equità di genere; promozione di iniziative per lo sviluppo dell'equilibrio tra tempi di vita e tempi di lavoro; promozione di iniziative per la sensibilizzazione all'integrazione della dimensione di genere in ricerca, didattica e terza missione; promozione di misure di contrasto alla violenza di genere, alle molestie e al <i>mobbing</i>

Tabella 1: quadro sinottico degli obiettivi della programmazione strategica 2023-2025 e delle principali azioni pianificate così come riportato nel documento di Programmazione Triennale 2023-2025.

Obiettivo	Indicatore	Valore base (2022)	Target 2023	Target 2024	Target 2025
D.1: Aggiornamento e consolidamento dell'offerta dottorale	Numero di iscritti al primo anno dei Programmi di Dottorato offerti dalla Scuola	47	+2 rispetto al 2022	+4 rispetto al 2022	+6 rispetto al 2022
D.2: Sviluppo dell'alta formazione pre- e post-dottorale	Numero di programmi formativi (Master di I e II livello, Lauree Magistrali, <i>Seasonal School</i> , <i>Master Executive</i> , corsi di perfezionamento) attivati	4	+1 rispetto al 2022	+3 rispetto al 2022	+6 rispetto al 2022
D.3: Potenziamento del <i>career service</i>	Revisione del sito istituzionale	No	Sì	-	-
R.1: Potenziare la partecipazione a bandi competitivi e la collaborazione con enti esterni	Numero domande presentate a bandi competitivi o a linee di finanziamento esterne	79	+5% rispetto al 2022	+10% rispetto al 2022	+10% rispetto al 2022
R.2: Favorire la collaborazione tra le unità di ricerca all'interno e all'esterno della Scuola	Strutturazione della Scuola in aree di ricerca interdisciplinari (ai sensi dell'art. 2 dello Statuto)	No	-	Sì	-
	Numero accordi o convenzioni con Università, istituzioni o enti per lo svolgimento di attività di ricerca sottoscritti nell'anno	11	+10% rispetto al 2022	+10% rispetto al 2022	+10% rispetto al 2022
R.3: Monitorare, eventualmente perfezionare e condividere gli strumenti di valutazione della ricerca	Attivazione di un sistema di valutazione della ricerca	No	-	Sì	-
R.4: Orientare alla ricerca e potenziare la ricerca sul campo	Numero di iniziative di orientamento ed esperienze sul campo organizzate nell'anno	9	+11% rispetto al 2022	+11% rispetto al 2022	+11% rispetto al 2022
T.1: Sviluppo del trasferimento tecnologico, metodologico e di conoscenze	Numero di accordi o convenzioni con imprese, soggetti pubblici, privati o del terzo settore sottoscritti nell'anno	11	+10% rispetto al 2022	+10% rispetto al 2022	+10% rispetto al 2022
T.2: Eventi, comunicazione, <i>Public engagement</i>	Numero di eventi di disseminazione scientifica e culturale organizzati nell'anno	11	+10% rispetto al 2022	+15% rispetto al 2022	+20% rispetto al 2022

W.1: Potenziare il Modello <i>Campus</i>	Incremento degli spazi di proprietà della Scuola	-	Acquisto Palazzo Boccella e ristrutturazione	Utilizzo completo degli spazi nel Palazzo Boccella (781 mq) per fini istituzionali	Individuazione di ulteriori spazi
	Utilizzo di un <i>software</i> per l'assegnazione delle postazioni studio agli allievi	No	Sì	-	-
W.2: Migliorare l'efficienza energetica e la sostenibilità	Riduzione dei consumi energetici/mq	80 kWh/mq consumo di energia elettrica	-10% di energia elettrica consumata per raffreddamento rispetto al 2022	-20% di energia elettrica consumata per raffreddamento rispetto al 2022	-20% di energia elettrica consumata per raffreddamento rispetto al 2022
		10 Smc/mq consumo di gas	-10% di gas consumato rispetto al 2022	-20% di gas consumato rispetto al 2022	-20% di gas consumato rispetto al 2022
	Estensione copertura wi-fi	Tecnologia e copertura attuali della rete wi-fi	Avvio estensione della copertura del <i>Campus</i> con nuova tecnologia wi-fi 6	Realizzazione <i>access point</i> per giardino del complesso di via Brunero Paoli e per Palazzo Boccella	Copertura completa del <i>Campus</i> con tecnologia wi-fi 6
O.1: Ridurre il divario di genere, sviluppare l'inclusività e l'accessibilità, contrastare le discriminazioni	Numero di iniziative organizzate per la sensibilizzazione all'integrazione e all'inclusività nella ricerca, nei contenuti della didattica e negli eventi di Terza Missione	0	1	2	2

Tabella 2: prospetto degli indicatori di performance istituzionale e relativi *target*.

3.1.2 Programmazione delle Università 2021-2023 (PRO3)

Il DM 289/2021 del 25 marzo 2021 ha definito le linee generali di indirizzo della programmazione delle università 2021-2023 e gli indicatori per la valutazione periodica dei risultati. La programmazione, finalizzata all'innalzamento della qualità del sistema universitario, tenuto conto altresì dell'impegno delle università nel ridurre le disuguaglianze economiche, sociali e territoriali e dell'esigenza di ridurre i divari tra le sedi universitarie dovute ai differenti fattori di contesto territoriale ha come obiettivi specifici:

- A. ampliare l'accesso alla formazione universitaria;
- B. promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese;
- C. innovare i servizi agli studenti per la riduzione delle disuguaglianze;
- D. essere protagonisti di una dimensione internazionale;
- E. investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università.

La Scuola ha definito la propria strategia di miglioramento e il proprio programma di interventi, intitolato "Merito, formazione e interscambio culturale", nell'ambito degli obiettivi riportati nella tabella 3 tenendo in considerazione le indicazioni specifiche fornite dal MUR in merito agli indicatori applicabili e non applicabili alle Scuole Superiori ad Ordinamento Speciale.

Tenuto altresì conto che il DM 289/2021 ha previsto per le sei Scuole Superiori ad Ordinamento Speciale la possibilità di presentare, oltre al proprio programma, anche un programma congiunto per il conseguimento di uno o più degli obiettivi della programmazione triennale, le sei Scuole Superiori a Ordinamento Speciale hanno concordato nel definire il programma di interventi "Le Scuole Superiori ad Ordinamento Speciale: istituzioni a servizio del Paese" per il perseguimento dell'obiettivo comune B - Promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese (tabella 4).

Per entrambi i programmi, la performance istituzionale verrà verificata all'inizio del 2024 (con riferimento all'anno 2023) sulla base degli indicatori e dei *target* scelti in quanto la conferma del finanziamento ministeriale è subordinata alla verifica del raggiungimento dei *target* prefissati.

Obiettivo	Azioni	Indicatori	Livello iniziale (2020)	Target (2023)
D - Essere protagonisti di una dimensione internazionale	D.1 - Esperienze di studio e di ricerca all'estero	D_b - Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero	0,520	0,620
	D.3 - Attrazione di studenti internazionali e attività di internazionalizzazione domestica	D_i - Rapporto professori e ricercatori in visita rispetto al totale dei docenti	0,488	0,585
E - Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università	E.1 - Reclutamento di giovani ricercatori (ricercatori a tempo determinato ai sensi della l. 240/2010 art. 24, co. 3, lett. a) e b), assegnisti e borse di dottorato	E_b - Proporzione dei ricercatori di cui all'art. 24, co. 3, let. a) e b), sul totale dei docenti di ruolo	0,537	0,560
	E.4 - Integrazione del Fondo per la Premialità (art. 9, l. 240/2010)	E_k - Risorse disponibili sul fondo per la Premialità rispetto al costo totale del personale universitario	0,017	0,026

Tabella 3: scheda riepilogativa del programma PRO3 intitolato "Merito, formazione e interscambio culturale" presentato dalla Scuola.

Obiettivo	Azioni	Indicatori	Livello iniziale (2020)	Target (2023)
B - Promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese	B.2 - Trasferimento tecnologico e di conoscenze	B_g - Numero di attività di trasferimento di conoscenza rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo	0,366	0,439
	B.3 - Miglioramento delle infrastrutture e degli strumenti per la ricerca al fine dell'integrazione della ricerca nelle reti internazionali ed europee	Indicatore autonomo - Numero di accordi e convenzioni sottoscritti con soggetti pubblici o privati che prevedano l'utilizzo di infrastrutture, risorse o strumenti per la ricerca	22	25

Tabella 4: scheda riepilogativa del programma PRO3 intitolato "Le Scuole Superiori ad Ordinamento Speciale: istituzioni a servizio del Paese" presentato congiuntamente dalle sei Scuole Superiori a Ordinamento Speciale.

3.1.3 Elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare

Risulta opportuno segnalare che la Scuola ha avviato un percorso di semplificazione e reingegnerizzazione delle procedure interne già nel 2019 grazie a un'estensiva attività di formazione sui principi e l'applicazione del *Lean Thinking* (pensiero snello) rivolta a tutto il personale tecnico amministrativo. La formazione, inizialmente in capo ad un ingegnere gestionale esperto che ha affiancato il personale nella revisione dei primi processi in qualità di consulente, è ora curata da alcuni membri del personale stesso che fanno parte del Gruppo di Gestione Operativa.

L'approccio adottato dalla Scuola prevede per ciascun processo preso in carico:

- La costituzione di un Gruppo di Lavoro dedicato;
- L'individuazione del valore del processo nell'ottica dell'utente;
- La mappatura del flusso del valore;
- La ricerca ed eliminazione degli sprechi.

In generale il miglioramento continuo dell'azione amministrativa è garantito da una revisione ciclica dei processi ispirata al ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), teorizzato dall'esperto di gestione dei processi W. Edwards Deming.

L'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare nel corso del 2023 è stato definito dal Direttore Generale, sentiti il Rettore e il Presidio della Qualità, e tenuto conto degli obiettivi di performance organizzativa (di cui alla [sezione 3.2.2](#)):

- Gestione delle richieste di acquisto (di cui all'obiettivo S.2);
- Predisposizione e stipula di Convenzioni e Accordi Quadro e Protocolli di Intesa (di cui all'obiettivo S.3);
- Organizzazione degli eventi, dalla presentazione delle proposte alla gestione di eventuali utili con particolare riferimento all'utilizzo e alla gestione dei fondi (di cui all'obiettivo S.4);
- Programmazione didattica;
- Organizzazione dei seminari di ricerca.

Si precisa che la partecipazione del personale tecnico amministrativo ai Gruppi di Lavoro che si occupano della revisione e del miglioramento dei processi è su base volontaria.

3.1.4 Strategia per le pari opportunità

Come esplicitato dall'art. 3 dello Statuto, il rispetto delle pari opportunità e il contrasto a ogni forma di discriminazione rappresentano principi fondamentali per la Scuola. L'applicazione di tali principi è favorita dall'adozione di strumenti specifici quali il Bilancio di Genere (BdG), il Piano delle Azioni Positive (PAP) e il *Gender Equality Plan* (GEP), della cui redazione si occupa il Comitato Unico di Garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni nel lavoro (CUG).

Nel corso del 2021, su incarico degli Organi della Scuola, il CUG ha redatto il primo Bilancio di Genere¹ all'interno del quale sono inclusi il PAP, che individua le misure volte ad assicurare, nel loro ambito rispettivo, la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità tra uomini e

¹ <https://www.imtlucca.it/it/the-imt-school/governing-bodies-and-committees/comitato-unico-garanzia>

donne e il GEP, che definisce la strategia della Scuola per l'uguaglianza di genere e il contrasto alle disuguaglianze.

È importante rilevare come l'importanza annessa dalla Scuola a tali tematiche trovi diretto riscontro negli obiettivi strategici (di cui alla [sezione 3.1.1](#)). L'obiettivo O.1, in particolare, indirizza l'operato della Scuola verso la riduzione del divario di genere, lo sviluppo dell'inclusività e dell'accessibilità e il contrasto delle discriminazioni.

3.2 Performance

Fra gli strumenti necessari alla creazione del Valore Pubblico è di particolare rilievo la performance, che in ambito organizzativo indica il contributo che l'azione di un soggetto (il singolo oppure una struttura, un gruppo di lavoro, un'unità operativa, etc.) apporta al raggiungimento di specifici risultati.

Come esplicitato nel [Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance](#) (SMVP) 2023, le dimensioni della performance individuate dalla Scuola sono tre: istituzionale, organizzativa e individuale.

La performance istituzionale, ovvero la performance della Scuola, deriva dalle linee strategiche declinate nel documento di Programmazione Triennale (si veda la [sezione 3.1.1](#)). La performance organizzativa è legata al raggiungimento degli obiettivi assegnati alle strutture organizzative (Uffici e Unità), che possono essere attuativi degli obiettivi strategici oppure di funzionamento. Infine, la performance individuale fa riferimento al contributo che ogni individuo, a seconda del proprio ruolo, offre per il raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione.

3.2.1 Obiettivi del Direttore Generale

Secondo quanto previsto dal SMVP, la valutazione complessiva del Direttore Generale si articola in:

- raggiungimento degli obiettivi individuali con un peso del 90%;
- comportamenti organizzativi con un peso del 10%.

Gli obiettivi annuali del Direttore Generale sono legati alla dimensione organizzativa nel suo complesso e alla gestione strategica del personale tecnico amministrativo. Essi sono proposti dal Direttore Generale stesso, concordati con il Rettore e approvati dal Consiglio di Amministrazione nel mese di gennaio, previa verifica di coerenza e solidità complessiva da parte del Nucleo di Valutazione.

Gli obiettivi del Direttore Generale per l'anno 2023 sono riportati sinteticamente nella tabella 5 nella quale è altresì data evidenza del collegamento con le linee strategiche (di cui alla tabella 1) e gli obiettivi assegnati alle strutture organizzative (di cui alla tabella 7). Per una descrizione dettagliata degli obiettivi del Direttore Generale si rimanda al documento in allegato.

Obiettivi del Direttore Generale	Azioni	Obiettivi strategici e dell'Amministrazione
1. Supporto al piano di sviluppo della Scuola		
a. sviluppo edilizio	Perseguire la piena funzionalità degli spazi di nuova acquisizione; supportare Rettore, Prorettori e Delegati nell'individuazione di ulteriori spazi; monitorare, ed eventualmente cogliere, le possibilità offerte da eventuali bandi ministeriali per l'edilizia universitaria e le grandi apparecchiature tecnologiche e per l'edilizia universitaria residenziale	W.1, W.2, W.1.1
b. ampliamento dell'organico	Attuare il piano di reclutamento; assicurare il benessere organizzativo; adottare misure di prevenzione dello stress lavoro-correlato	R.2, O.2
2. Monitoraggio del processo di attuazione delle azioni strategiche definite nell'ambito della Programmazione del sistema universitario per il triennio 2021-2023	Sottoporre a verifiche periodiche gli obiettivi e gli indicatori proposti nei due programmi; porre tempestivamente in essere eventuali interventi correttivi; assicurare l'erogazione del fondo della premialità al personale docente e ricercatore avente diritto	D.3, R.4
3. Supporto alla realizzazione del progetto per Dipartimento di Eccellenza	Reclutare personale docente e ricercatore; acquisire beni e servizi; realizzare le infrastrutture; gestire le risorse finanziarie; rendicontare delle risorse utilizzate e delle attività poste in essere; organizzare il supporto amministrativo al progetto	P.3
4. Supporto e monitoraggio delle azioni PNRR	Coordinare e monitorare gli adempimenti in capo alle diverse strutture organizzative; Valutare l'acquisizione di applicativi	D.1, T.1
5. Coordinamento con le altre Scuole Superiori ad Ordinamento Speciale nell'attività gestionale	Istituire un tavolo di coordinamento con i Direttori Generali del GSSI e dello IUSS; individuare buone pratiche da adottare congiuntamente; organizzare incontri su tematiche specifiche; allargare progressivamente la presenza al tavolo di coordinamento	T.1
6. Supporto all'implementazione del Piano di Comunicazione	Supportare la realizzazione del primo Piano di Comunicazione Valutare una possibile esternalizzazione di parte delle attività	T.2, S.4

Tabella 5: prospetto di sintesi degli obiettivi del Direttore Generale per l'anno 2023 e collegamento con gli obiettivi strategici e di performance organizzativa.

3.2.2 Obiettivi dell'Amministrazione 2023-2025

Gli obiettivi dell'Amministrazione per il triennio 2023-2025 sono stati individuati in linea con la natura istituzionale della Scuola e con le prospettive strategiche delineate dal Rettore nella Programmazione Triennale 2023-2025.

Per ciascun obiettivo assegnato a una struttura organizzativa (Ufficio o Unità) è stato esplicitato:

- il legame con le linee strategiche;
- l'eventuale *budget* necessario al raggiungimento dell'obiettivo;
- il periodo temporale di riferimento (annuale o pluriennale);
- l'indicatore (o gli indicatori) e il relativo *target* scelto per valutare il livello di raggiungimento dell'obiettivo;
- l'eventuale coinvolgimento di altre strutture, in un'ottica di trasversalità degli obiettivi.

Similmente a quanto avvenuto nell'anno precedente, il processo di proposta e definizione degli obiettivi si è svolto nel mese di novembre 2022 combinando l'approccio *bottom-up* a quello *top-down*, integrando cioè le proposte provenienti dalle strutture organizzative con le indicazioni del Direttore Generale. Gli obiettivi di ciascuna struttura sono stati concordati nel corso di incontri tra il Direttore Generale e i singoli Responsabili di Ufficio o il personale afferente alle Unità in *Staff*.

Alla luce delle segnalazioni del Nucleo di Valutazione circa l'estensivo ricorso al meccanismo di rimodulazione nei cicli precedenti, la scelta del Direttore Generale è stata quella di limitare il numero complessivo di obiettivi di ogni struttura, indirizzando l'impegno dell'Amministrazione verso il completamento degli obiettivi pluriennali assegnati nei precedenti cicli (tabella 6).

Ufficio/Unità	Obiettivi pluriennali (da cicli precedenti)	Nuovi obiettivi	Totale obiettivi
Ufficio Acquisti	1	1	2
Ufficio Affari Generali	-	1	1
Ufficio Biblioteca e Valorizzazione della Ricerca	-	1	1
Comunicazione ed Eventi	1	1	2
Contabilità e Bilancio	1	-	1
Dottorato e Alta Formazione	1	1	2
Gestione <i>Campus</i> e Servizi all'Utenza	-	1	1
Ricerca e Trasferimento Tecnologico	-	1	1
Risorse Umane	2	-	2
Sistemi Informativi e Tecnologie	-	1	1
Unità Programmazione, Controllo e Qualità	-	1	1
Unità Studi e Supporto Legale	-	1	1
Totale	6	10	16

Tabella 6: ripartizione degli obiettivi di performance organizzativa per il triennio 2023-2025 per struttura.

Parallelamente agli obiettivi assegnati a ciascuna struttura organizzativa, il Direttore Generale ha definito tre obiettivi trasversali, al raggiungimento dei quali concorre l'intera Amministrazione:

- la garanzia della trasparenza, in particolare tramite la cura della completezza e il costante aggiornamento della sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale (in linea con le indicazioni del Nucleo di Valutazione e con quanto previsto dall'art. 6 del D.L. n. 80/2021);
- la prevenzione del rischio di corruzione tramite la promozione della cultura della legalità e, nello specifico, la formazione atta a fornire a tutto il personale tecnico amministrativo le nozioni e gli strumenti necessari a combattere efficacemente il rischio di corruzione;
- il miglioramento della fruibilità delle informazioni sul sito istituzionale e sulla intranet da parte dell'utenza sia interna che esterna.

Si riporta nella tabella 7 una sintesi degli obiettivi con esplicitato il collegamento con le finalità strategiche. I dettagli di ciascun obiettivo di performance organizzativa sono disponibili nel "Prospetto degli obiettivi dell'Amministrazione 2023-2025" allegato al presente documento.

Finalità	Ambito/obiettivo strategico di riferimento	Obiettivo Operativo	Ufficio/Unità responsabile	Altri attori coinvolti
Digitalizzazione	Didattica	DIG.1 Miglioramento della gestione delle informazioni relative alla carriera degli allievi	Dottorato e Alta Formazione	Affari Generali (Protocollo); Sistemi Informativi e Tecnologie
		DIG.2 Miglioramento dell'applicativo "Contratti" nella Intranet	Risorse umane	Sistemi Informativi e Tecnologie
		DIG.3 Miglioramento della fruibilità delle informazioni sul sito istituzionale e sulla intranet	Tutti	Tutti
Performance	Ricerca	P.1 Allineamento progetti con Co.GE	Contabilità e Bilancio	Ricerca e Trasferimento Tecnologico
	Residenzialità e sostenibilità obiettivo W.1	W.1.1 Attivazione dei servizi residenziali nella nuova residenza di Via Brunero Paoli	Gestione <i>Campus</i> e Servizi all'Utenza	Acquisti; Sistemi Informativi e Tecnologie
		P.2 Aggiornamento tecnologico dell'infrastruttura di rete	Sistemi Informativi e Tecnologie	
	Ricerca	P.3 Coordinamento delle attività di monitoraggio per il progetto RED presentato nell'ambito della selezione dei 180 Dipartimenti di Eccellenza 2023-2027	Unità Programmazione, Controllo e Qualità	Ricerca e Trasferimento Tecnologico; Risorse Umane; Contabilità e Bilancio; Sistemi Informativi e Tecnologie
		P.4 Monitoraggio dell'evoluzione del contesto normativo	Unità Studi e Supporto Legale	

Finalità	Ambito/obiettivo strategico di riferimento	Obiettivo Operativo	Ufficio/Unità responsabile	Altri attori coinvolti
Semplificazione		S.1 Gestione programmata e corretta delle risorse	Acquisti	Tutti
		S.2 Ottimizzazione della procedura di gestione delle richieste di acquisto	Acquisti	Tutti
	Terza Missione	S.3 Ottimizzazione del processo di predisposizione e stipula di Convenzioni Quadro, Accordi Quadro e Protocolli di Intesa	Affari Generali	Ricerca e Trasferimento Tecnologico; Dottorato e Alta Formazione; Risorse Umane
	Comunicazione esterna	S.4 Consolidamento delle procedure legate ad attività di comunicazione e informazione e all'organizzazione di eventi	Comunicazione ed Eventi	Contabilità e Bilancio; Ricerca e Trasferimento Tecnologico; Risorse Umane; Unità Studi e Supporto Legale
	Didattica	S.5 Semplificazione della procedura per l'accoglienza di <i>Visiting Student</i> in entrata per motivi di studio	Dottorato e Alta Formazione	Sistemi Informativi e Tecnologie; Affari Generali
		S.6 Disciplina delle Categorie Funzionali	Risorse Umane	Tutti
Sostegno e valorizzazione della ricerca	Ricerca obiettivo R.1	R.1.1 Potenziamento degli strumenti di supporto alla ricerca - FASE 2	Ricerca e Trasferimento Tecnologico	Sistemi Informativi e Tecnologie

Finalità	Ambito/obiettivo strategico di riferimento	Obiettivo Operativo	Ufficio/Unità responsabile	Altri attori coinvolti
Valorizzazione dell'immagine	Comunicazione esterna obiettivo T.2	T.2.1 Consolidamento del ruolo della Biblioteca nelle attività di Terza Missione della Scuola	Biblioteca e Valorizzazione della Ricerca	Comunicazione ed Eventi
	Comunicazione esterna obiettivo T.2	T.2.2 Valorizzazione dell'immagine della Scuola e dei suoi Programmi di Dottorato	Comunicazione ed Eventi	Dottorato e Alta Formazione
Anticorruzione		AC.1 Promozione della cultura della legalità al fine di prevenire il rischio di corruzione	Tutti	Tutti
Trasparenza		TR.1 Garanzia della trasparenza	Tutti	Tutti

Tabella 7: prospetto di sintesi degli obiettivi di performance organizzativa 2023-2025 assegnati alle strutture organizzative suddivisi per finalità.

Secondo quanto riportato nel SMVP 2023, la fase di monitoraggio intermedio è prevista per il mese di luglio 2023 e rappresenta un importante momento di verifica. Il controllo in itinere, effettuato tramite incontri tra il Direttore Generale e i singoli Responsabili di Ufficio o le Unità in *Staff*, permette, infatti, di rispondere con prontezza alle eventuali criticità nella realizzazione degli obiettivi o a possibili mutazioni del contesto che influenzino in maniera imprevista le scelte strategiche della Scuola procedendo, ove necessario, ad una rimodulazione. Gli esiti del monitoraggio intermedio sono segnalati al Nucleo di Valutazione con indicazione delle eventuali modifiche apportate.

Dei risultati di performance organizzativa, delle variazioni al complesso degli obiettivi e delle eventuali rimodulazioni introdotte in itinere viene dato conto a consuntivo nella Relazione sulla *Performance*.

3.2.3 Raccordo con la programmazione economico-finanziaria

L'art. 8 del DM 24 giugno 2022 prevede che nell'elaborazione del PIAO venga assicurata la coerenza ai documenti di programmazione finanziari.

Nell'ottica della gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio promossa dall'ANVUR, al momento della definizione del [Bilancio Unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio dell'esercizio 2023 e triennale 2023-2025](#) la Scuola si è impegnata nel perseguire una visione unitaria e di raccordo tra la pianificazione degli obiettivi di performance organizzativa e la programmazione economico-finanziaria.

In particolare, al fine di consentire un'adeguata programmazione e pianificazione delle risorse, il Direttore Generale ha chiesto ai Responsabili di Ufficio di esplicitare per ciascun obiettivo l'eventuale *budget* necessario², previa verifica di compatibilità e sostenibilità da parte dell'Ufficio Contabilità e Bilancio. Gli importi riportati nel "Prospetto degli obiettivi dell'Amministrazione 2023-2025" allegato al presente documento sono stati, quindi, inclusi nel Bilancio Unico di Ateneo annuale autorizzatorio per l'anno 2023.

Nel caso specifico degli obiettivi che prevedono un *budget*, verrà effettuato il monitoraggio della spesa in corso d'esercizio e la rendicontazione finale delle spese sostenute.

3.3 Rischi corruttivi e trasparenza

La Legge 6 novembre 2012, n. 190 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione" ha introdotto un sistema organico di misure tendenti a contrastare il fenomeno della corruzione all'interno della Pubblica Amministrazione in modo sia repressivo sia preventivo. Il sistema dei piani di prevenzione si articola su un doppio livello: da un lato il Piano Nazionale Anticorruzione (PNA), dall'altro il documento redatto da ogni singola amministrazione, oggi integrato come sotto-sezione del PIAO.

Il PNA, come espressamente previsto all'art. 2 bis della L. 190/2012, costituisce l'atto di indirizzo per le Pubbliche Amministrazioni ai fini dell'adozione dei propri Piani Triennali di Prevenzione della Corruzione. Il PNA individua, tra l'altro, le possibili aree di rischio su cui intervenire e i relativi rimedi e contiene l'indicazione di obiettivi, tempi e modalità di adozione e attuazione delle misure di contrasto alla corruzione.

Con Delibera ANAC n. 1208 del 22 novembre 2017 è stato approvato l'aggiornamento 2017 al PNA, contenente una specifica e dettagliata sezione dedicata alle università. A seguito di ciò anche il MIUR si è espresso con un

² Il *budget* non include il costo delle ore uomo del personale in servizio.

atto di indirizzo del 14 maggio 2018, che racchiude in un unico documento sia gli aspetti trattati direttamente dall'ANAC nella delibera n. 1208/2017, sia le ulteriori azioni individuate dal MIUR in attuazione della stessa.

Più di recente, il 2 febbraio 2022, l'ANAC ha approvato gli "Orientamenti per la pianificazione anticorruzione e trasparenza", un documento di indirizzo alle amministrazioni che recepisce le novità legislative disponendo l'integrazione della programmazione anticorruzione all'interno del PIAO e il 6 dicembre 2022 ha approvato il nuovo PNA 2022 nel quale si tiene conto sia delle novità legate al PNRR sia dell'integrazione della prevenzione della corruzione e della trasparenza nel PIAO.

La presente sotto-sezione del PIAO è stata elaborata in cooperazione con i Responsabili delle strutture organizzative, partendo dall'analisi del contesto esterno ed interno con particolare riguardo alle caratteristiche dimensionali e organizzative della Scuola, agli obiettivi strategici e di performance della stessa, nonché alle indicazioni normative e dell'ANAC. Essa comprende un'indicazione del grado di esposizione al rischio di corruzione delle attività della Scuola ed è aggiornata in relazione al monitoraggio annuale sull'attuazione delle misure anticorruzione, i cui esiti sono riportati nella Relazione Annuale redatta dal Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT). Lo scopo è quello di supportare la gestione del rischio corruttivo o di *maladministration* e abbassarne, ove possibile, il grado in un'ottica di prevenzione, attraverso una serie di misure organizzative integrate, di revisione di regolamenti, di controllo, di formazione del personale, che consentano di gestire il rischio e di attuare le misure di trasparenza dell'azione amministrativa, strumento essenziale per la prevenzione della corruzione nella Pubblica Amministrazione.

Le prescrizioni di seguito riportate si applicano a tutto il personale in servizio, ai collaboratori o consulenti con qualsiasi tipologia di contratto o incarico, ai titolari di incarichi negli uffici di diretta collaborazione con la Scuola, ai dipendenti o collaboratori a qualsiasi titolo di imprese e di operatori economici fornitori di beni o servizi in favore della Scuola. La violazione delle misure di prevenzione integra, a norma del Codice di Comportamento della Scuola, comportamenti contrari ai doveri d'ufficio ed è fonte di responsabilità disciplinare.

A tale riguardo si fa presente che nell'ultimo triennio non sono stati aperti procedimenti disciplinari e non sono stati presentati ricorsi da parte di operatori economici o partecipanti a procedure di concorso e di selezione.

3.3.1 Procedimento di elaborazione del Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza e soggetti coinvolti

Il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza (PTPCT) è predisposto dal RPCT in linea con gli obiettivi strategici della Scuola. La mappatura delle aree a rischio corruzione e delle azioni individuate per ridurre l'esposizione al rischio, nonché il collegamento con gli obiettivi dell'Amministrazione, sono oggetto di confronto con il Nucleo di Valutazione nell'ambito del processo di approvazione del PIAO.

La rete dei soggetti coinvolti nel programma di contrasto alla corruzione, tenuto conto delle attribuzioni di legge, comprende le seguenti competenze e responsabilità:

- Il Responsabile per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT)
La legge 190/2012 affida al RPCT un ruolo d'impulso finalizzato ad improntare l'organizzazione amministrativa alla massima trasparenza. A tale fine, il RPCT è tenuto a segnalare all'Organo di indirizzo e all'Organismo Indipendente di Valutazione le disfunzioni inerenti all'attuazione delle misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza e ad indicare agli uffici competenti all'esercizio dell'azione disciplinare i nominativi dei dipendenti che non hanno attuato correttamente le misure in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza.

Il RPCT della Scuola è individuato nella persona del Direttore Generale, Dott. Giulio Bolzonetti, il quale si avvale dell'Unità Studi e Supporto Legale per il supporto all'esercizio delle specifiche funzioni e, in generale, degli uffici dell'Amministrazione per l'elaborazione di dati o approfondimenti specifici.

- Il Consiglio di Amministrazione (CdA), Organo di governo della Scuola che approva i documenti di programmazione strategico-gestionale contenenti, tra le altre cose, gli obiettivi in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza. Il CdA ha il compito di individuare il RPCT e adottare il PIAO, al cui interno è presente la sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" proposta dal RPCT, entro il 31 gennaio di ogni anno, ai sensi della L. 190/2012 e del PNA.
- I Responsabili delle strutture organizzate, i quali:
 - concorrono alla corretta individuazione e mappatura dei processi in cui sono coinvolti, alla definizione di misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione e a controllarne il rispetto da parte dei dipendenti dell'ufficio;
 - forniscono le informazioni richieste dal RPCT per l'individuazione delle attività nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione;
 - monitorano le attività svolte nell'ufficio cui sono preposti nell'ambito delle quali è più elevato il rischio corruzione e segnalano al RPCT l'eventuale opportunità di procedere alla rotazione del personale, con particolare riguardo ai casi di avvio di procedimenti penali o disciplinari per condotte di natura corruttiva (art. 16 comma 1 D.lgs. 30 marzo 2001, n. 165);
 - garantiscono il tempestivo e regolare flusso delle informazioni di cui sono responsabili ai fini della loro pubblicazione nel rispetto dei termini stabiliti dalla legge (art. 43 D.lgs. 14 marzo 2013, n. 33), secondo quanto previsto nella [sezione 3.3.6](#);
 - assicurano l'osservanza delle norme del Codice di Comportamento (art. 13 D.P.R. 16 aprile 2013, n. 62);
 - riferiscono al RPCT qualunque ipotesi di condotta corruttiva, nel senso ampio di condotta che violi la legge o i regolamenti della Scuola o che persegua finalità diverse dall'interesse pubblico, ovvero dalle finalità istituzionali della Scuola e di conflitto di interesse anche solo potenziale di cui vengano a conoscenza.
- Nucleo di Valutazione (NUV)

Le funzioni di Organismo Indipendente di Valutazione sono svolte, all'interno delle università, dal NUV, secondo quanto disciplinato dalla Legge 240/2010 e dallo Statuto della Scuola. La principale attività di controllo nell'ambito della prevenzione della corruzione posta in capo al NUV riguarda il settore della trasparenza, di cui deve attestare annualmente, o secondo le diverse tempistiche indicate dall'ANAC, l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione previsti dal D.lgs. 33/2013, secondo le indicazioni impartite annualmente dall'ANAC in relazione alle sezioni del portale Amministrazione Trasparente soggette a controllo. Le attestazioni del NUV sono pubblicate tempestivamente nella sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale (sotto-sezione "[Controlli e rilievi sull'amministrazione](#)"). Il NUV è tenuto ad esprimere parere obbligatorio sul Codice di Comportamento e a verificare che nella misurazione e valutazione della performance si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza nonché a verificare la coerenza tra gli obiettivi di trasparenza e quelli indicati nel PIAO.

- Ufficio Procedimenti Disciplinari (UPD)

L'UPD svolge i procedimenti disciplinari nell'ambito della propria competenza (art. 55 bis D.lgs. 165/2001), provvede alle comunicazioni obbligatorie all'autorità giudiziaria in caso riscontri illeciti penali o ipotesi di responsabilità amministrativa per danno erariale, propone l'aggiornamento del Codice di Comportamento. Il procedimento disciplinare avviene nel rispetto del principio dell'imparzialità garantito sia dalla composizione dell'ufficio sia dalla rotazione degli incarichi tra soggetti dotati di adeguata preparazione in materia.

L'UPD è stato rinnovato con Decreto del Direttore Amministrativo n. 00638(9).VII.25.01.21, anche al fine di favorire la rotazione degli incarichi, ed è attualmente composto dal Direttore Generale e da due dipendenti della Scuola di categoria D.

- Responsabile dell'Anagrafe unica delle Stazioni Appaltanti (RASA)

Ogni stazione appaltante è tenuta a nominare il soggetto responsabile (RASA) dell'inserimento e dell'aggiornamento annuale degli elementi identificativi della stazione appaltante stessa. L'individuazione del RASA è intesa come misura organizzativa di trasparenza in funzione di prevenzione della corruzione. Presso la Scuola la funzione è svolta dal Direttore Generale, Dott. Giulio Bolzonetti.

- Personale della Scuola

Tutti i dipendenti della Scuola, sia personale tecnico amministrativo che corpo docente e ricercatore, sono tenuti all'osservanza delle misure preventive contenute nel PIAO. Essi, inoltre, partecipano al processo di gestione del rischio, segnalando al RPCT le violazioni del Codice di Comportamento o situazioni di illecito o di conflitto di interessi, anche solo potenziale, di cui vengano a conoscenza in ragione del rapporto di lavoro e i casi di personale conflitto di interessi al fine del rispetto dell'obbligo di astensione.

- I collaboratori a qualsiasi titolo della Scuola

Tutti coloro che collaborano, a qualsiasi titolo, con la Scuola sono tenuti a osservare, le misure previste dalla presente sezione e dal Codice di Comportamento e a segnalare eventuali situazioni di illecito.

3.3.2 Aree a rischio corruzione, grado di rischio, misure di prevenzione specifiche

L'analisi del rischio corruzione ha avuto come base l'analisi riportata nel PTPCT 2020-2022 e riprende alcune delle misure inserite nel PTPC 2022-2024. La valutazione del rischio è stata condotta seguendo un approccio di tipo qualitativo applicando una misurazione ordinale: alto, medio, basso. Il metodo per la valutazione del rischio è un metodo semplificato, basato prevalentemente sulla rilevazione empirica derivante dal monitoraggio cui sono costantemente sottoposte le attività e i procedimenti della Scuola.

A valle dell'analisi condotta, sono state individuate azioni e misure da intraprendere in via prioritaria per ridurre l'esposizione al rischio. Nella definizione di tali azioni si è tenuto conto delle misure già attuate dalla Scuola negli scorsi anni. Le medesime sono state oggetto di un'ulteriore analisi per l'individuazione di eventuali aspetti da consolidare, nel rispetto del principio di sostenibilità economica e organizzativa.

A tali misure se ne aggiungono di nuove, specificamente elaborate in collaborazione con i Responsabili delle strutture organizzative, tenuto conto degli obiettivi strategici e di performance della Scuola e della necessità di presidiare prioritariamente con adeguate misure il valore pubblico evidenziato nel PIAO.

In allegato al presente documento sono disponibili le seguenti tabelle:

- mappatura delle aree maggiormente esposte al rischio di corruzione, ripresa dal PTPC 2022-2024, nella quale sono rappresentati i processi e le attività della Scuola maggiormente esposti al rischio di corruzione, il grado di rischio associato, gli Uffici e gli attori coinvolti, nonché le azioni per contrastare e gestire il rischio corruttivo a valenza pluriennale o ricorrente;
- prospetto delle misure di prevenzione della corruzione nel quale sono riportate le ulteriori misure e azioni specifiche proposte per il 2023 che, in alcuni casi, prevedono un *target* anche per il 2024.

In sintesi, la Scuola si configura come un ente generalmente a medio-basso rischio corruzione, i cui punti di forza sono:

- il Direttore Generale che, quale RPCT, governa e monitora tutti i processi;
- i diversi livelli di controllo nelle fasi del processo di formazione ed assunzione delle decisioni (Responsabili di Ufficio, Direttore Generale, Rettore, Consiglio di Amministrazione, Collegio dei Revisori dei Conti);
- l'assunzione delle decisioni da parte del Consiglio di Amministrazione a maggioranza dei componenti;
- i numerosi soggetti che partecipano attivamente ad ogni singola attività valutativa assumono decisioni in sede collegiale o tramite ampi gruppi di consenso, decisioni condivise sottoposte all'esame della struttura e del Rettore;
- la pubblicità di tutti gli esiti valutativi;
- la presenza di un Codice di Comportamento della Scuola rivolto a tutto il personale, docente e non;
- l'integrazione tra le misure di prevenzione della corruzione, gli obiettivi strategici e gli obiettivi di performance organizzativa.

Le misure preventive della corruzione e l'applicazione delle disposizioni in materia di trasparenza, osservate nei processi/attività della Scuola contribuiscono a rendere l'azione pubblica più efficiente ed efficace e a garantire un corretto uso delle risorse, con la finalità di giungere ad una visione unitaria dell'organizzazione coordinando e integrando i diversi piani del governo e della gestione.

3.3.3 Misure generali di prevenzione del rischio di corruzione

Formazione

La Scuola ha da tempo attuato modalità di formazione del personale dirette a vario livello di approfondimento a tutto il personale della Scuola.

Il programma di formazione continua del personale tecnico amministrativo su etica pubblica, prevenzione della corruzione e trasparenza è rivolto a tutti i dipendenti della Scuola e prevede ogni anno eventi formativi rivolti a tutto il personale e ai neoassunti. Il RPCT, in collaborazione con l'Ufficio Risorse Umane, individua i dipendenti da coinvolgere nelle singole iniziative di formazione.

Nel 2021 sono state realizzate, ricorrendo a risorse interne, due giornate di formazione rivolte al personale tecnico amministrativo e dedicate rispettivamente a un'introduzione generale alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza per i neoassunti e al documento amministrativo e all'accesso agli atti.

Nel 2022 è stata organizzata, sempre facendo ricorso a risorse interne, una giornata di formazione rivolta al personale tecnico amministrativo neoassunto con un'introduzione generale alla prevenzione della corruzione e alla trasparenza per i neoassunti.

La Scuola, inoltre, promuove e favorisce la formazione di tutto il personale sulle materie più direttamente collegate alle mansioni svolte, attraverso una rilevazione annuale del fabbisogno formativo e di aggiornamento e la programmazione delle attività formative, in modo da favorire la crescita professionale del personale e al contempo garantire una solida base di conoscenze e competenze utili ad esprimere una migliore performance anche nell'ambito della prevenzione della corruzione.

Controllo

La struttura delle principali attività e procedimenti che vedono l'intervento di diversi soggetti interni (dipendenti, Responsabili di Ufficio, Direzione Generale e uffici di *Staff*), unitamente alle caratteristiche dimensionali e alle peculiarità del modello organizzativo della Scuola, consentono di esplicitare una costante attività di controllo sui procedimenti (in particolare per tutti gli appalti, i contratti e le procedure concorsuali).

Il RPCT può, in qualsiasi momento, anche avvalendosi del supporto dell'Unità Studi e Supporto Legale:

- richiedere, anche su segnalazione dei Responsabili di Ufficio, ai dipendenti che hanno istruito e/o adottato il provvedimento finale, di dare per iscritto adeguata motivazione circa le circostanze di fatto e le ragioni giuridiche che sottendono all'adozione del provvedimento;
- verificare e chiedere delucidazioni per iscritto e verbalmente a tutti i dipendenti su comportamenti che possano integrare anche solo potenzialmente corruzione e illegalità o che contrastino con quanto previsto nel Codice di Comportamento della Scuola;
- effettuare, tramite l'ausilio di soggetti interni competenti per settore, ispezioni e verifiche interne al fine di procedere al controllo del rispetto delle condizioni di correttezza e legittimità dei procedimenti in corso o già conclusi.

Il RPCT svolge altresì la funzione di monitoraggio sull'attuazione del Codice di Comportamento della Scuola e tutte le altre funzioni a lui attribuite dal medesimo codice e dalla legge, ivi inclusa quella di farsi promotore dell'aggiornamento del PTPCT, del Codice di Comportamento in relazione ad elementi di criticità o rischio emersi dal monitoraggio delle attività.

Sempre nell'ambito dell'attività di controllo, si segnala che nel 2022 è stato istituito il servizio ispettivo, con competenza in materia di verifica della compatibilità degli incarichi extraistituzionali dei dipendenti, ed emanato il relativo regolamento ("Regolamento per il funzionamento del Servizio Ispettivo della Scuola IMT Alti Studi Lucca").

Integrazione delle misure di prevenzione nelle procedure amministrative

La Scuola si propone di integrare gli strumenti specifici individuati per prevenire la corruzione nell'ambito delle attuali procedure, rafforzandone la tracciabilità e valorizzando in particolare il ruolo dei Responsabili di Ufficio e dei responsabili del procedimento.

Le misure di formazione del personale e di controllo previste e l'interazione con le misure in materia di trasparenza dell'attività amministrativa sono da considerarsi centrali e strategiche per abbassare il grado di rischio.

Per il 2023 saranno perseguiti due obiettivi riguardanti la prevenzione della corruzione in generale e il processo di misurazione e gestione del rischio corruttivo:

- favorire una partecipazione più strutturata dei Responsabili di Ufficio e del personale della Scuola al ciclo di gestione del rischio corruttivo nelle aree maggiormente esposte e integrarlo con il ciclo di gestione della performance, prevenendo incontri periodici comuni;
- procedere all'ulteriore sviluppo dell'analisi e della mappatura delle aree a rischio di pari passo con il proseguimento dell'attività di mappatura dei processi della Scuola e realizzare un aggiornamento completo e condiviso dell'analisi di esposizione al rischio delle varie aree individuate, anche tenendo conto dei risultati di eventuali questionari sulla corruzione percepita.

Rilevazione del rischio percepito

Nel corso del 2023 l'RPCT con il supporto dei competenti uffici, provvederà a dar vita ad una campagna di rilevazione del rischio corruttivo percepito dagli *stakeholder* della Scuola, ad esempio attraverso interviste anche condotte in forma anonima, con riferimento alle principali aree a rischio al fine di raffrontare la misurazione del livello di esposizione al rischio corruttivo rilevata internamente rispetto a quanto percepito esternamente e, ove necessario, ridefinirla.

3.3.4 Obblighi informativi e tutela del *whistleblower*

Nei settori particolarmente esposti al rischio corruzione i Responsabili di Ufficio informano il RPCT dei procedimenti amministrativi istruiti e dei provvedimenti finali adottati nonché del nominativo del responsabile di ciascun procedimento, dei destinatari dello stesso e dei tempi di effettiva conclusione.

L'informativa ha la finalità di:

- verificare la legittimità degli atti adottati;
- monitorare il rispetto dei termini previsti dalla legge o dai regolamenti per la conclusione dei procedimenti;
- monitorare i rapporti tra la Scuola ed i soggetti che con la stessa stipulano contratti o che sono interessati a procedimenti di autorizzazione, concessione o erogazione di vantaggi economici di qualunque genere, anche verificando eventuali relazioni di parentela o affinità sussistenti tra i titolari, gli amministratori, i soci e i dipendenti degli stessi soggetti e i dipendenti dell'amministrazione.

Il RPCT può tenere conto di segnalazioni non anonime provenienti da eventuali portatori di interesse, sufficientemente circostanziate, che evidenzino situazioni di anomalia e configurino la possibilità di un rischio probabile di corruzione in adempimento a quanto stabilito dall'art. 54 bis del D.lgs. 165/2001. Tali segnalazioni dovranno essere effettuate tramite PEC o attraverso l'indirizzo di posta elettronica istituzionale del RPCT.

Inoltre è stata creata la sezione "Sportello Anticorruzione" all'interno del portale Amministrazione Trasparente nella quale sono contenute tutte le indicazioni necessarie al cittadino per effettuare una segnalazione su eventuali illeciti commessi dalla Scuola o dai suoi dipendenti nell'esercizio delle proprie funzioni. All'interno di tale sezione è altresì pubblicato il modello per la segnalazione di condotte illecite predisposto dal Dipartimento della Funzione Pubblica utilizzabile dal dipendente pubblico (c.d. *whistleblower*).

Il Codice di Comportamento prevede che il RPCT disponga ogni misura atta a tutelare il lavoratore da cui la stessa pervenga (*whistleblower*); nell'ambito di tale tutela è assicurata anche la tutela dell'anonimato del

segnalante o del denunciante, ove non sia diversamente previsto nell'ambito di procedimenti giudiziari oppure nell'ambito del procedimento disciplinare, nei casi previsti dall'art. 54 bis del D.lgs. 165/2001.

In particolare, le segnalazioni, che arrivano ad una email dedicata, sono lette solo dal RPCT, a massima tutela della riservatezza del segnalante. Qualora il RPCT consenta l'accesso alla lettura delle segnalazioni pervenute all'indirizzo sopracitato, tale accesso non può essere dato a più di due soggetti, tenuti al rispetto delle medesime clausole di riservatezza specifica osservate dal RPCT: la violazione dell'obbligo di riservatezza costituisce un illecito disciplinare.

Eventuali segnalazioni anonime costituiscono elementi valutabili dal RPCT al fine di predisporre approfondimenti controlli e indagini laddove, tenuto conto del contesto, essi appaiano sufficientemente circostanziati e non manifestamente infondati.

3.3.5 Rotazione degli incarichi e prevenzione dei conflitti di interesse

Negli ultimi due anni la struttura amministrativa della Scuola è stata oggetto di molti cambiamenti, alla luce della crescita delle attività della Scuola, delle nuove assunzioni di personale tecnico amministrativo nonché del *turnover* per mobilità esterne. Questo complessivamente ha portato a una redistribuzione di attività e mansioni fra gli uffici, favorendo una rotazione degli incarichi e una riorganizzazione interna.

In relazione a quanto previsto dal Codice di Comportamento, per far fronte ai casi di astensione per conflitto di interessi, ove non sia possibile far ricorso a risorse esterne, sarà sviluppata la collaborazione con altre Pubbliche Amministrazioni con particolare riguardo alle altre Scuole Superiori ad Ordinamento Speciale. Il riconoscimento e la prevenzione dei potenziali conflitti di interesse e lo strumento dell'astensione obbligatoria saranno oggetto di particolare attenzione nelle iniziative formative organizzate internamente sui temi della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Saranno ulteriormente intensificate le attività di verifica e controllo sull'esistenza di conflitti di interesse e sulle ipotesi di inconvertibilità di incarichi e di incompatibilità previste dalla legge, ivi incluso il rispetto del divieto del cosiddetto *pantouflage* (o *revolving Doors*), attraverso il potenziamento di apposite procedure di acquisizione e verifica delle dichiarazioni da parte degli interessati e incrementando più in generale le attività di verifica e controllo, anche ricorrendo alla Commissione per il Servizio Ispettivo che è stata istituita nel corso dell'anno 2022.

3.3.6 Trasparenza

Il D.lgs. 33/2013 definisce il concetto di trasparenza come "accessibilità totale dei dati e documenti detenuti dalla Pubblica Amministrazione, allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all'attività amministrativa e favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche" e dispone la pubblicazione obbligatoria di una serie di dati nella sezione Amministrazione Trasparente sul sito istituzionale di ciascuna Amministrazione.

La trasparenza rappresenta, quindi, uno strumento strategico di prevenzione della corruzione, perché consente agli *stakeholder* e ai cittadini in generale di esplicitare un controllo diffuso sull'operato delle Pubbliche Amministrazioni.

La Scuola annette particolare importanza alla trasparenza intesa come super misura di prevenzione della corruzione e adotta un approccio di stretta osservanza degli obblighi di trasparenza basato su:

- un costante monitoraggio a campione dei dati pubblicati;

- due momenti di verifica annuale di tutte le sotto-sezioni della sezione Amministrazione Trasparente;
- la chiara individuazione della struttura organizzativa responsabile della pubblicazione di ciascun dato;
- l'estensione della pubblicazione a dati ulteriori rispetto a quelli richiesti dalla legge (per esempio gli estremi di tutte le delibere degli Organi).

La Scuola si pone come obiettivo quello di adempiere alla totalità degli obblighi di pubblicazione, secondo le indicazioni contenute nelle Linee Guida emanate dall'ANAC con Delibera n. 1310 del 28 dicembre 2016 e di adottare in ogni caso una strategia di trasparenza estensiva pubblicando nella sotto-sezione "Altri contenuti" di Amministrazione Trasparente provvedimenti o dati ritenuti significativi ai fini di accrescere il livello di trasparenza dell'azione amministrativa e delle attività istituzionali in generale. In tale sotto-sezione è possibile consultare il "Registro degli accessi", aggiornato su base semestrale con riferimento alle richieste di accesso agli atti, generalizzato e civico pervenute alla Scuola, con l'indicazione della data di presentazione dell'istanza, dell'oggetto, dell'esito e della data di conclusione.

In materia di accesso agli atti è utile ricordare che la Scuola è dotata di un apposito regolamento ("Regolamento sui diritti di accesso agli atti, accesso civico e accesso generalizzato"), che, date le dimensioni della Scuola, prevede un modello di accentramento della competenza a decidere sulle richieste di accesso generalizzato. Tale modello, per come è strutturato, offre garanzia dell'omogeneità nell'applicazione della normativa di riferimento con particolare riguardo alla materia dei limiti all'accesso. Con riferimento alle richieste di accesso agli atti, invece, la fase istruttoria è gestita in maniera decentrata dagli uffici che detengono i relativi documenti, con il coordinamento da parte dell'Ufficio Affari Generali, che garantisce anche l'uniforme applicazione della normativa.

La responsabilità per la pubblicazione dei dati è di norma assegnata al responsabile dell'ufficio competente per i procedimenti o le attività nell'ambito delle quali tali dati sono raccolti o generati (per maggiori dettagli si rimanda alla tabella in allegato). Il RPCT con proprio provvedimento può, su proposta dei Responsabili degli Uffici coinvolti, attribuire direttamente la responsabilità per la pubblicazione di determinate categorie di dati ad altri dipendenti dell'Ufficio, ferma restando la vigilanza del Responsabile dello stesso. Il RPCT, supportato dall'Unità Studi e Supporto Legale, svolge periodicamente un controllo sull'adempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, assicurando la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento dei dati pubblicati, nonché il loro trattamento nel rispetto della normativa in materia di privacy.

In tal senso è utile richiamare l'obiettivo trasversale TR.1 che promuove un'azione finalizzata a garantire la trasparenza. Il *target* previsto è, infatti, l'adempimento di tutti gli obblighi di pubblicazione previsti dalla legge e il costante aggiornamento di tutte le sotto-sezioni del portale Amministrazione Trasparente, con uno scostamento ammesso, in termini di non completo aggiornamento, minore del 10%.

4 ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

4.1 Struttura organizzativa

Dal punto di vista organizzativo, la Scuola si presenta come struttura unica, articolata in Uffici in *Staff*, Uffici di *Line* e Unità in *Staff* che dipendono direttamente dal Direttore Generale. Questi, sulla base degli atti di indirizzo generali, ne propone l'istituzione e le finalità determinandone, con propri atti, gli ambiti di competenza, le funzioni, l'organizzazione interna e le posizioni organizzative.

A partire dal 1° giugno 2021, l'assetto organizzativo comprende un totale di 12 strutture organizzative suddivise secondo quanto illustrato nell'organigramma (Figura 2) oltre al Gruppo di Gestione Operativa, che fornisce supporto al Direttore Generale per le attività di mappatura e revisione dei processi.

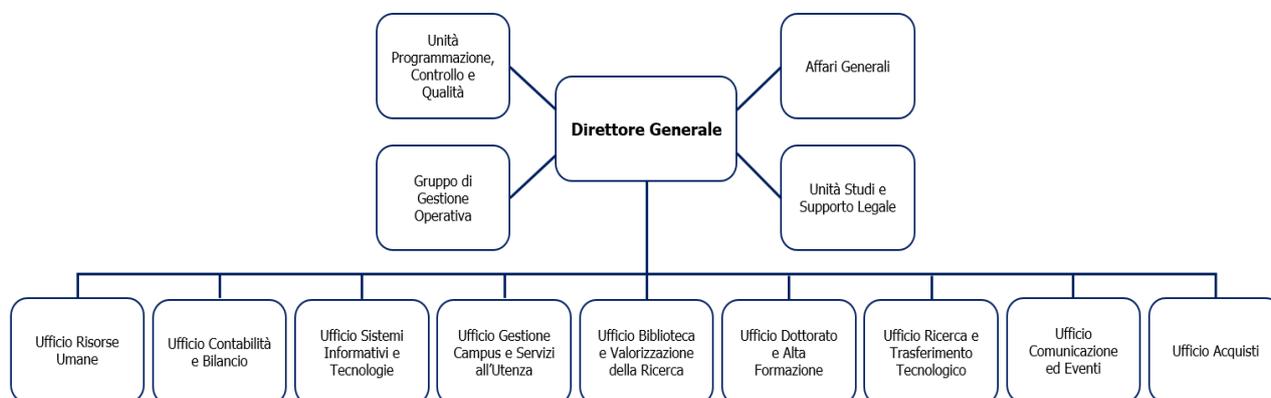


Figura 2: organigramma in vigore dal 1° giugno 2021 (Decreto del Direttore Amministrativo Prot. n. 4634 del 25/05/2021). Si precisa che, a seguito di modifica statutaria (Decreto Direttoriale n. 04794(145).I.2.22.04.22 - Pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana – Serie Generale – n. 105 del 6 maggio 2022), il Direttore Amministrativo ha assunto la nuova denominazione di Direttore Generale.

Nella tabella 8 è riportato il numero di unità di personale a tempo indeterminato afferenti a ciascuna struttura organizzativa al 31 dicembre 2022. Per ulteriori dettagli sull'organizzazione amministrativa della Scuola si rimanda ai documenti pubblicati nella sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale³.

³ <http://www.imtlucca.it/amministrazionetrasparente/trasparenza:organizzazione>

	Struttura	Unità di personale
1 Ufficio in Staff al Direttore Generale	Ufficio Affari Generali	5
3 Unità in Staff al Direttore Generale	Unità Programmazione, Controllo e Qualità	1
	Unità Studi e Supporto Legale	1
	Gruppo di Gestione Operativa	6*
9 Uffici di Linea	Ufficio Acquisti	2
	Ufficio Biblioteca e Valorizzazione della Ricerca	4
	Ufficio Comunicazione ed Eventi	5
	Ufficio Contabilità e Bilancio	3
	Ufficio Dottorato e Alta Formazione	6
	Ufficio Gestione <i>Campus</i> e Servizi all'Utenza	4
	Ufficio Ricerca e Trasferimento Tecnologico	3
	Ufficio Risorse Umane	5
	Ufficio Sistemi Informativi e Tecnologie	4

Tabella 8: assetto organizzativo dell'Amministrazione con indicazione del numero di unità di personale afferenti a ciascuna struttura.

*I membri del Gruppo di Gestione Operativa afferiscono ad altre strutture organizzative.

4.2 Organizzazione del lavoro agile

La presente sotto-sezione illustra il programma di sviluppo previsto nel triennio 2023-2025 per l'applicazione del lavoro agile all'interno della struttura amministrativa della Scuola, intendendo con "lavoro agile" l'organizzazione del lavoro che prevede lo svolgimento dello stesso in parte presso la sede della Scuola e in parte all'esterno, senza vincoli di orario, riflettendosi in una maggiore autonomia e responsabilizzazione del lavoratore in termini di risultati.

4.2.1 Livello di attuazione e di sviluppo del lavoro agile in epoca emergenziale

Fin dai primi giorni dell'emergenza COVID-19, la Scuola ha garantito alla quasi totalità del personale tecnico amministrativo la modalità di lavoro agile in linea con i provvedimenti governativi che ne hanno incentivato l'applicazione nelle amministrazioni pubbliche.

La modalità di lavoro introdotta dalla Scuola nel periodo emergenziale risulta un mix tra il lavoro agile, inteso come modalità di lavoro che non prevede vincoli di orario né di spazio secondo quanto previsto dalla legge 81/2017, operante per obiettivi, e il telelavoro, che vincola più rigidamente spazi e orari di lavoro.

Tra le misure atte al contenimento del COVID-19, l'allora Direttore Amministrativo ha avviato, con circolare n. 1 del 6 marzo 2020, il lavoro agile mediante la presentazione di attività progettuali a cura dei Responsabili di Ufficio, limitando la presenza del personale in sede alle sole attività indifferibili e non esercitabili da remoto. Con il perdurare dell'emergenza e del conseguente ricorso al lavoro da remoto, in considerazione dell'evidente necessità di portare avanti anche le attività ordinarie, le attività progettuali sono state inevitabilmente sostituite da attività ordinarie volte alla soddisfazione dell'utenza e al raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione. Contestualmente, è stata avviata un'attività di monitoraggio mensile delle attività svolte da remoto e in presenza, dei giorni di presenza in sede, dei congedi di cui all'art. 25 co. 1 del D. L. n. 18 del 17 marzo 2020.

Il personale tecnico amministrativo ha dimostrato una capacità di adattamento encomiabile, garantendo il prosieguo delle attività e dei servizi erogati senza soluzione di continuità. Il Gruppo di Gestione Operativa e i Gruppi di Lavoro hanno proseguito l'attività di mappatura e miglioramento dei processi amministrativi nell'ambito del progetto *Lean* tramite incontri in modalità telematica. In particolare, tenuto conto della necessità di adeguare i processi interni alla digitalizzazione e sviluppare conseguentemente le competenze del personale, l'azione di analisi e revisione dei processi da parte del Gruppo di Gestione Operativa è stata orientata a favorire la digitalizzazione degli stessi.

Quanto sopra ricordato è stato possibile anche grazie alla prontezza e alla professionalità del personale dell'Ufficio Sistemi Informativi e Tecnologie, che ha messo immediatamente a disposizione del personale tecnico amministrativo tutti gli strumenti necessari per lo svolgimento delle attività da remoto.

Ove possibile è stato inoltre applicato quanto previsto dall'art. 87 co. 3 del D. L. n. 18 del 17 marzo 2020 e dal successivo DPCM del 27 aprile 2020.

Complessivamente, quindi, la pandemia se da un lato ha forzato l'avvio di un percorso che la Scuola avrebbe inevitabilmente dovuto intraprendere, dall'altro non ha consentito una pianificazione delle attività lavorative da svolgere in modalità di lavoro agile. Nella prima fase del periodo emergenziale, infatti, tutte le attività sono state svolte in modalità di lavoro agile con la sola eccezione di quelle legate ai servizi informatici, volte soprattutto alla predisposizione dei sistemi per lo svolgimento di attività da remoto (ad esempio: didattica a distanza, discussione tesi on line, svolgimento procedure concorsuali da remoto). La tabella 9 riporta gli elementi caratterizzanti lo *smart working* nel periodo emergenziale⁴ a confronto con quanto previsto dall'articolo 18 della Legge 81/2017.

Elementi caratterizzanti	<i>Smart working</i> straordinario
Accordo tra le parti	No (come previsto dall'articolo 87 del D.L. 18/2020 "si prescinde dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi previsti dagli articoli dal 18 al 23 della legge 81/2017")
Organizzazione della prestazione	
- Per fasi, cicli e obiettivi	Sì
- Uso di strumenti tecnici informatici	
Orario della prestazione	
- Senza vincolo di orario	No
- Durata massima	
Luogo della prestazione	
- In parte all'interno	Nella prima fase dell'emergenza solo all'esterno dei locali, in seguito in parte all'interno e in parte all'esterno
- In parte all'esterno (senza postazione fissa)	

Tabella 9: elementi caratterizzanti le modalità attuative dello *smart working* nella fase emergenziale.

Il grafico in figura 3 evidenzia nel periodo marzo-dicembre 2020 una forte percentuale di giornate svolte in lavoro agile (da un minimo del 45% ad un massimo di quasi 80%), con eccezione del mese di ottobre 2020 in cui il dato si è capovolto. Questo è dovuto soprattutto alla riapertura di molti servizi che hanno mostrato come,

⁴ La tabella sarà ripresa anche in successivi paragrafi del documento.

nonostante la Scuola sia fortemente digitalizzata, alcuni di questi non possano essere svolti da remoto (servizi di prestito, accesso alla biblioteca da parte di utenti esterni, accoglienza ospiti e utenza interna), nonché organizzazione e svolgimento di prove concorsuali per il personale tecnico amministrativo che hanno visto coinvolte molte unità di personale.

Rispetto al 2020, l'anno 2021 è stato caratterizzato da un minor ricorso alla modalità di lavoro agile, anche alla luce dell'assunzione di nuovo personale, che ha preferito lavorare in sede piuttosto che da remoto. Si segnala, inoltre, che nell'ultimo periodo dell'emergenza (agosto-dicembre 2021), in considerazione della forte ripresa delle attività della Scuola, della presenza costante di allieve e allievi e del personale docente e ricercatore presso il *Campus*, la Direzione Generale ha stabilito di garantire la presenza fisica di almeno una unità di personale per ogni ufficio durante l'orario di servizio.

Già dagli ultimi mesi dell'anno 2021 è risultata evidente la tendenza che poi si è confermata anche per il 2022: l'assestamento sul 27% delle ore lavorate mensili svolte in lavoro agile.

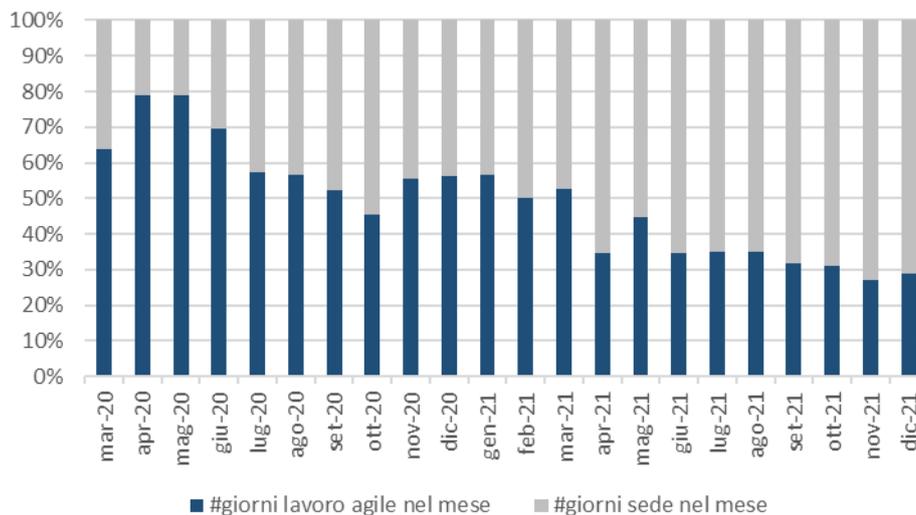


Figura 3: andamento percentuale delle giornate di lavoro agile rispetto al totale delle giornate lavorative nel mese, per il periodo marzo 2020-dicembre 2021.

4.2.2 Il punto di partenza

Monitoraggio delle attività

La Direzione Generale ha operato un monitoraggio delle attività delle strutture amministrative andando a definire quali fossero totalmente, parzialmente o per nulla gestibili nella modalità di lavoro agile, sia nel periodo di emergenza, sia nel periodo a regime.

Il monitoraggio ha evidenziato come già nella fase straordinaria l'Amministrazione sia riuscita a svolgere più del 50% delle attività in modalità di lavoro agile e come questa possa essere mantenuta, se non migliorata (in termini di percentuali), nella situazione "ordinaria" superando alcune difficoltà tecnologiche quali la firma digitale, il bollo digitale, l'attrezzatura informatica in uso. A regime si ipotizza di arrivare al 76% delle attività svolgibili in modalità di lavoro agile.

Resta ferma la necessaria presenza del personale in sede per lo svolgimento di alcune attività, che nel periodo emergenziale sono state ridotte o sospese, quali ad esempio i servizi di prestito bibliotecario, l'apertura della biblioteca all'utenza esterna, l'accoglienza degli ospiti, la gestione della corrispondenza cartacea.

Il benessere del personale

Nel mese di settembre 2020, la Direzione Generale ha avviato una indagine sul benessere del personale tecnico amministrativo nella gestione delle attività svolte in lavoro agile. I risultati più rilevanti sono riportati nella tabella 10.

1. Postazione di lavoro	1.1 Postazione di lavoro	Possiede stanza adibita: 69%
		Possiede sedia ergonomica 49%
	1.2 Rete internet	Nessun problema di connessione: 48,3%
	1.3 Utilizzo PC personale	Utilizza PC personale: 69%
	1.4 Utilizzo telefono personale	Utilizza spesso il telefono personale per motivi di lavoro: 72%
	1.5 Necessità di altri dispositivi	Richiede altri dispositivi tra cui scanner, stampante, telefono di servizio: 82%
2. Orario di lavoro	2.1 Orario di lavoro	Segue lo stesso orario di lavoro fatto in ufficio: 79%
	2.2 Reperibilità	Ha l'impressione di dover essere sempre reperibile: 55%
3. Formazione	3.1 <i>Tecnostress</i>	Sulle 4 risposte possibili relativi alla domanda dell'aumento di <i>tecnostress</i> lavorando da casa (molto, poco, niente, minore) si ha una distribuzione pressoché equa
4. Aspetti da migliorare (percentuale di risposte)	4.1 <i>Hardware</i> a disposizione	62%
	4.2 Regolamentazione	52%
	4.3 <i>Benefit</i>	48%
5. Vantaggi	5.1 Economici	55%
	5.2 Gestione familiare	66%
6. Prospettive	Il 76% del personale intervistato chiederebbe anche dopo il periodo emergenziale la possibilità di usufruire della modalità di lavoro agile per circa il 50% dell'orario di lavoro settimanale	

Tabella 10: risultati dell'indagine sul benessere del personale tecnico amministrativo nella gestione delle attività svolte in lavoro agile (settembre 2020).

All'indagine di cui sopra si aggiungono i risultati del questionario sul benessere organizzativo somministrato nell'ambito del progetto *Good Practice* con riferimento agli anni 2020 e 2021 (tabella 11).

Quesito	Media 2021	Media 2020
Sono soddisfatto/a dell'attività svolta in modalità agile durante la fase di emergenza sanitaria	5,04	4,76
Ritengo che il Lavoro Agile possa essere considerato una direzione di sviluppo per il futuro dell'Ateneo, alla fine dell'emergenza sanitaria da COVID-19	5,34	5,35

Tabella 11: Risultati del questionario sul benessere organizzativo (progetto *Good Practice*, edizioni 2020/21 e 2021/22). Si precisa che per ciascuna domanda le risposte possibili vanno da 1 (per nulla d'accordo) a 6 (del tutto d'accordo).

4.2.3 Stato dell'arte al 31 dicembre 2022

Al termine dello stato di emergenza, a partire dal 1° novembre 2021, la Direzione Generale della Scuola, di concerto con le RSU (Rappresentanza Sindacale Unitaria), ha stipulato un **accordo integrativo in materia di lavoro agile**, che disciplina le attività telelavorabili, la procedura per la presentazione della domanda e l'articolazione dell'orario di lavoro (che garantisce comunque più del 50% delle ore lavorative in sede). Tale accordo ha validità fino al 30 giugno 2023.

Allo stato attuale ha aderito all'accordo per il lavoro agile l'86% del personale dipendente.

Fino al 2022 incluso, la Scuola non ha avuto la possibilità di garantire a tutto il personale attrezzature informatiche per lo svolgimento dell'attività lavorativa da remoto. Per sopperire a ciò è stato, però, ampliato l'ambito di intervento del "Regolamento per l'attribuzione di sussidi al personale tecnico e amministrativo" al fine di permettere l'utilizzo del fondo sussidi anche per l'acquisto di attrezzature informatiche necessarie al lavoro da remoto.

L'Ufficio Sistemi Informativi e Tecnologie si è adoperato affinché i colleghi tutti potessero accedere agevolmente da remoto alle risorse elettroniche della Scuola e ha installato sulla maggior parte dei portatili personali *software* atti a garantire la connessione con le cartelle di rete e con il sistema di telefonia.

4.2.4 Modalità attuative

Avendo come riferimento gli obiettivi generali dell'azione amministrativa, la Scuola intende introdurre il lavoro agile "ordinario", con le seguenti finalità:

- rafforzare le pari opportunità e le misure di conciliazione dei tempi di vita e lavoro funzionali al miglioramento del benessere individuale e organizzativo;
- promuovere il modello di orientamento ai risultati;
- promuovere una organizzazione del lavoro orientata all'autonomia e senso di responsabilità;
- avviare le verifiche preliminari per una diversa distribuzione degli spazi di lavoro (*desk-sharing, co-working*);
- promuovere la mobilità sostenibile attraverso una riduzione degli spostamenti.

Le **modalità attuative** verranno definite all'interno di un apposito regolamento per la disciplina del lavoro agile redatto al fine di regolamentare tale modalità organizzativa e dare corso a quanto previsto dalla normativa vigente (Legge 124/2015, Direttiva della funzione pubblica 3/2017, Legge 81/2017).

Sudette modalità terranno in considerazione quanto emerso dall'analisi delle mappature delle attività e soprattutto dall'indagine del benessere organizzativo.

Procedura per la richiesta

Fasi	Descrizione	Soggetti coinvolti
Presentazione della domanda	La domanda può essere presentata mediante opportuna modulistica predisposta dall'Amministrazione al Direttore Generale della Scuola, previo nulla osta da parte del Responsabile di Ufficio (se presente). Nella richiesta saranno indicate le giornate e il numero delle ore interessate al lavoro agile e il lavoratore dovrà rilasciare apposita dichiarazione di autonomia nell'utilizzo degli	Richiedente Responsabile di Ufficio Direttore Generale

	strumenti informatici e dei prodotti di connessione telematici	
Obblighi di formazione	Il lavoratore dovrà adempiere agli obblighi formativi in materia di sicurezza sul lavoro	Richiedente Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione
Sottoscrizione dell'accordo	La sottoscrizione avverrà previa verifica delle regole previste nel presente piano e nel Regolamento in materia	Richiedente Direttore Generale
Avvio del lavoro agile		Richiedente

Tabella 12: fasi e soggetti coinvolti nella procedura di richiesta di lavoro agile.

Soggetti coinvolti

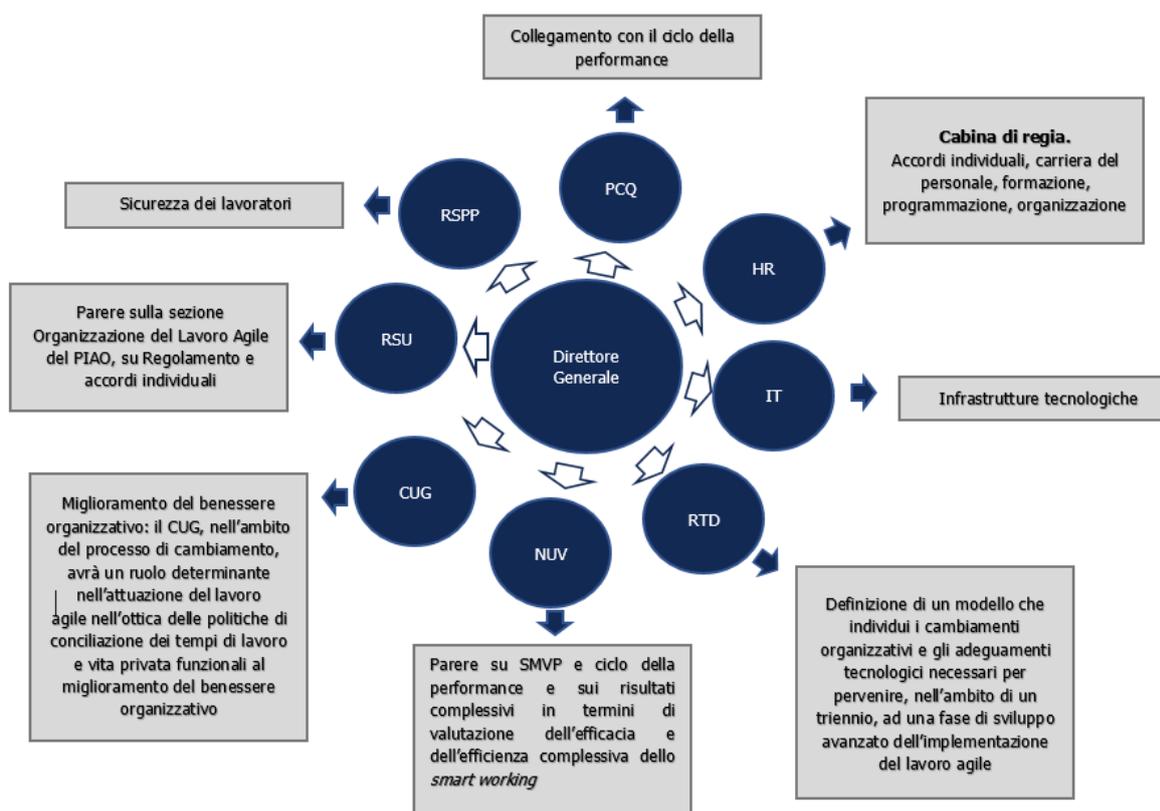


Figura 4: soggetti coinvolti. RSPP = Responsabile Servizio Prevenzione e Protezione, RSU = Rappresentanza Sindacale Unitaria, CUG = Comitato Unico di Garanzia, NUV = Nucleo di Valutazione, RTD = Responsabile della Transizione al Digitale, IT = Ufficio Sistemi Informativi e Tecnologie, HR = Ufficio Risorse Umane, PCQ = Unità Programmazione, Controllo e Qualità.

Processi e strumenti

Accordo tra le parti

- indica gli specifici obiettivi organizzativi cui il lavoratore contribuisce;
- consente l'espletamento ordinario delle attività al di fuori della sede di lavoro;

- il dipendente utilizza strumenti informatici in suo possesso ovvero a regime forniti dall'Amministrazione sostenendo a proprio carico le spese di connettività e consumi elettrici, fermo restando la possibilità di usufruire di specifici ausili economici previsti dalla normativa interna ed esterna (bonus *smart working*, sussidi);
- il dipendente deve dimostrare autonomia nell'utilizzo della strumentazione informatica;
- il dipendente deve garantire la riservatezza dei dati di cui verrà a conoscenza nell'esercizio delle proprie funzioni.

Ambiti della Formazione

- Obblighi formativi di base;
- Modalità operative dello *smart working*;
- Salute e sicurezza sui luoghi di lavoro e dei rischi connessi all'utilizzo dei dispositivi tecnologici;
- Misure di sicurezza sul corretto utilizzo e sulla tutela delle informazioni, beni o materiali dell'Amministrazione;
- Previsioni normative in materia di privacy e tutela dei dati personali;
- *Performance management*.

Semplificazione dei processi

- Formazione nell'ambito del *Lean Thinking*;
- Definizione delle priorità nella mappatura dei processi.

Spazi e infrastrutture

- Pianificare l'adozione di strumenti digitali/multimediali attraverso:
 - analisi del fabbisogno;
 - definizione e stesura dei criteri di sicurezza;
 - standardizzazione delle apparecchiature;
 - definizione delle procedure di approvvigionamento;
 - formazione del personale e monitoraggio dell'uso delle apparecchiature;
- Pianificare la gestione delle postazioni di lavoro attraverso:
 - analisi del fabbisogno;
 - definizione e stesura dei criteri di assegnazione;
 - analisi sulla ipotesi di gestione di postazioni di lavoro condivise.

4.2.5 Programma di sviluppo del lavoro agile

L'Amministrazione effettua un monitoraggio periodico sugli indicatori di performance del lavoro agile. Nello specifico si descrivono di seguito:

- le condizioni abilitanti del lavoro agile;
- le modalità e lo stato di attuazione del lavoro agile;
- la rilevazione e verifica periodica dei risultati raggiunti, con specifico collegamento alla performance organizzativa e individuale;
- gli impatti esterni ed interni del lavoro agile.

Condizioni abilitanti del lavoro agile

Per quanto riguarda le condizioni di realizzazione del lavoro agile:

- sono gradualmente definite le misure organizzative legate all'introduzione del lavoro agile;
- sono definiti gli strumenti tecnologici necessari, tra cui gli applicativi per l'erogazione dei servizi a distanza;
- sono previsti specifici percorsi formativi per assicurare un idoneo svolgimento della prestazione in modalità agile.

Dimensioni	Obiettivi	Indicatori	Leve di miglioramento
SALUTE ORGANIZZATIVA	Organizzazione per processi	Presenza di un sistema di programmazione per obiettivi e per processi	Miglioramento del sistema di programmazione e controllo per obiettivi e per processi
	Benessere organizzativo	Coordinamento e monitoraggio del lavoro agile	Miglioramento del sistema di coordinamento e monitoraggio del lavoro agile
SALUTE PROFESSIONALE	Nuovo modello organizzativo	% lavoratori che lavorano per obiettivo/progetto/processo	Percorsi di formazione specifica e percorsi di sensibilizzazione
		% lavoratori che utilizzano tecnologie digitali potenzialmente utili per il lavoro digitale	
		% banche dati consultabili da remoto	
		€ investimenti in infrastrutture	
SALUTE DIGITALE	Dotazioni tecnologiche	Num. PC a disposizione	Analisi dei fabbisogni e piano di acquisto postazioni di lavoro per l'attuazione del lavoro agile
		% applicativi consultabili da remoto	
		% banche dati consultabili da remoto	
		% utilizzo firma digitale tra i lavoratori	
		% processi digitalizzati	
		% servizi digitalizzati	
SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA	Costi per formazione e infrastrutture	€ costi per formazione del personale	Previsione nel Bilancio di previsione di finanziamenti per il lavoro agile
		€ investimenti in infrastrutture	

Attuazione del lavoro agile

	Obiettivi	Indicatori	Stato 2022	Target 2023	Target 2024	Target 2025
QUANTITÀ	Implementazione del lavoro agile	% lavoratori agili effettivi/ lavoratori agili potenziali	86,00%	86,10%	86,50%	87,00%
QUALITÀ	Soddisfazione del personale del tecnico	Indicatore <i>Good Practice</i> ⁵	5,04	>4,5	>4,5	>4,5

⁵ Si considera il quesito "Sono soddisfatto/a dell'attività svolta in modalità agile durante la fase di emergenza sanitaria". In una scala di valori da 1 a 6, si ritiene che il valore 4,5 sia ampiamente sufficiente.

amministrativo in
merito al lavoro agile

Performance organizzativa

Obiettivi	Indicatori	Stato 2022	Target 2023	Target 2024	Target 2025
Servizi digitali	Numero di servizi digitalizzati	X	X+1 ⁶	X+2	X+3
Soddisfazione utenti serviti da personale in modalità di lavoro agile	Monitoraggio <i>Customer Satisfaction Good Practice</i> ⁷	4,53	>4,00	>4,00	>4,00

Performance individuale

A fronte dei potenziali benefici derivanti dall'applicazione del lavoro agile, è necessario monitorare l'effetto dello stesso sulla **performance** dei singoli dipendenti in modo da pianificare eventuali azioni di supporto. I parametri di misurazione della performance rimangono gli stessi, con riferimento sia ai risultati ottenuti (performance organizzativa) sia ai comportamenti organizzativi (performance individuale). Rispetto ai **risultati** sarà necessario fare riferimento a obiettivi individuali e relativi indicatori che riguardino la gestione delle attività programmate. Il Responsabile dovrà costantemente monitorare le attività svolte dal dipendente e la qualità del lavoro realizzato, soprattutto al crescere del numero delle giornate di lavoro agile. Per la valutazione dei **comportamenti** è invece necessario che nel SMVP siano esplicitate le aspettative in coerenza con la posizione ricoperta e la descrizione delle competenze e dei comportamenti tenuto conto delle specificità del lavoro agile. Particolare attenzione potrà essere posta a competenze/comportamenti quali responsabilità, autonomia, autorganizzazione, comunicazione, orientamento al risultato, *problem solving*, orientamento all'utenza, lavoro di gruppo.

Obiettivi	Indicatori	Stato 2022	Target 2023	Target 2024	Target 2025
Performance individuale	Valore medio della performance individuale - Responsabili di Ufficio	97,33	>=95 ⁸	>=95	>=95
	Valore medio della performance individuale - altro personale	94,45	>=90 ⁹	>=90	>=90

⁶ Dato X il numero di servizi digitalizzati alla data del 31 dicembre 2022, si ipotizza l'incremento di un servizio ogni anno.

⁷ Si considera il quesito "Relativamente al supporto erogato dall' Ateneo nei servizi tecnici e amministrativi si ritiene complessivamente soddisfatto" calcolando il valore medio delle risposte di Docenti, Dottorandi e Assegnisti. In una scala da 1 a 6, si ritiene che il valore 4 sia ampiamente sufficiente.

⁸ Per questo indicatore si ritiene che il valore 95 sia un valore ampiamente sufficiente.

⁹ Per questo indicatore si ritiene che il valore 90 sia un valore ampiamente sufficiente.

Impatti

Impatto	Obiettivi	Indicatori	Stato 2022	Target 2023	Target 2024	Target 2025
ESTERNO	Riduzione del traffico su ruota	Numero di giorni per spostamenti su ruota rispetto al personale in servizio	X	$\leq X^{10}$	$\leq X$	$\leq X$
INTERNO	Miglioramento della salute organizzativa e di clima ¹¹	Monitoraggio <i>Good Practice</i>	4,45	>4,0	>4,0	>4,0
	Stress da lavoro correlato ¹²	Monitoraggio <i>Good Practice</i>	3,97	>3,50	>3,50	>3,50

Nel mese di ottobre 2022 la Scuola ha dato avvio alle attività del Gruppo di Gestione della **Valutazione del rischio da stress lavoro correlato**. La valutazione, che sarà effettuata su un campione di personale selezionato, sarà avviata nel corso del 2023.

Conclusioni

Tenuto conto di quanto presentato, la tabella iniziale 9 può quindi essere rivista come segue (tabella 13).

Elementi caratterizzanti	<i>Smart working straordinario (durante la fase emergenziale)</i>	<i>Smart working ordinario</i>
Accordo tra le parti	No (come previsto dall'articolo 87 del D.L. 18/2020 "si prescinde dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi previsti dagli articoli dal 18 al 23 della L. 81/2017")	Sì
Organizzazione della prestazione <ul style="list-style-type: none"> - Per fasi, cicli e obiettivi - Uso di strumenti tecnici informatici 	Sì	Sì
Orario della prestazione <ul style="list-style-type: none"> - Senza vincolo di orario - Durata massima 	No	Sì
Luogo della prestazione <ul style="list-style-type: none"> - In parte all'interno - In parte all'esterno (senza postazione fissa) 	Nella prima fase dell'emergenza solo all'esterno dei locali, in seguito in parte all'interno e in parte all'esterno	Sì

Tabella 13: confronto tra gli elementi caratterizzanti le modalità attuative dello *smart working* straordinario e ordinario.

¹⁰ Dato X il valore al 31.12.2022, si auspica una riduzione dello stesso.

¹¹ Si considera il valore medio dei seguenti quesiti "Il mio ambiente di lavoro è soddisfacente" e "Mi sento parte della mia organizzazione". In una scala da 1 a 6, si ritiene il valore 4 come ampiamente soddisfacente.

¹² Si considera il seguente quesito "NON mi capita mai di avvertire situazioni di malessere o disturbi legati allo svolgimento del mio lavoro quotidiano (ansia, sensazione di inutilità, assenza di iniziativa, nervosismo, senso di depressione, insonnia, mal di testa, mal di stomaco, dolori muscolari o articolari, difficoltà respiratorie ...)". In una scala da 1 a 6, si considera il valore 3,50 come ampiamente soddisfacente.

4.3 Piano Triennale dei fabbisogni di personale

Personale in servizio al 31 dicembre 2022

		Uomini	Donne	Totale
Personale docente	Professori Ordinari	11	1	12
	Professore Ordinario in convenzione (ex art. 6, co. 11 L. 240/2010)	1	-	1
	Professori Associati	11	2	13
Ricercatori a tempo determinato	RTD-B	10	1	11
	RTD-A	6	5	11
Personale tecnico amministrativo	Direttore Generale	1	-	1
	Cat. EP tempo indeterminato	1	-	1
	Cat. D tempo indeterminato	4	16	20
	Cat. C tempo indeterminato	3	18	21
	Cat. B tempo indeterminato	-	1	1
	Tecnologi	1	-	1

Tabella 14: consistenza del personale al 31 dicembre 2022.

Cessazioni previste

Nel corso del triennio 2023-2025 sono previste due cessazioni tra il personale docente. Un Professore Ordinario e un Professore Ordinario in convenzione termineranno il proprio incarico presso la Scuola per collocamento a riposo rispettivamente a partire dal 1° novembre 2023 e dal 1° novembre 2024.

Programmazione strategica delle risorse umane

Nella prospettiva di crescita delineata nella [sezione 2.3](#) la Scuola intende potenziare il proprio personale docente e ricercatore, accompagnando tale potenziamento con un contestuale incremento del personale tecnico amministrativo. In un quadro generale di sostenibilità economico-finanziaria, lo sviluppo organico e bilanciato delle diverse componenti del personale si avvarrà, dove possibile, di risorse provenienti dai Piani Straordinari di finanziamento.

Tenuto conto della disponibilità di un totale di 14,32 punti organico ministeriali (dato aggiornato a dicembre 2022), la Scuola ha programmato il reclutamento di personale nel triennio 2023-2025 secondo quanto riportato nella tabella 15.

		Punti organico		
		2023	2024	2025
Personale docente e ricercatore	Professori di I fascia	3		
	Professori di I fascia per chiamata diretta	0,5		
	Professori di II fascia	0,7		
	Passaggi da RTD/B a Professori di II fascia	0,4	0,2	1,6
	Ricercatori RTD/B	1	0,5	
Personale tecnico amministrativo	Unità di categoria EP	0,4		
	Unità di categoria D	1,05		
	Unità di categoria C	1,5	1,5	
TOTALE		8,55	2,2	1,6

Tabella 15: punti organico destinati al reclutamento di personale docente, ricercatore e tecnico amministrativo secondo quanto previsto nel Piano di Reclutamento incluso nel documento di Programmazione Triennale 2023-2025.

Per maggiori dettagli si rimanda al Piano di Reclutamento 2023-2025 incluso nel documento di Programmazione Triennale 2023-2025.

4.3.1 Piano triennale per la formazione del personale

Il piano triennale per la formazione del personale racchiude il programma degli interventi formativi attraverso i quali la Scuola supporta la crescita professionale e la valorizzazione del personale tecnico amministrativo, favorendo nel contempo il raggiungimento degli obiettivi strategici.

Il piano per la formazione è in linea con quanto previsto nel PNRR, che evidenzia come "Lo sviluppo delle competenze dei dipendenti pubblici rappresenta, insieme al *recruiting*, alla semplificazione e alla digitalizzazione, una delle principali direttrici dell'impianto riformatore avviato con il Decreto-legge 80/2021. Le transizioni amministrativa, digitale ed ecologica sono possibili soltanto attraverso un grande investimento sul capitale umano. La valenza della formazione è duplice: rafforza le competenze individuali dei singoli, in linea con gli standard europei e internazionali, e potenzia strutturalmente la capacità amministrativa, con l'obiettivo di migliorare la qualità dei servizi a cittadini e imprese"¹³.

Il piano per la formazione si sviluppa in continuità con i piani precedenti, focalizzandosi su:

- coinvolgimento di tutto il personale tecnico amministrativo nelle attività di formazione;

¹³ <https://www.funzionepubblica.gov.it/formazione>

- supporto al cambiamento organizzativo;
- sviluppo della formazione online.

Nell'ultimo triennio la Scuola ha ampliato l'offerta formativa rivolta al personale tecnico amministrativo nelle diverse aree e incrementato le iniziative di interesse generale e di carattere trasversale, investendo nello specifico:

- nella formazione di elevate professionalità sostenendo, previo bando di selezione interna, i costi di iscrizione a Master di II livello in materia di università e di amministrazioni pubbliche nonché il 50% delle spese di trasporto, vitto e alloggio per un totale di cinque unità (quattro iscritte al Master in Management dell'Università e della Ricerca del Politecnico di Milano e una iscritta al Master in Management delle pubbliche amministrazioni dell'Università di Milano);
- nella gestione della comunicazione con l'utenza interna ed esterna, mediante corsi mirati, aperti anche a colleghi della Scuola Normale Superiore e della Scuola Sant'Anna, dove è stata altresì approfondita la gestione di casi critici;
- nella formazione in materia di *Lean Thinking*, con l'intento di proseguire il lavoro svolto sulla mappatura dei processi (di cui alla [sezione 3.1.3](#)).

Il piano triennale per la formazione 2023-2025 punta a:

- Coinvolgere di tutto il personale tecnico amministrativo nelle attività di formazione

La Scuola considera prioritario coinvolgere tutto il personale tecnico amministrativo nelle iniziative formative, sulla base delle specifiche esigenze organizzative e individuali. La formazione costituisce una leva fondamentale per la valorizzazione, lo sviluppo e il consolidamento delle competenze e conoscenze professionali del personale e per il miglioramento del clima organizzativo; essa rappresenta inoltre uno strumento gestionale prioritario per migliorare il livello qualitativo dei servizi offerti e garantire performance individuali e organizzative sempre più elevate.

Per questo motivo la Scuola per l'anno 2023 punta a organizzare, al fianco di iniziative formative specifiche, iniziative trasversali di interesse generale in materia di *problem solving*, utilizzo avanzato di applicativi informatici specifici e gestione dello spam.

- Sviluppare un percorso di affiancamento del personale tecnico amministrativo neoassunto

Particolare attenzione viene dedicata al momento di accoglimento e inserimento del nuovo personale all'interno della Scuola. Grazie alle risorse rese disponibili dal Piano Straordinario per il reclutamento di personale universitario, si prevede nel triennio 2023-2025 un significativo reclutamento di personale, per il quale è opportuno prevedere un percorso di accoglimento, inserimento e sviluppo professionale mirato sulle rispettive competenze ed esigenze mediante:

- attività formative in materia di *Lean Thinking*, sia in aula sia con il coinvolgimento del personale impegnato nei Gruppi di Lavoro dedicati alla mappatura dei processi;
- *training on the Job*, ovvero l'affiancamento da parte dei colleghi afferenti all'interno dell'Ufficio o Unità di appartenenza, volto a favorire la conoscenza dei processi interni.

- Valutare l'efficacia dell'offerta formativa

La Scuola intende sottoporre ai fruitori delle attività formative un questionario per valutare il livello di gradimento, l'effettiva capacità degli interventi formativi di favorire lo sviluppo professionale, l'efficacia della formazione nel miglioramento delle competenze professionali in ottica organizzativa.

Il *feedback* così ottenuto, oltre a costituire una misura dell'impatto della formazione realizzata, può costituire un elemento di riflessione utile nell'impostazione dei successivi piani per la formazione.

- Favorire la conoscenza delle iniziative disponibili

La proposta formativa che la Scuola rivolge al proprio personale si affianca a ulteriori possibilità di crescita e sviluppo sia personale sia professionale, che si concretizzano attraverso varie opportunità, tra cui:

- *Staff Mobility for Training*, ovvero un periodo di formazione all'estero presso Atenei partner, con l'obiettivo di favorire lo scambio di competenze, l'arricchimento culturale e sociale e soprattutto generare occasioni di confronto su metodologie amministrative e scambio di buone pratiche;
- iscrizione con tassazione agevolata a corsi di studio dell'Università di Pisa per il personale a tempo indeterminato, mediante un accordo tra i due enti;
- partecipazione a Master Universitari. Anche per il biennio 2023-2024 la Scuola ha avviato una procedura di selezione interna volta a favorire la partecipazione del personale al Master Universitario di II livello in Management dell'Università e della ricerca promosso dal Politecnico di Milano. La Direzione Generale è altresì favorevole a valutare altre iniziative simili che possano essere di interesse per il personale.

Formazione Obbligatoria del Personale Salute e Sicurezza sul Lavoro

Il piano per la formazione acquisisce le iniziative previste nell'ambito della salute e sicurezza sul lavoro e individua la formazione quale strumento per far conoscere e promuovere i comportamenti corretti da adottare per la tutela della salute personale e della collettività, aspetti cui la Direzione Generale annette particolare importanza. Si prevedono iniziative per la formazione:

- di base e sul rischio basso rivolte a tutto il personale e a tutti coloro che accedono a qualsiasi titolo alle strutture della Scuola (dottorandi/e, assegnisti/e, ecc);
- su rischi connessi ad attività lavorative specifiche e per i frequentatori di laboratorio;
- specifica per preposti e per coloro che ricoprono specifici ruoli in ambito sicurezza;
- specifica per Dirigenti (nel caso della Scuola per il Direttore Generale).

Dall'analisi delle risultanze del monitoraggio sullo stress lavoro correlato potrà emergere la necessità di ulteriori iniziative formative.

La programmazione e l'organizzazione delle attività formative si realizza attraverso una sinergia tra il Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione, l'addetto al Servizio Prevenzione e Protezione e gli uffici preposti della Scuola.

Anticorruzione e Trasparenza

Il piano per la formazione include le iniziative formative previste dalla normativa in materia di anticorruzione e trasparenza. La Scuola prevede sia interventi formativi di carattere generale rivolti a tutto il personale, sia interventi formativi più specifici indirizzati a figure con ruoli organizzativi o al personale impegnato in attività a rischio di fenomeni corruttivi, tipicamente realizzate attraverso iscrizione a percorsi formativi organizzati da enti esterni.

La programmazione e l'organizzazione delle attività formative si realizza attraverso una sinergia tra il RPCT, l'Unità Studi e Supporto Legale e l'Ufficio Risorse Umane. Particolare attenzione sarà rivolta al coinvolgimento del personale di nuova o recente assunzione.

Strumenti per la Formazione del Personale

Analisi del fabbisogno formativo del personale tecnico amministrativo

Gli interventi formativi in cui si articola il piano per la formazione triennale del personale 2023-2025 sono definiti a valle di un'analisi dei fabbisogni formativi realizzata con due diversi approcci:

- *Bottom-up*: annualmente viene effettuata una ricognizione delle esigenze formative del personale tecnico amministrativo nell'ambito della quale vengono rilevate le tematiche principali e, ove possibile, vengono già individuati i corsi specifici di interesse;
- *Top-down*: la Direzione Generale, previa analisi delle richieste formative pervenute, può individuare, al fianco della formazione obbligatoria (sicurezza, anticorruzione), ulteriori ambiti di formazione di potenziale interesse generale.

Realizzazione interventi formativi

Gli interventi formativi sono svolti in due modalità:

- Interventi formativi di carattere trasversale, rivolti a tutto il personale e organizzati presso la Scuola mediante l'ausilio di docenti interni o esterni alla stessa;
- Interventi formativi su tematiche specifiche per i quali, visto l'esiguo numero di personale, la Scuola si appoggia a corsi di formazione organizzati da enti di formazione esterni.

Risorse Disponibili Economiche

Il *budget* destinato all'attuazione del piano per la formazione del personale 2023-2025 prevede per l'anno 2023 un importo di € 50.000, che verrà impiegato per spese legate all'organizzazione generale dei corsi interni e al pagamento della docenza oltre alla fruizione di corsi di formazione esterna (compresi i costi di iscrizione e i costi di vitto, viaggio e alloggio).

5 MONITORAGGIO

L'art. 5 del DM 24 giugno 2022 prevede che il monitoraggio:

- delle sottosezioni Valore pubblico e Performance venga condotto secondo le modalità stabilite dagli articoli 6 e 10, comma 1, lett. b) del D. Lgs. 150/2009;
- della sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza avvenga secondo le indicazioni di ANAC;
- della Sezione Organizzazione e capitale umano con riferimento alla coerenza con gli obiettivi di performance venga effettuato su base triennale dal Nucleo di Valutazione, ai sensi dell'articolo 147 del D. Lgs. 267/2000, n. 267.

Tenuto conto delle specificità che caratterizzano le diverse sezioni e sottosezioni del PIAO, la Scuola ha programmato un monitoraggio in itinere con tempistiche e modalità di attuazione diverse per ciascuna di esse.

5.1 Obiettivi di valore pubblico

Le modalità e tempistiche di monitoraggio degli obiettivi di performance istituzionale (tabella 2) sono in corso di definizione.

Con riferimento alla Programmazione delle Università 2021-2023 (PRO3, di cui alla [sezione 3.1.2](#)), ai sensi del DM 289/2021, art. 5, c. 5, i risultati conseguiti dall'attuazione dei programmi sono oggetto di monitoraggio annuale e valutazione al termine del triennio sulla base degli indicatori scelti e dei relativi *target*. Per entrambi i programmi presentati dalla Scuola, la conferma del finanziamento è subordinata alla verifica del raggiungimento dei *target* prefissati.

5.2 Obiettivi di performance

Il ciclo di gestione della performance della Scuola prevede, come esplicitato nel SMVP, una fase di monitoraggio che comprende il controllo in itinere dello stato di avanzamento degli obiettivi e delle azioni messe in atto dai soggetti responsabili degli stessi, oltre ad una tempestiva definizione di interventi correttivi (rimodulazioni) se necessari.

In particolare, nel mese di giugno l'Unità Programmazione, Controllo e Qualità avvia la fase di monitoraggio invitando i Responsabili di Ufficio e le Unità a compilare una scheda sullo stato di attuazione degli obiettivi assegnati alla rispettiva struttura. Nel mese di luglio il Direttore Generale incontra separatamente ciascun Responsabile di Ufficio e le Unità, esamina le attività espletate e analizza lo stato dell'arte degli obiettivi, procedendo, ove necessario, alla rimodulazione tramite compilazione di una scheda di rimodulazione.

Gli esiti del monitoraggio intermedio e le modifiche apportate sono segnalati al Nucleo di Valutazione nella prima seduta utile.

La rendicontazione finale avviene nel mese di febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento sempre tramite incontri individuali tra il Direttore Generale e i Responsabili di Ufficio o le Unità. A conclusione del ciclo, gli esiti del processo di valutazione della performance organizzativa confluiscono nella [Relazione sulla Performance](#) redatta entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento.

5.3 Anticorruzione e Trasparenza

Il monitoraggio delle attività previste nella sottosezione [3.3 Rischi corruttivi e trasparenza](#) viene effettuato secondo le indicazioni dell'ANAC.

Il Direttore Generale in qualità di RPCT, con il supporto dell'Unità Studi e Supporto Legale:

- monitora periodicamente lo stato di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione previste;
- verifica periodicamente il rispetto degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa;
- ai sensi dell'art. 1 comma 14 della Legge 190/2012, redige annualmente una [Relazione Annuale](#), pubblicata nella sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale, nella quale sono riportati i risultati e le considerazioni sull'attuazione delle azioni di prevenzione della corruzione e della trasparenza.

In fase di pianificazione, per ciascuna misura di prevenzione della corruzione è indicata la struttura organizzativa responsabile dell'attuazione.

Con riferimento agli obblighi di pubblicazione e trasparenza ex art. 10 D.lgs 33/2013, i responsabili della pubblicazione sono individuati nella tabella allegata al presente documento.

Nel corso dell'anno il Nucleo di Valutazione, con funzioni di OIV, verifica e attesta l'assolvimento degli obblighi di pubblicazione previsti dal D.lgs. 33/2013 con riferimento a specifiche sottosezioni di Amministrazione Trasparente scelte annualmente dall'ANAC. In aggiunta a tale verifica, come previsto dall'obiettivo TR.1, l'Unità

Studi e Supporto Legale effettua a cadenza semestrale un monitoraggio a campione delle informazioni pubblicate in Amministrazione Trasparente e, in caso di mancata pubblicazione, chiede al responsabile l'aggiornamento tempestivo delle informazioni.

5.4 Organizzazione e capitale umano

Secondo quanto previsto dal DM 24 giugno 2022, il monitoraggio delle strategie e degli obiettivi di sviluppo nell'ambito dell'organizzazione e del capitale umano e della coerenza con gli obiettivi di performance sarà effettuato su base triennale da Nucleo di Valutazione con funzione di OIV.

5.5 Soddisfazione degli utenti

La Scuola da diversi anni aderisce al progetto *Good Practice* (GP) coordinato dalla *Graduate School of Management* del Politecnico di Milano. Il progetto costituisce uno strumento di confronto delle prestazioni degli Atenei italiani in termini di servizi di supporto offerti e permette l'identificazione e condivisione di buone pratiche.

La rilevazione di *Customer Satisfaction* effettuata nell'ambito del GP nei mesi di febbraio e marzo di ogni anno rappresenta per la Direzione Generale e il Presidio della Qualità un'importante opportunità per identificare gli ambiti di miglioramento e rispondere prontamente alle esigenze dell'utenza interna.

La rilevazione sul Benessere Organizzativo, somministrata annualmente nel mese di maggio, costituisce per la Direzione Generale uno strumento utile all'individuazione di aspetti e tematiche da potenziare o su cui intervenire al fine di migliorare il clima interno e il benessere del personale tecnico amministrativo.

Con specifico riferimento all'ambito della didattica e degli aspetti caratteristici dei Programmi di Dottorato, il sistema di Assicurazione della Qualità della Scuola riserva particolare attenzione all'ascolto sistematico delle opinioni delle allieve e degli allievi. Il sistema di rilevazione delle opinioni prevede la somministrazione, in forma anonima e tramite applicativo online, di tre tipologie di questionari:

- il *Teaching Evaluation Questionnaire* somministrato al termine di ciascun corso erogato per la valutazione dello stesso e del docente titolare/dei docenti titolari;
- l'*End of Year Questionnaire*, somministrato annualmente nel mese di ottobre alle allieve e agli allievi iscritti agli anni del Programma di Dottorato successivi al primo;
- il *PhD Program Evaluation Questionnaire*, somministrato al momento della consegna della tesi per la valutazione del Programma di Dottorato nel suo complesso.

Il monitoraggio dei risultati dei suddetti questionari viene effettuato dagli Organismi preposti all'Assicurazione della Qualità (Presidio della Qualità, Nucleo di Valutazione e Commissione Paritetica Docenti-Studenti) in occasione della redazione delle rispettive Relazione Annuali nonché dai Coordinatori dei Programmi di Dottorato e dal Rettore alla Didattica e ai Servizi Informativi.

6 ALLEGATI

- Obiettivi del Direttore Generale per l'anno 2023
- Prospetto degli obiettivi dell'Amministrazione 2023-2025
- Prospetto delle misure di prevenzione della corruzione per il 2023
- Mappatura delle aree maggiormente esposte al rischio di corruzione
- Mappatura degli uffici responsabili della pubblicazione dei dati in Amministrazione Trasparente



SCUOLA
ALTI STUDI
LUCCA

2023-2025
PIAO

- Programmazione Triennale 2023-2025