



Sant'Anna

Scuola Universitaria Superiore Pisa

2023-2025

Piano Integrato di Attività e Organizzazione



**Adottato dal Consiglio
di Amministrazione il
28/02/2023**



Sommario

1.	SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE	6
2	VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE	10
2.1	Valore pubblico.....	10
	Risultati attesi in termini di obiettivi generali e specifici	10
	Coerenza obiettivi generali e specifici e programmazione economico-finanziaria.....	19
	Accessibilità fisica e digitale	19
	Procedure da semplificare e reingegnerizzare	21
	Obiettivi di Valore Pubblico	22
2.2	Performance	27
	Programmazione obiettivi e indicatori di performance del Direttore Generale e dei/delle Responsabili di Struttura	27
	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance	30
	Piano Azioni Positive.....	34
2.3	Rischi corruttivi e trasparenza	34
	Contesto esterno	34
	Contesto interno.....	34
	Mappatura dei processi.....	36
	Valutazione del rischio (<i>Risk assessment</i>)	37
	Trattamento del rischio: monitoraggio delle misure 2022	39
	Monitoraggio e riesame	45
	Trasparenza	45
3.	ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO	50
3.1	Struttura organizzativa	50
3.2	Organizzazione del lavoro agile	53
3.3	Piano triennale dei fabbisogni di personale	56
4.	MONITORAGGIO.....	72
	Elenco allegati al PIAO 2023-2025.....	74



Premessa

Il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) è un documento unico di programmazione triennale, con aggiornamento annuale, che assorbe piani di programmazione, quali, il Piano della performance, il Piano delle azioni positive, il Piano di prevenzione della corruzione e trasparenza (PTPCT) ed il Piano dei fabbisogni del personale.

Il principio che guida la definizione del PIAO risponde alla volontà di superare la molteplicità e la conseguente frammentazione degli strumenti di programmazione introdotti in diverse fasi dell'evoluzione normativa e di creare un piano unico di *governance*. Il PIAO viene ad avere, quindi, un carattere unitario, in cui le diverse sezioni sono elaborate secondo un criterio di integrazione e interconnessione. I Piani preesistenti, infatti, vengono integrati all'interno di uno strumento nuovo e omnicomprensivo e trovano un'armonizzazione nell'ottica di una sempre maggiore efficacia ed efficienza della pubblica amministrazione.

In particolare, il principio su cui si è basata l'elaborazione del PIAO 2023-2025 della Scuola Superiore Sant'Anna, è la coerenza tra gli obiettivi generali, di valore pubblico, contenuti nei documenti di pianificazione strategica e programmazione triennale, con gli obiettivi di performance, con l'organizzazione della struttura amministrativa e l'individuazione dei fabbisogni di personale e dei fabbisogni formativi, oltre al mantenimento della coerenza tra obiettivi di performance e anticorruzione.

Il PIAO, introdotto per la prima volta dall'art. 6 del D.L. 80/2021, in ottica di semplificazione e razionalizzazione, definisce:

- gli obiettivi programmatici e strategici della performance;
- la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo e gli obiettivi formativi annuali e pluriennali;
- compatibilmente con le risorse finanziarie riconducibili al piano triennale dei fabbisogni di personale, gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne;
- gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione;
- l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno;
- le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale;
- le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere.



Nel giugno 2022, sono stati emanati i seguenti testi normativi di cui si è tenuto conto nella elaborazione del presente documento:

- D.P.R. 81 del 24/06/2022 “Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione”. Il DPR ha disposto che, per le amministrazioni pubbliche, con più di cinquanta dipendenti, sono soppressi, in quanto assorbiti nelle apposite sezioni del PIAO, gli adempimenti inerenti ai piani quali quelli relativi al Piano dei fabbisogni del personale, al Piano della performance, al Piano di prevenzione della corruzione ed al Piano di azioni positive;
- D.M. 132 del 30 giugno 2022 “Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione” che ha definito il contenuto, la struttura e le modalità redazionali del PIAO secondo uno schema allegato al DM stesso.

Il PIAO 2023-2025 della Scuola è stato elaborato tenendo conto sia delle indicazioni dei testi normativi sopra richiamati, sia della normativa e delle linee guida specifiche per settore, quali, ad esempio:

- il d.lgs. 150/2009 e le Linee Guida ANVUR in materia di performance;
- la L. 190/2012 e le Linee Guida e i PNA ANAC in materia di anticorruzione e trasparenza;
- il d.lgs. 148/2006 in riferimento al Piano delle Azioni Positive;
- la L. 81/2017 in riferimento al lavoro agile;
- il d.lgs. 165/2001, in riferimento alla programmazione del fabbisogno di personale.

Il documento, quindi, si compone delle seguenti sezioni e sottosezioni, in coerenza con lo schema-tipo previsto dal DM di giugno 2022:

- Scheda anagrafica dell'amministrazione;
- Sezione Valore pubblico, Performance e Anticorruzione;
 - Sottosezione Valore pubblico;
 - Sottosezione Performance;
 - Sottosezione Rischi corruttivi e trasparenza;
- Sezione Organizzazione e Capitale umano;
 - Sottosezione Struttura organizzativa;
 - Sottosezione Organizzazione del lavoro agile;
 - Sottosezione Piano triennale dei fabbisogni di personale;
- Sezione Monitoraggio.

Per il 2023, in seguito ai comunicati del Ministero per la Funzione Pubblica e di ANAC e in considerazione degli emendamenti al Decreto Milleproroghe, il termine fissato al 31 gennaio per l'adozione del documento, è stato differito al 31 marzo 2023. In considerazione del fatto che le



amministrazioni possono provvedere all'adozione del PIAO anche prima del termine di differimento il Piano viene adottato dal CdA nel febbraio 2023.



1. SCHEDA ANAGRAFICA DELL'AMMINISTRAZIONE

Nome Amministrazione	Scuola Superiore di Studi Universitari e di Perfezionamento Sant'Anna
Sede legale	Piazza Martiri della Libertà, 33 56127 Pisa (Italia)
Contatti	PEC protocollo@sss sup.legalmailpa.it Tel. +39 050 883111
Codice fiscale / Partita IVA	C.F. 93008800505
Sito internet	https://www.santannapisa.it/it

Tabella 1 Scheda anagrafica Scuola Superiore Sant'Anna

La Scuola Superiore Sant'Anna (di seguito Scuola), istituita nel 1987 con L. 41/1987, per proseguire la tradizione dei collegi universitari pisani da cui trae origine è un istituto universitario pubblico a statuto speciale che svolge le proprie attività di ricerca e di formazione nel campo delle scienze applicate: Scienze Economiche e Manageriali, Scienze Giuridiche, Scienze Politiche, Scienze Agrarie e Biotecnologie Vegetali, Scienze Mediche e Ingegneria Industriale e dell'Informazione.

La Scuola Superiore Sant'Anna si è affermata nel contesto universitario italiano e internazionale come una realtà dinamica e fortemente innovativa in grado di cogliere le sfide della ricerca avanzata e al tempo stesso mantenere le prerogative di un'istituzione universitaria dedita alla valorizzazione del merito mediante percorsi di formazione che si distinguono per l'interdisciplinarietà, la connessione con la ricerca e una marcata apertura internazionale.

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

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

Gli Organi di Governo della Scuola

Gli Organi di governo della Scuola sono la Rettrice, il Senato accademico, il Consiglio di amministrazione e il Direttore generale.



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

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

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

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

Agli organi di governo si affiancano organi con funzioni di controllo, consultive e di garanzia, tra i quali il Collegio dei Revisori dei Conti ed il Nucleo di Valutazione.

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

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

Docenti e ricercatori/ricercatrici

Nelle tabelle seguenti sono riportati i dati relativi alla dotazione di personale docente e dei/le ricercatori/ricercatrici della Scuola al 31 dicembre 2022, suddivisi per Classe Accademica.

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

Classe	Professoressa e Professori		Ricercatrici e Ricercatori			Totale
	I fascia	II fascia	di ruolo	tipo B	A	
Scienze Sociali	30	26	–	8	10	74
Sperimentali e Applicate	26	25	4	12	23	90
Totale	56	51	4	20	33	164

Dati al 31 dicembre 2022

Tabella 2 Personale Docente e Ricercatori/Ricercatrici per Classe accademica di afferenza



Personale	Anno							
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Professoresse e Professori I fascia	36	37	43	46	51	52	57	56
Professoresse e Professori II fascia	32	31	29	30	31	35	38	51
Ricercatrici e Ricercatori di ruolo	15	14	13	12	11	8	6	4
Ricercatrici e Ricercatori tempo det.	35	37	42	55	61	60	55	53
Totale	118	119	127	143	154	155	156	164

Dati al 31 dicembre

Tabella 3 Trend personale Docente e Ricercatori/Ricercatrici

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

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

Personale	Anno				
	2018	2019	2020	2021	2022
Assegniste e assegnisti di ricerca	215	233	225	242	229
Borsiste e borsisti di ricerca	61	88	106	66	46
Collaboratrici e collaboratori di ricerca	38	48	65	62	74
Totale	314	369	396	370	349

Tabella 4 Trend personale ricerca non strutturato

Personale tecnico amministrativo

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



Personale	Anno							
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Tempo indeterminato	150	153	165	164	179	184	196	220
di cui tecniche o tecnici	37	38	41	42	48	49	46	65
di cui Coll. Esperte Linguistiche ed Esperti Linguistici	4	4	4	3	3	3	3	2
Tempo determinato ^a	24	33	32	39	39	41	45	39
di cui tecniche o tecnici	7	9	11	4	1	7	11	9
di cui tecnologhe o tecnologi	2	6	8	13	15	17	17	14
Totale	174	186	197	203	218	225	241	259

Tabella 5 Personale tecnico amministrativo al 31 dicembre di ciascun anno (^a include il Direttore Generale nel personale a tempo determinato)

Biblioteca

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

	Anno						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Patrimonio Librario	77.562	77.862	78.461	79.111	79.366	79.750	80.030
Banche dati on-line	31	33	37	44	44	45	49
Periodici print	92	92	93	83	90	90	90
Periodici on-line	67.960	67.971	68.100	73.701	67.648	66.700	69.780
e-Books	6.320	4.000	4.893	4.500	7.322	9.829	9.829
Circolazione	7.420	8.094	5.477	4.982	2.760	3.154	3.829
Ore di apertura settimanale	121	121	121	121	121	121	121
Media presenze giornaliere	96	99	98	99	45	58	85

Tabella 6 Risorse biblioteca



2 VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

2.1 Valore pubblico

Risultati attesi in termini di obiettivi generali e specifici

Il *Piano di Orientamento Strategico 2022-2025* della Scuola, che definisce le linee di sviluppo strategico, gli obiettivi e le misure per la loro realizzazione ed il relativo *Programma Triennale 2023-2025*, con gli indicatori connessi, identificano le priorità strategiche e sono quindi il punto di partenza degli obiettivi generali e specifici del Piano Integrato di Attività e Organizzazione.

La declinazione degli obiettivi strategici prende avvio dalla definizione di principi cardine che esprimono al contempo l'identità e la missione della Scuola e quindi gli impatti generati dall'opera della stessa. La Scuola si fonda sul legame inscindibile tra formazione, ricerca e terza missione, in prospettiva nazionale e internazionale. La missione della Scuola è quella di essere una istituzione pubblica di riferimento e di qualità, dove il talento è attratto, valorizzato e messo in campo per prendersi cura del mondo e per contribuire con responsabilità alla sua crescita culturale e alla sua sostenibilità, nel rispetto dei valori costituzionali.

A research university, a school of talent, for a more sustainable and inclusive world è il motto anche per i prossimi anni, consapevoli che il merito basato su competenze di qualità e impegno rappresenti il vero motore di sviluppo, il meccanismo principe della mobilità sociale, la risorsa da mettere in campo per risolvere le sfide di sostenibilità e di equità che il mondo sta affrontando.

Quale istituzione universitaria pubblica chiamata a creare valore per la collettività, con la ricerca, la formazione e la terza missione, la Scuola vuole lasciare il segno e fare la differenza per le future generazioni, operare per lo sviluppo culturale e scientifico e contribuire alla costruzione del bene comune. La Scuola è espressione di una comunità che promuove e favorisce, nelle sue varie componenti, l'elaborazione e la trasmissione di un sapere critico, finalizzato allo sviluppo sociale e delle persone, ispirato ai valori della sostenibilità sociale e ambientale, dell'inclusione, della mobilità sociale e della responsabilità.

Ad ottobre 2022, gli organi della Scuola hanno approvato il *Piano di Orientamento Strategico 2022-2025*, documento di programmazione più alto, che delinea la missione e la visione della Scuola, indicando quali obiettivi di valore pubblico (impatti sul benessere economico, sociale e ambientale della collettività) perseguire ed individuando quali direttrici strategiche percorrere. In esso sono rappresentati gli obiettivi strategici, declinati per ricerca, formazione e terza missione, internazionalizzazione e sostenibilità ambientale. Affinché tali obiettivi possano produrre al meglio i



risultati voluti, è necessario basare il futuro della Scuola su pilastri su cui poggiare il processo di crescita, in particolare:

- un piano di reclutamento delle risorse umane adeguato in termini di numero di persone e di competenze;
- un assetto organizzativo rispondente alle esigenze della Scuola, in linea con quanto previsto dal Piano ed in grado di garantire una migliore efficienza ed efficacia dei servizi amministrativi, con particolare attenzione al benessere organizzativo del proprio personale;
- azioni per favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere, attraverso il programma strutturato di azioni e iniziative del Piano di uguaglianza di genere, in coordinamento con il Piano della Azioni Positive e, più in generale, con le attività intraprese dal Comitato Unico di Garanzia (CUG);
- un piano di sviluppo edilizio capace di garantire spazi (posti letto per allievi/allieve, spazi dedicati alla didattica, alla ricerca, agli uffici e relativi servizi) e attrezzature;
- la transizione al digitale;
- un piano economico-finanziario che permetta di sostenere la crescita prevista.

Il *Piano di orientamento Strategico 2022-2025* è presente al seguente [link](#), nel sito web della Scuola alla sezione Amministrazione Trasparente.

Di seguito, una sintetica descrizione degli obiettivi strategici negli ambiti ricerca, formazione, terza missione, internazionalizzazione e sostenibilità ambientale, di cui al *Piano di orientamento strategico 2022-2025*.

Formazione

La Scuola Superiore Sant'Anna prevede nei prossimi anni una profonda revisione formativa accompagnata ad un suo ampliamento. Le premesse su cui si basa il piano delle attività formative sono:

- riuscire a proporsi come una realtà avanzata nella ricerca e nello sviluppo culturale, in grado di attrarre il talento, facilitando la mobilità sociale;
- utilizzare la ricerca quale palestra di apprendimento per gli/le allievi/allieve della Scuola;
- erogare formazione integrativa e non in competizione con le università generaliste.

Formazione undergraduate

Percorsi formativi caratterizzanti

L'ampliamento disciplinare e la relativa acquisizione di micro-credenziali costituisce una nuova frontiera per la didattica della Scuola e per preparare profili più idonei alle reali esigenze del mondo del lavoro, contribuendo a limitare il mismatch tra formazione e bisogni del mercato del



lavoro. A tal fine si prevede la definizione e l'attivazione, in via sperimentale, di alcuni percorsi rivolti ad *honors student* delle due Classi accademiche.

Introduzione della figura dei Teaching Assistant (TA)

In linea con le migliori pratiche adottate a livello internazionale la Scuola vuole introdurre formalmente nel nuovo triennio la possibilità, per *honors student* di secondo livello o per PhD, di coadiuvare i/le docenti durante lo svolgimento dei corsi.

Potenziamento del ruolo del/della Tutor

La Scuola, nella consapevolezza dell'estrema rilevanza del ruolo del Tutor, intende prevedere percorsi formativi, rivolti in primo luogo ai/alle giovani docenti. Sarà valutata inoltre la possibilità di prevedere un/una tutor aggiuntivo/a a quello principale per ogni Allievo/allieva.

Azioni per massimizzare l'attrattività

La Scuola intende continuare a promuovere un'azione di comunicazione mirata per stimolare le ragazze a far domanda al concorso, in particolare per alcuni settori come quello di ingegneria. La reputazione internazionale espressa nei ranking è altresì un fattore molto importante ai fini dell'attrattività; occorre supportare in modo sistematico le risorse della Scuola deputate a questo compito. Le sinergie con il progetto *placement* sono anch'esse importanti, nel dare visibilità mirata a casi di successo. Si intende in particolare aumentare la disponibilità di nuovi posti per *honors student*, possibilmente finanziati da istituzioni private, attivare numerose *Seasonal School* con attenzione sempre alta alle sfide contemporanee e alle tendenze di cambiamento, ampliare la disponibilità di crediti di ricerca.

Azioni per lo sviluppo della dimensione collegiale

La vita collegiale è un elemento centrale nella formazione degli *honors student* della Scuola. Negli ultimi anni, in primo luogo in ragione della crisi pandemica, la condizione psicologica degli *honors student* è stata messa a dura prova e positiva l'esperienza del servizio psicologico. Risulta pertanto necessario continuare a rafforzare tale servizio.

Consolidamento delle Lauree Magistrali

L'esperienza delle lauree magistrali (LM) in collaborazione con altre università italiane si è rivelata molto positiva, con un aumento consistente del numero di domande per la selezione.

Anche al fine di stabilire una più virtuosa sinergia tra LM e percorsi PhD, la Scuola intende ampliare questa offerta. Questo obiettivo sarà perseguito avviando nuovi percorsi di LM con



università italiane e straniere previa valutazione, da parte dei/delle docenti della Scuola, della qualità dell'offerta formativa e delle sinergie istituzionali. A tali scopi, è prevista l'istituzione di un gruppo di lavoro congiunto cui partecipano, oltre ai/alle Presidi, i/le docenti, gli *honors student* ed il personale tecnico amministrativo, con il compito di analizzare e monitorare tutte le iniziative relative alle LM formulando eventuali proposte.

Orientamento

Con riferimento a quanto previsto nell'ambito del precedente *Piano Strategico*, si rileva che gli obiettivi sono stati perfettamente centrati e che è opportuno mirare ad un consolidamento dei traguardi raggiunti.

Sono state introdotte sotto questo profilo delle formule diverse rispetto alla tradizionale Scuola di Orientamento Universitaria, con particolare riferimento alle iniziative *Science, Technology, Engineering e Mathematics* (STEM), su cui la Scuola ha ricevuto fondi dedicati. Si tratta di percorsi che mirano ad un'esperienza di *full immersion* nell'atmosfera del "campus Sant'Anna" e mettono in risalto le opportunità delle attività di ricerca mediante la visita dei laboratori e il coinvolgimento delle/dei partecipanti in attività pratiche di simulazione.

Progetto MeMo - Un sistema di mentoring per la valorizzazione e lo sviluppo del Merito e della Mobilità Sociale

La missione della Scuola Superiore Sant'Anna nel contesto del sistema universitario italiano trova un tratto identificativo nell'impegno crescente a favore della mobilità sociale e della valorizzazione del merito anche in contesti socio-economici svantaggiati. Il progetto Merito e Mobilità Sociale, si pone come strumento di orientamento universitario unico nel suo genere, grazie alla forte valorizzazione del ruolo degli/delle allievi/allieve della Scuola nell'orientamento peer to peer. La Scuola, nei prossimi anni, si impegna a raggiungere e mantenere gli obiettivi previsti nel programma congiunto delle Scuole ad ordinamento speciale, nell'ambito della programmazione triennale ministeriale 2021-2024, in particolare raggiungendo l'impegno alla integrazione nella squadra dei tutor di studenti/studentesse PhD provenienti dalle sei Scuole, al fine di rafforzare la capacità formativa e di orientamento del progetto.

Ulteriore ambito che si prevede di rafforzare è quello relativo agli/alle insegnanti, predisponendo momenti formativi e di coinvolgimento dedicati.

Research talent training: percorsi PhD

Relativamente ai percorsi PhD la Scuola per il prossimo triennio si propone di perseguire gli obiettivi di seguito indicati.



Maggiore integrazione della didattica fra dottorati della Scuola

Al fine di potenziare l'offerta formativa per i PhD student della Scuola, anche alla luce dei recenti sviluppi legati al varo dei cosiddetti "Dottorati Nazionali" e dell'ampliamento della disponibilità di borse, in seguito ai finanziamenti PNRR, si vuole cogliere l'opportunità per avviare un'azione di intenso rafforzamento dell'integrazione dell'offerta formativa fra i dottorati. Tali "pacchetti" potrebbero anche includere insegnamenti trasversali non necessariamente contraddistinti da chiavi tematiche, ma mirati a costruire competenze di base o a formare gli/le studenti/studentesse su alcune sensibilità proprie della comunità del Sant'Anna.

Mantenimento della spinta propulsiva impressa dai fondi PNRR

Il gruppo dei/delle Coordinatori/coordinatrici dei dottorati ha unanimemente espresso preoccupazione per l'effetto *bounce back* che potrà manifestarsi nel momento in cui si esaurirà il flusso di risorse pubbliche di varia provenienza, anche PNRR, di cui hanno beneficiato gli ultimi due cicli di dottorato. Nell'ottica del PhD come "culla" della *research university*, si potrebbe pensare alla formazione nei dottorati come un target di investimento da parte della Scuola, con una serie di borse strutturalmente dedicate alla creazione e alimentazione di nuovi filoni di ricerca, da destinare ai diversi dottorati con un approccio di eque opportunità di crescita.

Spazi e strutture dedicate

La Scuola ritiene necessario che, nell'ambito della progettazione degli spazi legata alla futura evoluzione delle strutture, e delle loro destinazioni d'uso, si debba tenere conto delle crescenti esigenze dei PhD *student* in termini di postazioni, spazi e servizi, in modo che siano adeguati alle ambizioni della Scuola e all'altezza del livello di eccellenza che si intende garantire nella didattica e nella ricerca.

Promozione e marketing dei corsi PhD

A partire dall'apprezzamento per l'impegno profuso negli ultimi anni dagli uffici preposti al supporto nella promozione e comunicazione delle opportunità legate ai PhD della Scuola (in particolare nella diffusione dei bandi), la Scuola ha fatte proprie, alcune idee mirate a potenziare l'attrattività dell'offerta, con l'obiettivo di apportare alcuni correttivi e di sviluppare nuove iniziative.

Partnership internazionali

Negli ultimi anni si è registrato un notevole incremento di candidature provenienti da studenti/studentesse laureati/e residenti all'estero. Al fine di ampliare lo spettro dei Paesi da cui



provengono le domande, negli ultimi anni molto concentrate in alcune aree del mondo, si ritiene utile potenziare la strategia di partnership internazionali con prestigiose università estere.

Rapporto con i dottorati nazionali

La Scuola si propone di monitorare e proporre eventuali innovazioni e cambiamenti anche sul *Piano strategico*, al fine di valorizzare al meglio l'investimento della Scuola in queste iniziative.

Alta Formazione (AF)

Considerato che, a livello generale, l'obiettivo strategico della Scuola, definito per il periodo 2019-25, era quello di consolidare il trend di crescita del periodo precedente, mantenendo la leadership e la capacità innovativa del settore dell'AF dimostrata dalla Scuola nell'ultimo decennio, visti i dati più recenti, si ritiene che per realizzarlo sia necessario mettere in campo interventi in relazione ai seguenti ambiti: *governance*, struttura di supporto, sia in termini di competenze (introduzione e/o internalizzazione di specifiche figure professionali) che di carattere organizzativo (revisione dell'organizzazione interna), semplificazione e dematerializzazione dei processi, investimento in tecnologie per la DAD e e-learning.

La Scuola ha attivato un team di lavoro, anche con un supporto esterno, che permetta di raccogliere evidenze sui modelli organizzativi di successo adottati da altri atenei e che identifichi soluzioni percorribili per un potenziamento e rilancio dell'alta formazione, anche valutando la possibilità di istituire una Fondazione Universitaria dedicata.

Ricerca

La Scuola vuole essere una *research university* perché è su questo che si basano l'innovazione e il cambiamento di cui il mondo ha bisogno. La ricerca, sia nell'ambito delle scienze sociali che di quelle applicate, è infatti la palestra in cui la Scuola, tramite i suoi Istituti e Centri di ricerca, può svolgere l'azione formativa rivolta ad allievi/allieve di alto merito ed è il volano della terza missione con cui fare la differenza nel contesto in cui opera. L'obiettivo è certamente di mantenere, e se possibile incrementare, le elevate posizioni nei ranking internazionali, grazie, in particolare, al consolidamento delle aree di ricerca esistenti e all'attivazione di nuovi ambiti soprattutto di natura interdisciplinare.

Mantenimento di un alto livello di produzione scientifica

La Scuola si propone di incrementare la qualità della produzione scientifica, mantenendone alto il volume di produzione, considerando i criteri specifici della tipologia di settore disciplinare, in



base alle riviste, al numero di citazioni ricevute dalle pubblicazioni e all'impatto in termini di terza missione, sia per le scienze sociali che sperimentali.

Facilitare l'interdisciplinarietà e la possibilità di collaborazione tra istituti, centri, laboratori ed aree di ricerca

Le attività di ricerca affrontate dalla Scuola sono molte, diversificate e spesso interdisciplinari. Negli ultimi anni, la Scuola ha riflettuto a lungo su come sostenere la capacità di svolgere attività di ricerca interdisciplinare trovando occasioni di collaborazione sia all'interno degli Istituti che al loro esterno, convinta che una buona ricerca interdisciplinare sia possibile partendo da una buona ricerca disciplinare. I due dipartimenti di eccellenza (EMBEDS e Robotics AI) hanno svolto e svolgeranno, con l'ulteriore finanziamento ministeriale, un importante ruolo di rafforzamento della capacità di sviluppare e realizzare ricerca interdisciplinare

Il processo di revisione dello Statuto ha previsto, inoltre, la possibilità di istituire nel 2022 i Centri di Ricerca interdisciplinari Health Science e Sostenibilità.

Assicurare l'eccellenza nel processo di reclutamento di nuovi docenti e ricercatori/ricercatrici

La Scuola dovrà continuare a dare la più ampia visibilità e garantire la più assoluta trasparenza alle proprie procedure di reclutamento, cercando di attrarre candidati di valore internazionale e dotandosi degli strumenti atti ad individuare quei talenti che possano contribuire efficacemente alla sua crescita, sia in termini di rafforzamento di aree esistenti che di apertura di nuove aree che rispondano alle sfide più interdisciplinari.

La sfida del PNRR

Nell'ambito delle iniziative PNRR MUR, la Scuola ha risposto attivamente con la presentazione di numerose proposte progettuali, ed un riscontro altamente positivo per quanto concerne quelle finanziate, circa 42,9M di euro, che impatteranno sugli anni a venire. Esse prevedono, tra l'altro, un incremento significativo di posizioni a tempo determinato, ed in merito alle infrastrutture, viene richiesta la sostenibilità delle stesse nei dieci anni successivi e, quindi, indirettamente, il consolidamento di posizioni nel tempo.

Terza missione

La Scuola Superiore Sant'Anna si impegna a rafforzare la propria capacità di produrre valore per la collettività, agendo come volano di sviluppo socio-economico, culturale e tecnologico, mediante e oltre la ricerca e la formazione, considerando, oltre al *technology transfer*, le iniziative di *public engagement* e di formazione permanente, così come le altre attività (*partnership, placement,*



supporto alle istituzioni, comunicazione, etc.) che possono produrre valore per la collettività, perseguendo una stretta sinergia con la ricerca e la formazione.

In merito alle sfide e agli obiettivi per il prossimo triennio questi possono essere sintetizzati in sei punti cardine:

- imprenditorialità e *student entrepreneurship*;
- valorizzazione dei brevetti;
- rafforzamento dei nostri *network* di collaborazione;
- maggiore coinvolgimento delle Scienze Sociali;
- miglioramento del placement in sinergia con la terza missione;
- misurazione e riconoscimento dell'impatto.

Internazionalizzazione

La Scuola si propone di ampliare il ventaglio di opzioni di mobilità per studenti/studentesse mettendo a pieno regime l'accordo siglato con la Scuola Normale Superiore e l'Università di Pisa che definisce le linee guida per la gestione delle mobilità di studenti/studentesse iscritti/e contemporaneamente in due atenei e che dà alla Scuola facoltà di organizzare con bandi propri mobilità Erasmus.

Il progetto EELISA (European Engineering Learning Innovation and Science Alliance) in cui la Scuola è impegnata è finanziato per tre anni (2020-2023), ma è già stato avviato l'iter per la nuova proposta che permetterà, se finanziata, di estendere e ampliare ulteriormente le attività didattiche, di ricerca e di innovazione del consorzio.

L'orientamento internazionale della Scuola potrà anche essere intensificato tramite azioni concomitanti di reclutamento internazionale e di espansione di spazi che possano essere messi anche a disposizione di studenti/studentesse, Faculty e Staff in visita alla Scuola, secondo il piano in corso di realizzazione. Nel quadro generale degli accordi internazionali, oltre all'Europa e agli Stati Uniti si presterà particolare attenzione alle opportunità per nuovi accordi con una selezione di università e centri di ricerca del bacino asiatico, medio-orientale e del continente africano (a sostegno, per esempio, del progetto AfricaConnect).

Sostenibilità ambientale

Al fine di definire una strategia di sostenibilità ambientale, la Scuola intende muoversi in una duplice direzione.

Da un lato, in linea con gli obiettivi delineati nel Manifesto dal titolo *da Le Università per la Sostenibilità a La Sostenibilità nelle Università*, ampliare la partecipazione di colleghe e colleghi, ma



anche di personale tecnico amministrativo, ai Gruppi di lavoro esistenti nell'ambito della Rete delle Università per lo Sviluppo Sostenibile (RUS <https://reterus.it/>).

Dall'altro, prevedere l'istituzione, sulla base degli esempi virtuosi già esistenti, di una struttura integrata e permanente di sostenibilità di ateneo (Green Office, Sustainability department o simili) che operi come elemento di connessione e collaborazione tra le diverse aree della struttura tecnico amministrativa.

Tra gli obiettivi dell'Agenda ONU 2030, la Scuola intende definire un piano strategico di azione in cui delineare programma, target e KPI principalmente su:

- SDG 12: Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo;
- SDG 13: Lotta contro il cambiamento climatico.

Rispetto all'impatto sull'ambiente (*sustainable world*), entro il 2030 la Scuola si impegna a trasformare le sue attività e raggiungere zero-emissioni nette di gas serra; tale obiettivo sarà raggiunto trasformando il modo in cui gli edifici sono riscaldati/raffreddati, installando pannelli fotovoltaici, utilizzando veicoli elettrici, promuovendo l'utilizzo del trasporto pubblico e l'utilizzo delle biciclette. Sarà istituito, inoltre, in modo permanente, un team di ricercatori/ricercatrici e personale tecnico amministrativo che possa collaborare con l'*energy manager* e che possa guidare l'azione operativa della Scuola per rendere le sue strutture sostenibili in termini ambientali.

Al *Piano di Orientamento Strategico 2022-2025*, è affiancato il *Programma Triennale 2023-2025*, con un set di indicatori e target.

Nel *Programma Triennale 2023-2025*, in particolare, per ciascun indicatore, è riportato l'ambito di riferimento, il punto di partenza (starting point), il target da raggiungere, il referente politico, l'eventuale livello di declinabilità, la struttura di riferimento amministrativa per la fonte del dato e l'eventuale ricaduta sugli obiettivi della struttura organizzativa. Nel complesso, la batteria si compone di 49 indicatori.

Gli indicatori del *Programma Triennale 2023-2025*, con gli item sopra descritti, sono contenuti nel documento *Allegato 1 - Programma Triennale 2023-2025 – indicatori e target*.

Dagli obiettivi strategici e dagli indicatori del *Programma Triennale*, dipendono, quindi, gli obiettivi e gli indicatori di performance del Direttore Generale e dei/le Responsabili di struttura. Tutto ciò consente di allineare la performance alle finalità strategiche dell'Ateneo.

Con gli obiettivi e indicatori di performance del Direttore Generale e dei/le Responsabili di struttura, la Scuola misura in maniera continuativa, tra gli altri, le dimensioni trasversali di semplificazione, digitalizzazione, accessibilità, pari opportunità ed equilibrio di genere e anticorruzione.



Coerenza obiettivi generali e specifici e programmazione economico-finanziaria

Il processo di formazione del Bilancio unico di ateneo di previsione annuale 2023 e triennale 2023-2025 è costruito in coerenza con gli obiettivi di programmazione definiti nel *Piano di orientamento strategico 2022-2025* e nel *Programma triennale 2023-2025*.

Il budget economico e degli investimenti 2023-2025, approvato a dicembre 2022, contiene, quindi, i valori economici in relazione ad obiettivi ed azioni di cui ai Piani suddetti, che, per la loro realizzazione, richiedono allocazione di risorse aggiuntive.

In particolare, il budget annuale 2023 e triennale 2023-2025, contiene risorse economiche per garantire la realizzazione di obiettivi, tra gli altri, in ambito ricerca, formazione *undergraduate*, percorsi PhD, *Seasonal School*, terza missione, internazionalizzazione, sostenibilità ambientale, assetto logistico, con numerosi e complessi interventi di ampliamento degli spazi, investimenti in area ICT, in particolare sulla transizione digitale, pari opportunità ed equilibrio di genere e reclutamento in termini di crescita dell'organico docente, ricercatore e PTA.

Accessibilità fisica e digitale

Accessibilità fisica

La fase di importante espansione che la Scuola Superiore Sant'Anna attraversa impone con forza la necessità di potenziare e trasformare significativamente le infrastrutture materiali, per seguire e, ove possibile, anticipare le esigenze dettate dall'evoluzione e dalla crescita delle attività didattiche, di ricerca e di trasferimento tecnologico nonché di quelle di supporto tecnico e amministrativo. I piani e i programmi per l'acquisizione e la realizzazione di nuove sedi e per la riqualificazione e la manutenzione di quelle esistenti riguardano quindi una pluralità di interventi, in corso di attuazione o di prossimo avvio, che contribuiranno a dare alla Scuola, al termine del prossimo triennio, una immagine rinnovata e potenziata.

In questo contesto di ampia e profonda trasformazione delle infrastrutture edilizie, il tema della loro accessibilità è sicuramente centrale, non solo per mero obbligo normativo, ma soprattutto per l'incalzante necessità di attribuire agli spazi quelle caratteristiche di generalizzata funzionalità, quale connotato per una piena fruibilità e per una più ampia inclusività.

Un ruolo strategicamente prevalente riveste in questo ambito la realizzazione del futuro Parco Scientifico-tecnologico in S. Giuliano Terme. Le infrastrutture del futuro campus costituiranno un complesso integrato per la ricerca, la didattica e il trasferimento tecnologico (per circa 19.000 metri quadrati di spazi) che nasce sulla base di idee progettuali evolute e improntate alla piena accessibilità (e sostenibilità).

Un ruolo analogo rivestono le operazioni, già in corso, per la riqualificazione e la rifunzionalizzazione del Palazzo Pilo-Boyl, in via S. Cecilia, in prossimità della Sede centrale, e



dell'ex Convento di Santa Croce in Fossabanda, nonché le recenti acquisizioni delle due strutture ricettive già adibite ad alberghi (Relais dei Fiori e Relais dell'Orologio).

La Sede centrale, per la quale sono comunque già programmati i lavori di riqualificazione della Biblioteca (compreso il miglioramento delle caratteristiche di accessibilità) e per la quale sono in fase di programmazione la realizzazione di un nuovo impianto elevatore e la razionalizzazione dei percorsi interni senza barriere, risulta al momento l'infrastruttura con maggiori punti di criticità, pur nel rispetto già garantito degli obblighi normativi. Il complesso degli interventi già programmati e di quelli che saranno resi possibili con il rilascio di spazi a seguito dell'attivazione delle nuove sedi permetterà quindi di portare anche questa infrastruttura, vero "cuore pulsante" della Scuola, verso un assetto funzionale a più elevata accessibilità.

Come la Sede centrale, anche il Polo Sant'Anna Valdera, per il quale sono in fase di pianificazione alcuni rilevanti interventi di manutenzione straordinaria che adegueranno laboratori e spazi per uffici per le maggiori esigenze nate con l'acquisizione dei progetti BRIEF e PNRR, vedrà ampliata e potenziata la già garantita accessibilità normativa.

Al termine del triennio, o poco oltre, potranno pertanto prevedibilmente venire assicurati nuovi spazi con caratteristiche di avanzata accessibilità per oltre 26.000 metri quadrati, derivanti da nuove realizzazioni, acquisizioni e ristrutturazioni; ciò renderà possibile, inoltre, riqualificare la Sede centrale e dismettere o ristrutturare sedi con maggiori criticità (via S. Zeno, via Guidiccioni, via Alemanni), componendo un quadro di forte potenziamento delle caratteristiche complessive di accessibilità degli spazi della Scuola.

Accessibilità digitale

Riguardo all'accessibilità digitale, recenti interventi hanno portato alla ridefinizione dei contenuti e dell'architettura, del portale istituzionale della Scuola Superiore Sant'Anna (www.santannapisa.it). Esso è stato progettato e sviluppato nel rispetto delle principali normative vigenti in tema di accessibilità dei siti web delle PA.

L'accessibilità nel nuovo sito della Scuola Sant'Anna ha l'obiettivo di garantire un'ampia fruizione al pubblico, garantendo il pieno utilizzo ai soggetti svantaggiati e l'accesso in tutti i contesti e con ogni mezzo tecnologico. Un altro elemento tenuto in considerazione per facilitare l'accesso a soggetti svantaggiati è l'utilizzo di testi alternativi associati alle immagini principali. Anche gli elementi multimediali presenti sul sito (video e audio) sono accompagnati da un titolo, da un'immagine descrittiva e dalla possibilità di inserire testi descrittivi.

Nei prossimi mesi, per migliorare e affinare ancora di più gli aspetti di accessibilità, sono previsti le seguenti azioni:

- verifica di accessibilità sui documenti di nuova pubblicazione sul sito web istituzionale;



- analisi dell'usabilità sul sito web istituzionale;
- sviluppo dei nuovi siti tematici che siano in linea con le disposizioni e le normative sull'accessibilità;
- formazione del personale sulla redazione di documenti accessibili.

I temi dell'accessibilità fisica e digitale sono stati previsti in sede di definizione degli obiettivi di performance del Direttore Generale e delle Aree per l'anno 2023.

Procedure da semplificare e reingegnerizzare

Progetto Lean management

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

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

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

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

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



- Programmazione organi;
- Programmazione didattica PhD;
- Selezione allievi/allieve ordinari/ordinarie.

Nel 2022 il lavoro dei gruppi *lean* è proseguito con l'implementazione dei piani di miglioramento definiti nell'ambito dei gruppi di lavoro ed è stato costituito un ulteriore gruppo di lavoro permanente a supporto del Direttore Generale per proseguire il lavoro di revisione e semplificazione dei processi della Scuola.

Transizione digitale

Il progetto di transizione al digitale, che vedrà impegnata la Scuola nei prossimi anni, prevede un'ampia trasversalità di partecipazione rispetto all'assetto organizzativo, sia per la fase di analisi, sia per quella realizzativa che per quella di passaggio alla fase operativa e di gestione del cambiamento.

L'adeguamento organizzativo e funzionale dell'amministrazione non si limita certo alle figure apicali: esse devono essere dotate di risorse operative in grado sia di mettere in atto il piano di azioni, sia di coordinare.

La Scuola ha operato delle scelte tecnologiche per abilitare la gestione documentale, partendo dal primo servizio previsto del protocollo informatico.

Attualmente la piattaforma tecnologica si basa sul prodotto di CINECA, piattaforma sulla quale si appoggia l'applicazione di protocollo informatico e l'organizzazione delle aggregazioni documentali quali i fascicoli, le serie, i registri ed i repertori.

Nel 2022 è stato costituito un Gruppo di Lavoro sulla Transizione digitale e, in programma per il 2023, sono previsti:

- la nomina del Responsabile della Trasformazione digitale;
- la nomina del Responsabile per la Gestione documentale;
- la costituzione di un ufficio per la digitalizzazione;
- l'attuazione di un piano di attività, condiviso tra il gruppo di lavoro e i vertici della Scuola, che prevede la digitalizzazione di numerosi processi, con la conseguente revisione e semplificazione degli stessi.

Obiettivi di Valore Pubblico

La Scuola pone particolare attenzione a che tutti gli obiettivi e le linee di azioni precedentemente descritte siano oggetto di un monitoraggio periodico che possa sia verificarne il raggiungimento, sia suggerire l'implementazione di azioni correttive qualora lo scostamento non risulti in linea con il target programmato.



Per fare questo, come precedentemente descritto, ha, già da diversi anni, adottato una politica di misurazione delle proprie performance attraverso una batteria di indicatori implementati sulla base degli impegni assunti in sede programmatica e contenuti nel *Programma Triennale 2023-2025*.

I 49 indicatori del *Programma Triennale*, citati in precedenza, possono essere ricondotti agli obiettivi di Sviluppo Sostenibile (Sustainable Development Goals, SDGs) dell'Agenda ONU 2030 in cui la Scuola ha un impatto diretto, al fine di misurare il proprio apporto al miglioramento del livello complessivo di benessere dei cittadini, delle imprese e degli altri stakeholders.

Di seguito il raccordo tra gli indicatori della Scuola per il triennio, all'interno dei rispettivi ambiti, con gli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile (Sustainable Development Goals, SDGs) dell'Agenda ONU 2030:

SDG4 – Istruzione di qualità

Ambito Formazione Undergraduate:

- Dropout *Honors Student*;
- Percentuale dei tirocini attivati per *Honors Student* rispetto al numero di *Honors Student*;
- Posti a bando *Honors Student*;
- Posti a bando *Honors Student* finanziati da soggetti privati;
- Qualità della didattica *Honors Student*;
- Numero di *Student* orientati (no Me.MO or STEM).



Ambito Lauree Magistrali:

- Numero studenti Lauree magistrali in convenzione;
- Qualità della didattica Lauree magistrali in convenzione;
- Revisione del modello organizzativo delle Lauree Magistrali.

Ambito Percorsi Phd:

- Numero di *PhD Students*;
- Percentuale di *PhD Students* stranieri rispetto al totale;
- Qualità del percorso formativo *PhD Students*.

Ambito *Seasonal School*:

- Partecipanti alle *Seasonal School*;
- Percentuali partecipanti alle *Seasonal School* stranieri;



- Qualità della didattica *Seasonal School*.

Ambito Alta Formazione:

- Revisione della strategia e del modello organizzativo dell'Alta Formazione;
- Ricavi dell'Alta Formazione;
- Qualità della didattica corsi Master (I e II livello).

SDG5 – Uguaglianza di genere

Ambito Pari Opportunità ed Equilibrio di Genere:



- Percentuale di Professori di prima fascia del genere meno rappresentato rispetto al numero totale dei professori di prima fascia;
- Percentuale posizioni apicali (Rettore/Rettrice, Pro-rettori/Pro-Rettrici, Presidi, Direttori/Direttrici di Istituto, Coordinatori/Coordinatrici di Centri e DG) occupate da personale di genere meno rappresentato.

Ambito Formazione Undergraduate:

- Equilibrio di genere negli *Honors Student*;
- Equilibrio di genere nella composizione delle commissioni di concorso per *Honors Student*;
- Numero di edizioni (STEM).

Ambito Percorsi Phd:

- Equilibrio di genere nella composizione delle commissioni di concorso PhD;
- Equilibrio di genere per ogni Corso PhD.

SDG8 – Lavoro dignitoso e crescita economica

Ambito Formazione Undergraduate:

- Job Placements for *Honors Student*;



Ambito Percorsi Phd:

- *Job Placements* per i *PhD Students* (Dati AlmaLaurea, ad un anno dal conseguimento del titolo);

SDG9 – Imprese, innovazione ed Infrastrutture

Ambito Ricerca:

- Posizionamento percentile medio (calcolato sulla base del criterio di valutazione della Ricerca FUI);





- Variabilità del posizionamento percentile (secondo criterio valutazione della Ricerca FUI).

Ambito Ricerca, Formazione e Terza Missione:

- Fatture non pagate (valore di crediti aperti) da oltre 12 mesi, per contratti attività conto terzi;
- Valore dei progetti acquisiti nell'anno (Meuro);
- Valore del Fatturato dei progetti conto terzi sul valore dei progetti conto terzi su base contrattuale.

Ambito Terza Missione:

- Fatturato globale delle spin off (attive nell'anno);
- Numero Brevetti Agiti su totale brevetti attivi;
- Numero di dipendenti delle spin-off (attive nell'anno);
- Numero Spin-off attive nell'anno;
- Rapporto tra costo sostenuto dalla Scuola per la brevettazione e ricavi derivanti dallo sfruttamento dei brevetti.

SDG10 – Riduzione delle disuguaglianze

Ambito Formazione *Undergraduate*:

- Numero di edizioni (ME.MO).



SDG11 – Città e comunità sostenibili

Ambito Assetto Logistico:

- Ampliamento spazi con sottobiettivi: attivazione procedura di gara per Parco San Giuliano Terme (entro marzo 2023); predisposizione dei posti letto per Relais dei Fiori (entro febbraio 2023); messa in opera pronto utilizzo Santa Croce in Fossabanda (entro giugno 2024); messa in opera e collaudo Palazzo Boyle (gennaio 2024); messa a punto dell'autodromo con il Comune di Pisa (entro primo semestre 2024); definizione protocollo e attivazione gara progetto BRIEF (primo semestre 2024); Riqualficazione biblioteca (entro 2024).



SDG16 – Pace, giustizia e istituzioni solide

Ambito Qualità del Reclutamento Personale Docente e Ricercatore:

- Posizionamento percentile medio del personale con avanzamento di carriera nell'ultimo triennio.



Ambito Organizzazione:

- Presa in carico supporto amministrativo dei Centri di Ricerca Interdisciplinari entro primo semestre 2023;



- Soddisfazione complessiva emersa dall'indagine di benessere organizzativo (in coordinamento con il progetto *Good Practice*);
- Tasso di partecipazione all'indagine di benessere organizzativo (in coordinamento con il progetto *Good Practice*);

Ambito Transizione Digitale:

- Calendario delle lezioni, predisposizione piattaforma unica per la rilevazione dei mesi uomo nella rendicontazione dei progetti, predisposizione applicativo per la gestione;
- Transizione digitale: mappature procedimenti/processi; Analisi Procedamus; Revisione del Titolario; Diffusione culturale; Manuale gestione documentale (fascicolo studente, personale, acquisti); processi di firma (Rettore/Rettrice, Direttore Generale, Altri); Manuale di conservazione.

SDG17 – Partnership per gli obiettivi

Ambito Internazionalizzazione:



- Completamento e messa a regime della banca dati sugli accordi e convenzioni con partner internazionali;
- Consolidamento a sistema dell'alleanza EELISA: approvazione della progettualità EELISA2 e relativo finanziamento (entro il 2023);
- Sviluppo Progetto Africa Connect: Attività di ricerca in Etiopia, Ghana, Kenya, Mozambico, Niger e Tanzania (entro 2023) Consolidamento dei partenariati già in essere con istituzioni ed università africane, istituzioni di ricerca internazionali Africane ed ONG (entro 2023), viaggio intersettoriale degli/delle allievi/allieve. Preparazione e/o sottomissione di progetti di ricerca e di formazione anche attraverso coordinamento con MAECI e AICS (entro 2024) Organizzazione di giornate di studio interdisciplinari e di iniziative culturali focalizzate sull'Africa (2023 e 2024) Progettazione e possibile realizzazione di un viaggio intersettoriale per allievi/allieve e docenti della Scuola in Etiopia o in altro paese sub-sahariano nel quale sono in corso attività di ricerca e (entro 2023)

Ambito Strategie SDG:

- Pubblicazioni scientifiche ricondotte agli SDG delle UN (fonte: SciVal) per personale docente e ricercatore.



2.2 Performance

La presente sottosezione è predisposta secondo quanto previsto dal capo II del D.lgs. 150/2009 ed assorbe gli adempimenti del Piano della Performance di cui all'art. 10 co. 1 lettera a) e comma 1-ter del d.lgs. 150/2009.

Programmazione obiettivi e indicatori di performance del Direttore Generale e dei/delle Responsabili di Struttura

Gli obiettivi del Direttore Generale e dei/delle Responsabili di Struttura ed i relativi indicatori di performance, sono definiti ogni anno dal Consiglio di Amministrazione in coerenza con la pianificazione strategica e la programmazione triennale della Scuola, prevedendo quindi un collegamento tra obiettivi e risorse da impiegare e perseguendo un'indispensabile sinergia fra le attività dell'amministrazione ed il miglioramento degli obiettivi di formazione, ricerca e terza missione.

Gli obiettivi di performance 2023 del Direttore Generale e dei/delle Responsabili di Struttura sono definiti in coerenza con gli obiettivi di valore pubblico contenuti nel *Piano di orientamento Strategico 2022-2025* e nel *Programma Triennale 2023-2025*. Inoltre, per il ciclo di gestione della performance 2023, tali obiettivi sono stati individuati sulla base lo stato di avanzamento degli obiettivi definiti nell'anno precedente ed in coordinamento con altri documenti di programmazione della Scuola (es. Piano dell'edilizia, Piano triennale dei fabbisogni del personale, Masterplan transizione digitale, Budget economico e degli investimenti, GEP e PAP etc.). Infine, da segnalare che alcuni obiettivi rientrano nell'ambito delle dimensioni di programmazione previste dal DM del 30 giugno 2022, ovvero, le dimensioni di semplificazione, digitalizzazione, accessibilità, pari opportunità ed equilibrio di genere.

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

Gli obiettivi del Direttore Generale sono calati sui/sulle Responsabili di struttura, con l'attribuzione di apposita pesatura, attraverso una fase di concertazione nell'ambito di apposite riunioni. Gli obiettivi vengono poi progressivamente declinati su tutto il personale attraverso l'assegnazione degli obiettivi della Unità Organizzativa di appartenenza e/o di specifici obiettivi individuali.

Nei mesi di giugno/luglio viene svolto il monitoraggio sull'andamento degli obiettivi del Direttore Generale, dei Dirigenti, dei/delle Responsabili delle Aree, del personale collaboratore, tecnico e tecnologo. I risultati del monitoraggio degli obiettivi del Direttore Generale sono portati all'attenzione del Nucleo di Valutazione e del Consiglio di Amministrazione.



La tabella seguente contiene, per il 2023, nel primo blocco, obiettivi di performance con ambito di riferimento strategico, indicatore, target per il Direttore Generale (con relativo peso) e per i/le Responsabili di struttura (Area e Dirigente) e, nel secondo blocco, gli obiettivi di performance con ambito di riferimento strategico, indicatore, target per i/le soli/e Responsabili di struttura (Area e Dirigente). Il peso, per ciascun/a Responsabile di struttura, è indicato nella tabella allegata al presente Piano (*Allegato 2 Obiettivi performance 2023*). Nella tabella vengono anche esplicitate le dimensioni oggetto di programmazione, di cui al DM 30 giugno 2022, art. 3 comma 1) lettera b) punti da 1) a 4), nelle quali rientrano alcuni obiettivi.

Obiettivi performance DG e Responsabili struttura (Area e Dirigente) anno 2023				DG
Ambito	Nome obiettivo	Indicatore	Target	Peso
Formazione Undergraduate	Numero di edizioni (ME.MO, STEM) e numero Student orientati (ad esclusione ME.MO. STEM)	Media delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi di cui alla programmazione triennale 2023-2025 ME.MO.: edizioni svolte su edizioni target STEM: edizioni svolte su edizioni target Student orientati: percentuale di raggiungimento stabilita dal valutatore	ME.MO.: 3 edizioni (360 student orientati) STEM: 3 edizioni Student orientati: 800	4
Formazione Undergraduate	Posti a bando Honors Student finanziati da soggetti privati	Percentuale di raggiungimento dell'obiettivo di cui alla programmazione triennale 2023-2025 (posti banditi su posti target)	9 posti banditi	6
Lauree Magistrali (Obiettivo DM 30 giugno 2022 art. 3 co. 1 lettera b.1) semplificazione)	Revisione ed implementazione di un nuovo modello organizzativo delle Lauree Magistrali	Rispetto dei tempi	Proposta di revisione ed implementazione entro il 2023	4
Alta Formazione (Obiettivo DM 30 giugno 2022 art. 3 co. 1 lettera b.1) semplificazione)	Revisione della strategia e del modello organizzativo dell'Alta Formazione	Rispetto dei tempi	Proposta di revisione entro il 2023 (attuazione nel 2024 come da Piano strategico 2022-2025)	6
Ricerca	Gestione e realizzazione delle progettualità PNRR	Rispetto dei tempi	Gestione e realizzazione delle attività secondo le tempistiche ministeriali	12
Ricerca, Formazione e Terza Missione	Fatture non pagate (valore di crediti aperti) da oltre 12 mesi, per contratti attività conto terzi	Rispetto programmazione triennale 2023-2025	Riduzione nel 2023 rispetto al dato 2022	4
Assetto Logistico	Ampliamento spazi: valutazione della proposta di Partenariato Pubblico Privato (PPP) per la realizzazione del Parco Scientifico tecnologico (PST) in San Giuliano Terme	Rispetto dei tempi	Valutazione della proposta PPP entro febbraio 2023	8
Assetto Logistico	Ampliamento spazi: attivazione della procedura di gara per il Parco Scientifico Tecnologico (PST) in San Giuliano Terme	Rispetto dei tempi	Attivazione procedura di gara entro marzo 2023	10
Assetto Logistico	Ampliamento spazi: conclusione iter contrattuale per il Parco Scientifico e Tecnologico (PST) in San Giuliano Terme	Rispetto dei tempi	Conclusione iter contrattuale entro i tempi previsti dal cronoprogramma (entro il 2023)	10
Assetto Logistico (obiettivo DM 30 giugno 2022 art. 3 co. 1 lettera b.3) accessibilità)	Rispetto Piano edilizia escluso Parco Scientifico Tecnologico (PST) in San Giuliano Terme (include interventi nell'ambito dell'accessibilità fisica)	Percentuale di raggiungimento della programmazione condivisa	Rispetto programmazione e priorità condivise	10
Organizzazione	Presenza in carico supporto amministrativo dei Centri di Ricerca Interdisciplinari entro primo semestre 2023	Rispetto dei tempi	Presenza in carico supporto amministrativo entro giugno 2023	6
Organizzazione	Livello di soddisfazione 2023 (indagine realizzata nel 2024) dell'utenza rispetto ai servizi amministrativi erogati (Questionario Customer Satisfaction Scuola) e livello di Benessere Organizzativo 2023 (indagine realizzata nel 2023) del PTA (Questionario Benessere Organizzativo ANAC - Good Practice rivolto al PTA)	Indagine Customer Satisfaction Scuola - risultato complessivo. Indagine Benessere Organizzativo Good Practice: risultato della sezione sul Benessere Organizzativo in senso stretto - parte 1 dell'indagine rivolta al PTA	Indagine Customer Satisfaction Scuola: mantenimento del livello di soddisfazione >= 5 su 6 Indagine Benessere Organizzativo Good Practice: mantenimento	10
Transizione digitale (Obiettivo DM 30 giugno 2022 art. 3 co. 1 lettera b.1) semplificazione e lettera b.2) digitalizzazione)	Transizione digitale secondo quanto stabilito nel Masterplan	Rispetto dei tempi	Realizzazione azioni previste dal Masterplan per il 2023	10
Totale obiettivi DG				100



Obiettivi performance Responsabili struttura (Area e Dirigente) anno 2023			
Anticorruzione	Monitoraggio delle misure di anticorruzione e realizzazione di specifici moduli formativi	Rispetto dei tempi	Relazione di monitoraggio entro dicembre 2023
Internazionalizzazione	Completamento e messa a regime della banca dati sugli accordi e convenzioni con partner internazionali	Rispetto dei tempi (coordinamento IRO e collaborazione Istituti/Centri)	Banca dati aggiornata pubblicata nella intranet (incluse le convenzioni agite) 2023
Reclutamento	Realizzazione concorso nell'ambito della ricerca e realizzazione concorso da dirigente	Rispetto dei tempi	Concorso ricerca: entro febbraio 2023 Concorso dirigente: entro aprile 2023
Comunicazione web (obiettivo DM 30 giugno 2022 art. 3 co. 1 lettera b.3) accessibilità)	Sito web accessibile a non vedenti	Rispetto dei tempi	Proposta di fattibilità entro dicembre 2023
Sostenibilità ambientale	Mappatura e successiva definizione di una strategia di intervento in materia di risparmio energetico	Rispetto dei tempi	Mappatura e definizione entro dicembre 2023
Pari opportunità e equilibrio di genere (obiettivo DM 30 giugno 2022 art. 3 co. 1 lettera b.4) pari opportunità e l'equilibrio di genere)	Ottimizzazione della procedura di raccolta dati ai fini della predisposizione del Bilancio di Genere in coerenza con le Linee Guida CRUI	Valutazione del Direttore Generale	Stesura del Bilancio di Genere quanto più possibile aderente alla Linee Guida CRUI
Pari opportunità e equilibrio di genere (obiettivo DM 30 giugno 2022 art. 3 co. 1 lettera b.4) pari opportunità e l'equilibrio di genere)	"Previsione di un benefit mensile della durata di un anno per il periodo di maternità" per assegniste di ricerca, ricercatrici e PhD (Azione 1.3 del GEP 2022-2024)	Percentuale di raggiungimento dell'obiettivo stabilita dal valutatore	Aumento domande pervenute
Pari opportunità e equilibrio di genere (obiettivo DM 30 giugno 2022 art. 3 co. 1 lettera b.4) pari opportunità e l'equilibrio di genere)	Composizione di genere equamente rappresentata negli incontri di mentoring tra gli Allieve/i e le/gli Ex-Allievi	Percentuale di raggiungimento dell'obiettivo stabilita dal valutatore	Inviti agli incontri in qualità di relatrice/relatore equamente distribuiti tra i due generi Apertura alla partecipazione rivolta alle/ai PhD
Organizzazione	Tasso di partecipazione all'indagine di benessere organizzativo (in coordinamento con il progetto Good Practice per il questionario rivolto al PTA)	Tasso di partecipazione (numero rispondenti su numero questionari somministrati)	Mantenimento del tasso >= 79,5%
Programmazione	Maggiore coordinamento strutture coinvolte nella redazione del PIAO	Valutazione del Direttore Generale	Incontri di coordinamento con strutture coinvolte nel PIAO, condivisione meriale nel canale dedicato e predisposizione prima bozza entro dicembre 2023
Organizzazione	Elaborazione delle informazioni sulla base delle specifiche esigenze	Valutazione del Direttore Generale	Soddisfazione rispetto alle elaborazioni fatte
Organizzazione	Supporto IAB	Rispetto dei tempi	Avvio del supporto per le riunioni 2023
Organizzazione	Normalizzazione della modulistica standardizzata	Rispetto dei tempi previsti dal Masterplan per la Transizione al digitale	Pubblicazione dei moduli normalizzati nella Intranet
Organizzazione	Implementazione piano strategico ICT 2019-24	Percentuale avanzamento del piano dei lavori per l'anno 2023 nel rispetto delle tempistiche	Percentuale di completamento >= 90% variazione rispetto ai tempi previsti <= 20%
Organizzazione	Alleanza EELISA – progetti Unfolds, Innocore, EELISA	Realizzazione attività programmate dai progetti attivati nell'ambito dell'Alleanza EELISA	Rispetto della programmazione delle attività dei progetti in corso
Organizzazione	Bilancio di sostenibilità 2022	Realizzazione e approvazione	Realizzazione nuova impostazione mettendo in risalto i risultati ottenuti declinandoli sui 17 obiettivi SDG's agenda 2030 entro ottobre 2023
Organizzazione	Piano annuale attività terza missione	Stesura ed approvazione da parte degli organi del Piano annuale delle attività di Terza Missione (iniziative)	Realizzazione di almeno l'80% delle iniziative programmate
GDPR	Consulenza del DPO ai gruppi di ricerca e alle strutture amministrative	Compliance al GDPR	Assenza di segnalazioni e sanzioni da parte del Garante
Internazionalizzazione	Consolidamento a sistema dell'alleanza EELISA	Rispetto dei tempi	Approvazione della progettualità EELISA2 e relativo finanziamento (entro il 2023) Realizzazione attività programmate e consegna deliverables di EELISA 1, EELISA Innocore e EELISA Unfolds.

Tabella 7 Obiettivi Direttore Generale e Responsabili di struttura (Area e Dirigente) 2023

Gli obiettivi di performance 2023 sono coerenti con gli obiettivi in materia di anticorruzione. Tra gli altri, infatti, come ricordato anche più avanti viene previsto uno specifico obiettivo relativo alla realizzazione del monitoraggio annuale delle misure anticorruzione, che vede il coinvolgimento di tutte le strutture della Scuola, ed all'organizzazione di specifici moduli formativi sul tema, che saranno proposti in modo particolare alle Aree a maggior rischio.



Al presente documento si allegano (*Allegato 2 Obiettivi performance 2023*), inoltre, due tabelle che contengono rispettivamente:

- Tabella 1 - Obiettivi e indicatori di performance del Direttore Generale e dei/delle Responsabili di Struttura (Area e Dirigente) e relativi pesi - anno 2023;
- Tabella 2 - Raccordo Obiettivi e indicatori di performance del Direttore Generale e dei/delle Responsabili di Struttura (Area e Dirigente) anno 2023 e obiettivi e indicatori del *Programma Triennale 2023-2025*.

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance

Il Ciclo di Gestione della Performance

Secondo quanto previsto dal d.lgs. 150/2009, il ciclo della performance si articola in tre diversi momenti, che si replicano di anno in anno in modo coerente e cumulativo (i risultati della valutazione dell'anno precedente si integrano con le nuove istanze di programmazione dell'anno successivo). Le tre fasi principali del ciclo della performance sono le seguenti:

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

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

Di seguito si fornisce una prima rappresentazione schematica delle attività svolte nell'ambito del ciclo di gestione della performance. Si rimanda ai successivi paragrafi per un maggiore grado di dettaglio nella descrizione di tempi/fasi e attori del processo.

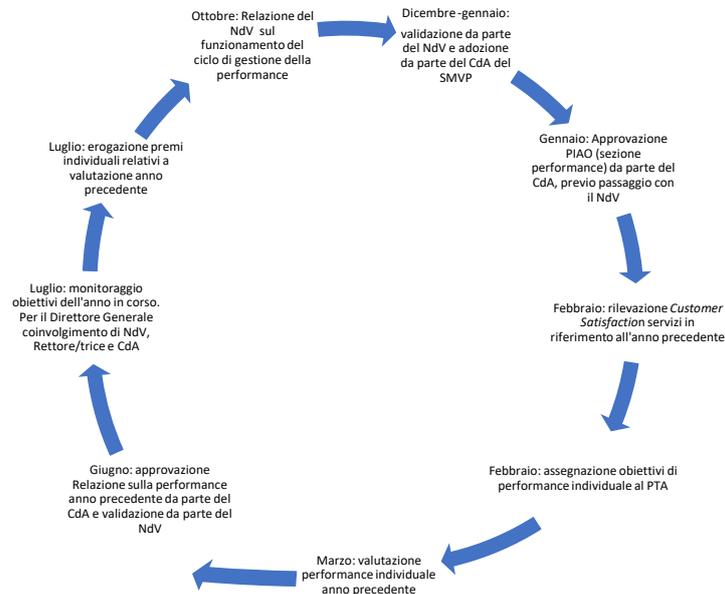


Figura 1 Schema esemplificativo delle attività nell'ambito del ciclo di gestione della performance della Scuola

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

- identificare lo schema logico e gli ambiti per la misurazione e valutazione della performance;
- definire le metodologie e le modalità di misurazione e di valutazione dei risultati di performance;
- esplicitare le fasi e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance.
- Inoltre, il SMVP del personale tecnico amministrativo ha come finalità principale quella di:
- coinvolgere le persone nelle azioni e nelle strategie dell'amministrazione, rendendo più esplicito il contributo richiesto ad ognuno, motivando e responsabilizzando il personale in merito all'attività svolta;
- migliorare la qualità del lavoro delle persone, fornendo l'occasione di confrontarsi, periodicamente e in modo strutturato, con il proprio responsabile in merito allo svolgimento del proprio lavoro;
- valorizzare il ruolo e il contributo dei/delle responsabili di struttura;
- fare emergere i fabbisogni formativi permettendo l'individuazione di percorsi di crescita professionale delle persone.

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



Dimensioni del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance

Gli item di valutazione della performance sono declinati in:

- Obiettivi, assegnati alla DG, alle Aree/Dirigenti e alle Unità Organizzative, con possibilità di declinazione a livello individuale;
- Comportamenti organizzativi;
- Grado di soddisfazione per i servizi erogati (*Customer Satisfaction*).

I profili individuati all'interno del processo di valutazione sono quelli di:

- DG/Dirigenti;
- Responsabile di Area;
- Responsabile di U.O.;
- Collaboratrice/Collaboratore (incluse/i Responsabile di Funzione) e personale Tecnico (incluse/i tecnoghe/tecnologi).

L'incidenza delle tre dimensioni, nella valutazione complessiva di ciascun profilo, ed i soggetti coinvolti nel processo della valutazione sono rappresentati nella seguente tabella.

Soggetti e dimensioni Performance 2023

Soggetti		Dimensioni e pesi		
Valutato	Valutatore	Obiettivi	Comportamenti organizzativi	Customer Satisfaction
DG	Cda (proposta Rettrice-NdV)	70	20	10
Dirigente	DG	70	20	10
Responsabile Area	DG, in accordo Dirigente riferimento	50	40	10
Responsabile UO	Responsabile Area	50	40	10
Collaboratore in Staff all'Area	Responsabile Area	50	40	10
Collaboratore	Responsabile UO	50	40	10
Tecnico/Tecnologo	Direttore Istituto/Coord. Centro* (modalità di cui al capitolo 3.5 del SMVP)	50	40	10

Tabella 8 Soggetti e dimensioni di valutazione

In riferimento alla **pianificazione** degli obiettivi, è fondamentale contestualizzare la performance del PTA ancorando gli obiettivi della Direzione Generale e delle Aree/Dirigente alla strategia complessiva di Ateneo. Si parte quindi dalla pianificazione strategica per passare successivamente alla declinazione degli obiettivi sulla direzione generale, sulle posizioni con responsabilità dell'amministrazione e progressivamente su tutto il personale attraverso l'assegnazione degli obiettivi della Unità Organizzativa (U.O.) di appartenenza e/o di specifici obiettivi individuali. In fase di pianificazione degli obiettivi sono previsti momenti di condivisione tra valutati e valutatori.

Gli **obiettivi** prevedono un solo "livello" da raggiungere e possono essere:



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

Valutazione del Direttore generale

La valutazione del Direttore Generale viene svolta dal/dalla Rettore/Rettrice e illustrata nella relazione presentata al Consiglio di Amministrazione (CdA). Prima di sottoporla all'approvazione del CdA, il/la Rettore/Rettrice formula al Nucleo di Valutazione (NdV) una proposta di valutazione sull'attività realizzata dal DG, con riferimento agli obiettivi assegnati dal CdA l'anno precedente e ai comportamenti. Il NdV esprime la propria valutazione con riferimento sia alla realizzazione degli obiettivi assegnati e dei comportamenti e, più in generale, sulla performance complessiva dell'Ateneo. Il/la Rettore/Rettrice porta all'attenzione del CdA una proposta di valutazione dei risultati raggiunti dalla/dal DG ai fini dell'attribuzione degli emolumenti previsti dalla normativa vigente. Il processo valutativo sopra definito riflette i ruoli dei vari soggetti coinvolti: la/il DG in qualità di organo dell'Università viene valutata/o dal CdA, ma nel processo intervengono il/la Rettore/Rettrice e il NdV che valida il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

La valutazione della performance individuale del Direttore Generale, quindi, si basa su:

- grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- competenze e skill manageriali adottati che tiene conto anche della valutazione fatta in merito dai/dalle Responsabili di Area del personale tecnico amministrativo;
- valutazione emersa dall'indagine *Customer Satisfaction* rispetto a servizi amministrativi erogati.

Valutazione dei Dirigenti

L'assegnazione degli obiettivi al personale dirigenziale non di vertice, il monitoraggio infrannuale e la valutazione finale sono effettuati dal Direttore Generale sulla base delle dimensioni e dei pesi previsti per il Direttore Generale.

Si rimanda al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2023 pubblicato al [Link](#) per la descrizione estesa del documento.



Piano Azioni Positive

Il presente paragrafo, nella sottosezione di programmazione “Performance”, assorbe gli adempimenti del Piano Azioni Positive di cui all’art. 48 co. 1 del d.lgs. 148/2006. A seguito dell’introduzione del Gender Equality Plan (GEP) 2022-2024, a cui si rimanda ([Link](#)), ed in risposta alle azioni in esso contenute, il 9 febbraio 2023 è stato approvato dal CUG il Piano delle Azioni Positive per il triennio 2023-2025, allegato al presente documento (*Allegato 3 PAP 2023-2025*).

2.3 Rischi corruttivi e trasparenza

Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza

La presente sottosezione è predisposta secondo quanto previsto dall’art. 1 co. 5 lettera a) e co. 60 lettera a) della L. 190/2012 ed assorbe gli adempimenti del Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza di cui all’art. 10 co. 1 lettera a) e comma 1-ter del d.lgs. 150/2009.

Contesto esterno

Gli stakeholder di riferimento della Scuola sono rappresentati dalla comunità scientifica internazionale, nazionale e locale e dagli enti pubblici e privati, finanziatori delle attività della Scuola, oltre che dalla comunità territoriale, formata da istituzioni e cittadini, dal sistema dei fornitori e da altri soggetti che intrattengono rapporti commerciali con la Scuola. In riferimento allo specifico contesto territoriale Toscano nell’ambito del quale la Scuola ha rapporti con istituzioni pubbliche e private si rimanda al Sesto Rapporto sui Fenomeni di Criminalità Organizzata e Corruzione in Toscana, riferimento anno 2021 redatto in collaborazione tra Regione Toscana e Scuola Normale Superiore ([link](#)).

Contesto interno

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

Soggetti coinvolti nella prevenzione della corruzione



Si richiamano di seguito i soggetti che partecipano al processo di gestione del rischio di corruzione e i relativi compiti.

Il/la Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza

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

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

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

Struttura di supporto al/alla Responsabile

La struttura organizzativa della Scuola prevede che il supporto al/alla RPCT sia collocato all'interno dell'Area Staff al Direttore Generale (che nel caso è anche RPCT) che si occupa, tra le altre cose, anche di formazione e ciclo della performance. Le risorse dedicate sono rappresentate perciò da una limitata percentuale dell'impegno del Responsabile dell'Area oltre che da risorsa impegnata anche il ciclo della performance.

L'organo di indirizzo Consiglio di Amministrazione

- nomina il/la RPCT (art. 1, co. 7, l. 190/2012);
- definisce gli obiettivi strategici in materia di prevenzione della corruzione e della trasparenza che costituiscono contenuto necessario del PTPCT – sezione anticorruzione del PIAO;
- adotta il PTPCT – sezione anticorruzione del PIAO (art. 1, co. 7 e 8, l. 190/2012);
- riceve la relazione annuale del/della RPCT che dà conto dell'attività svolta ed è destinatario delle segnalazioni del/della RPCT su eventuali disfunzioni riscontrate nell'attuazione delle misure di prevenzione e di trasparenza.

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

- verifica, anche ai fini della validazione della Relazione sulla performance, che i piani triennali per la prevenzione della corruzione siano coerenti con gli obiettivi stabiliti nei documenti di programmazione strategico-gestionale e che nella misurazione e valutazione delle performance si tenga conto degli obiettivi connessi all'anticorruzione e alla trasparenza (art. 1 co. 8-bis L. 190/2012 e art. 44 D.lgs. 33/2013);



- promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità (art. 14 D.lgs. 33/2013);
- esprime parere obbligatorio sul codice di comportamento (art. 54 D.lgs. 165/2001).

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

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

I/le Responsabili delle Strutture

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

I/le dipendenti

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

La violazione da parte dei dipendenti dell'amministrazione delle misure di prevenzione previste dal Piano costituisce illecito disciplinare (L. 190/2012, art. 1, co. 14). I dirigenti avviano procedimenti disciplinari nei confronti dei dipendenti ai sensi all'art. 55-sexies, co. 3, del D.lgs. 165/2001.

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

Mappatura dei processi

Nell'ambito del contesto interno riveste particolare importanza la mappatura dei processi, che ha visto l'individuazione e analisi dei processi organizzativi nell'ambito delle aree potenzialmente più esposte a rischi corruttivi. Per ogni processo, classificato all'interno di un'area di rischio, sono indicate una o più strutture responsabili.

Come primo passaggio, la Scuola ha recepito le aree di rischio generali, comuni a tutte le amministrazioni pubbliche e le aree legate al settore universitario, come elencate nel PNA 2019. La Scuola ha previsto ulteriori aree di rischio relative alla selezione degli/delle Allievi/allieve



Ordinari/ordinarie, degli/delle allievi/allieve PhD, degli/delle allievi/allieve dei Master Universitari e alle selezioni per l'attribuzione di borse di studio e assegni di ricerca.

Il punto di partenza per l'individuazione dei processi da collocare nelle aree a maggior rischio corruttivo è stato l'elenco dei procedimenti amministrativi e dei servizi contenuto nella Carta dei Servizi¹, così come suggerito dal PNA 2019. La selezione è oggetto di revisione annuale e nel 2022 vi è stata, in misura maggiore rispetto ai precedenti anni, l'estensione a ulteriori processi.

Nel corso del monitoraggio 2022, le strutture hanno individuato, per ogni processo, gli input, gli output e le principali fasi. Per i processi relativi agli acquisti sopra i € 40.000 e alla ricerca istituzionale è stata adottata la suddivisione in fasi suggerita da ANAC. Inoltre, in materia di reclutamento del personale della ricerca, la formazione delle commissioni giudicatrici è stata analizzata come processo a sé, nell'ambito del reclutamento del personale docente e ricercatore. Per la mappatura completa dei processi 2022 si rimanda all'*Allegato 4 PTPCT 2023-2025*.

Per il 2023 i processi in elenco saranno, come ogni anno in occasione del monitoraggio, oggetto di validazione/revisione da parte delle strutture amministrative.

Inoltre, nel 2020 e nel 2021, su proposta della Direttrice Generale, è iniziato un percorso formativo in una ottica di *lean organization*, previsti anche come obiettivi di performance, proseguito nel 2022, che ha visto la creazione di gruppi per la mappatura e revisione di alcuni processi. Alcuni di questi processi (bandi ERASMUS + Mobility Consortium, mobilità per *traineeship* all'estero; acquisti sotto la soglia di € 40.000 nell'ambito della ricerca; reclutamento per conferimento borse di studio; proposte di progetti di ricerca su bandi competitivi; selezione Allievi/allieve di I livello) rientrano, peraltro, nell'ambito delle aree considerate a rischio e, in alcuni casi, sono emerse azioni di miglioramento che sono rientranti nella gestione del rischio corruttivo come misure di prevenzione.

Tali analisi, oggetto di ulteriore sviluppo ed implementazione anche nel 2023, saranno, laddove possibile, utilizzate ai fini della gestione del rischio corruttivo.

Valutazione del rischio (*Risk assessment*)

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

L'identificazione del rischio è avvenuta con il coinvolgimento dei/delle responsabili delle Aree, che, a partire da un primo elenco di eventi rischiosi proposto dall'Area Staff nel 2019, hanno rivisto e consolidato tale elenco in occasione dei successivi monitoraggi 2020, 2021 e 2022, fino ad arrivare all'elenco degli eventi disponibile nell'*Allegato 4 PTPCT 2023-2025*.

Nel 2021, era stato proposto un approfondimento sull'analisi del rischio, tramite l'identificazione dei potenziali fattori abilitanti associati agli eventi rischiosi, consolidato nel 2022. La

¹ La Carta dei servizi è in corso di aggiornamento in seguito alla riorganizzazione dei servizi amministrativi di ottobre 2020.



rilevazione dei potenziali fattori abilitanti è stata impostata prevedendo l'associazione di uno o più potenziali fattori ad ogni evento rischioso, a sua volta associato ad un processo, al fine di validare o meno le misure di prevenzione del rischio individuate e di validare, conseguentemente, i giudizi di rischio. Sia gli eventi rischiosi che i fattori abilitanti sono stati individuati sulla base del potenziale manifestarsi delle situazioni indicate. In merito ai risultati sulla rilevazione dei fattori abilitanti, in generale, ricorre frequentemente il tema della eccessiva regolamentazione, complessità e scarsa chiarezza della normativa di riferimento.

Ponderazione del rischio lordo e netto

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

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

CRITERI	Processo/ procedimento x	Processo/ procedimento y	Processo/ procedimento z	Processo/ procedimento
- <i>Discrezionalità - Il processo è discrezionale? - es. p. 34 all1 PNA 2019</i>				
- <i>Rilevanza esterna - Il processo produce effetti diretti all'esterno dell'amministrazione di riferimento? - es. p. 34 all1 PNA 2019</i>				
- <i>Complessità del processo</i>				
- <i>Valore economico - Qual è l'impatto economico del processo?</i>				
- <i>Impatto reputazionale per la Scuola</i>				
<i>Giudizio di rischio</i>				

Tabella 9 Tabella per la valutazione del rischio

Le valutazioni sul rischio lordo, nel 2022, sono state sostanzialmente confermate. Per i processi per i quali vi sono più strutture responsabili, però, vi è stato lo sforzo di confrontarsi e rendere più omogenee le valutazioni, nei limiti del possibile, soprattutto nei casi in cui vi è stato il raccordo della struttura centrale rispetto alle strutture decentrate (Istituti e Centri).

Infine, dopo aver svolto il monitoraggio delle misure, vi è stata la validazione dei giudizi di rischio netto da parte dei/delle responsabili di Area. La seconda fase ha previsto la formulazione di



un giudizio sintetico di rischio netto, ovvero il rischio che residua in considerazione delle misure di mitigazione del rischio già operanti.

Nel 2022, i giudizi di rischio netto sono stati sostanzialmente validati, confermando che le misure permettono di mitigare il rischio lordo per tutti i processi. Per il 2023, occasione del monitoraggio annuale, è nuovamente prevista la validazione/aggiornamento dei valori di rischio rilevati.

Nell'*Allegato 4 PTPCT 2023-2025* sono disponibili le valutazioni sintetiche di rischio lordo e rischio netto.

Trattamento del rischio: monitoraggio delle misure 2022

Le misure di prevenzione del rischio corruttivo sono distinte nelle due categorie delle misure generali, specificatamente indicate da ANAC, e delle misure specifiche, che si caratterizzano per incidere su problemi specifici individuati tramite l'analisi del rischio.

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

Nel 2022, per ogni misura generale o specifica esposta nel piano, è stato chiesto ai/alle responsabili delle Aree di comunicare se la misura fosse stata attuata e di comunicare eventuali misure attuate ma non rilevate nelle precedenti rilevazioni.

Misure generali

Nel 2022 le misure sono risultate sostanzialmente attuate. Di seguito un breve commento ai dati di dettaglio riportati anche nell'*Allegato 4 PTPCT 2023-2025*.

Codice di comportamento

Nel 2022 è stata svolta un'attività di diffusione del Codice etico e del Codice di comportamento che includeva il monitoraggio degli art. 5 e 6 del Codice di Comportamento. In particolare, è stata predisposta una comunicazione da parte del Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza, volta sia a sensibilizzare tutte le componenti della Scuola sul tema dei comportamenti e dei valori della comunità universitaria improntati alla trasparenza sia, conseguentemente, il rispetto degli obblighi contenuti negli artt. 5 (Partecipazione ad associazioni e organizzazioni) e 6 (Comunicazione degli interessi finanziari e conflitti d'interesse) del Codice di comportamento.

Inoltre, nei contratti individuali di lavoro sono inserite clausole relative alla conoscenza di Codice etico, del Codice di comportamento e del Piano anticorruzione, fonti già inserite nel bando



nei procedimenti di selezione. Per le selezioni del personale docente e ricercatrici/ricercatori vi è la consegna all'atto dell'assunzione del codice di comportamento delle/dei dipendenti pubblici.

Infine, vi è l'inserimento del link al codice di comportamento e al codice etico nelle convenzioni di collaborazione o nei contratti attivati con enti pubblici e privati.

Formazione

Negli ultimi anni è stata data particolare importanza all'erogazione di corsi di formazione in materia di anticorruzione e trasparenza, prevedendo, oltre al corso base, ripetuto annualmente, anche una formazione specifica per le aree esposte a maggior rischio oppure approfondimenti specifici per la struttura di Staff che supporta il Responsabile PCT. Da segnalare che nel 2022 è stata svolta un'attività formativa in materia di antiriciclaggio rivolta ai/alle Responsabili delle Aree, Responsabili delle Unità Organizzative e Responsabili di funzione.

Di seguito i corsi svolti nel 2022.

CORSO	OBIETTIVO FORMATIVO	PARTECIPANTI
Corso BASE obbligatorio in materia di Anticorruzione, anno 2022	Formazione obbligatoria	Tutto il personale tecnico amministrativo
Prevenzione e contrasto dei fenomeni di riciclaggio nelle PP.AA.	Formazione obbligatoria	Responsabili di Area (Formazione obbligatoria) e Responsabili di U.O. e Funzione
Il Piano Integrato di attività e organizzazione (PIAO): performance, capitale umano, anticorruzione	Aggiornamento normativo ai fini della redazione del Piano	Area Staff
Come garantire il diritto di accesso ai documenti amministrativi e gli obblighi di pubblicazione on line delle PA, nel rispetto del diritto alla protezione dei dati personali	Aggiornamento normativo	UO Affari Legali
Come misurare la corruzione	Aggiornamento ANAC	Area Staff
Trasparenza e obbligo di monitoraggio: il ruolo di RPCT e OIV	Aggiornamento normativo in vista del monitoraggio su Amministrazione Trasparente (ANAC)	Area Staff
Comunità di pratica - Responsabili per la prevenzione della corruzione e trasparenza (RPCT)	Approfondimento in materia	Area Staff
La prevenzione della corruzione nella PA: l'inserimento nel PIAO e il nuovo PNA 2022-2024	Aggiornamento normativo	Area Staff
Giornata dedicata ad Anticorruzione e Trasparenza	Approfondimento in materia	Area Staff
Sull'onda della semplificazione e della trasparenza. Orientamenti per la pianificazione Anticorruzione e Trasparenza anno 2022	Aggiornamento normativo	Area Staff

Tabella 10 Corsi di formazione 2022 in materia di anticorruzione



Inoltre, sono state svolte attività formative negli ambiti del *project management*, rivolte in particolar modo all'Area Tecnica e numerosi corsi in materia di PNRR con approfondimenti sulle principali novità legislative.

CORSO	PARTECIPANTI
GDPR <i>Compliance</i> nelle PP.AA., centri e infrastrutture di ricerca e PNRR	Affari legali
Il regime speciale degli Appalti nel PNRR	Trasversale a più strutture
Intervento formativo in materia di <i>Project Management</i> secondo la ISO 21502	Area Staff
Intervento formativo in materia di <i>Project Management</i> BASE	Area Tecnica e Area della ricerca
Intervento formativo in materia di <i>Project Management</i> AVANZATO	Area Tecnica
La realizzazione dei progetti finanziati dal PNRR: rendicontazione, monitoraggio, controlli, sanzioni	Area della Ricerca
La digitalizzazione degli appalti pubblici tra PNRR e nuovi scenari tecnologici	Istituti
Il Partenariato Pubblico-Privato (PPP) per gli investimenti e il PNRR	Trasversale a più strutture
Attuare il PNRR nelle Italie del nostro Paese: un confronto con l'Europa sulla digitalizzazione di regioni e territori, 3° Workshop dell'Osservatorio Agenda Digitale	Trasversale a più strutture
I Bandi PNRR del MUR e le opportunità per la Toscana	Area Terza Missione
Codice Appalti e PNRR: novità legislative e responsabilità in capo alla Pubblica Amministrazione	Area Tecnica
I nuovi obiettivi della formazione nella Pubblica Amministrazione nel PNRR	Area Staff
Gli affidamenti diretti: procedure, limiti, responsabilità	Area Acquisti

Tabella 11 Corsi di formazione 2022 in materia di *project management* e PNRR

Inoltre, la conoscenza del Piano anticorruzione della Scuola viene inserito come materiale oggetto delle prove di selezione/concorso.

Infine, l'adempimento in materia di formazione obbligatoria è stato inserito negli ultimi anni come obiettivo di performance comune a tutto il personale tecnico amministrativo.

Per i corsi 2023 si rimanda al Piano della formazione della Scuola 2023-2025, approvato dal Direttore Generale. Il Piano della formazione ha introdotto, tra i corsi programmati, anche un corso/modulo in materia di etica pubblica, reso obbligatorio con il DL 36/2022. La previsione di moduli formativi specifici dedicati alle attività svolte nelle Aree a maggior rischio, è, inoltre, inclusa tra gli obiettivi di performance 2023.

Misure di disciplina del conflitto di interessi

A partire dal 2017 è stata approvata dal Senato Accademico della Scuola una policy per la gestione del conflitto di interessi, aggiornata nel 2018 con delibera del Consiglio di Amministrazione che prevede indicazioni per le strutture sia nell'ambito delle procedure di affidamento di incarichi a terzi, temporanei ed oggettivamente limitati dal punto di vista della durata, sia nell'ambito della



costituzione di commissioni di selezione per il reclutamento di personale a tempo determinato o indeterminato finalizzato a costituire un rapporto stabile e di durata con l'amministrazione, incluso il concorso per Allievi/allieve Ordinari/ordinarie e PhD.

Nel caso dell'affidamento di incarichi a terzi viene chiesto al soggetto incaricato di dichiarare se sussistono o meno profili di conflitto di interesse dello stesso nei confronti della amministrazione. Inoltre, al soggetto incaricato viene chiesta una dichiarazione relativa ad eventuali altri incarichi o alla titolarità di cariche in enti di diritto privato regolati o finanziati dalla pubblica amministrazione o lo svolgimento di attività professionali e, nel caso in cui il soggetto incaricato sia dipendente della Pubblica Amministrazione, viene acquisito il nulla osta a svolgere l'attività.

Nel caso di formazione di commissioni, sia nell'ambito delle selezioni per il reclutamento del personale che nell'ambito delle gare d'appalto, sono acquisite autodichiarazioni attestanti che non sussistono situazioni di conflitto di interessi tra i componenti della commissione e i candidati, che non sussistano situazioni di incompatibilità, ovvero che non vi siano legami di parentela o affinità entro il quarto grado con i candidati (art. 51 e 52 del c.p.c.). Nel caso dei componenti delle commissioni le gare d'appalto le dichiarazioni sull'assenza di conflitto di interessi sono rilasciate ai sensi degli art. 42 e 77 del d.lgs. 50/2016.

Con particolare riferimento alle commissioni per il reclutamento del personale docente e ricercatore vi è il controllo del rispetto degli indici bibliometrici, previsti per le/i Commissarie/i dalla delibera ANVUR del 2016 e vi è il controllo che le/i candidati non abbiano più del 50% di pubblicazioni con le/i commissarie/i. Le commissioni inoltre, sono formate per la maggioranza da componenti esterni. Per il reclutamento dei/delle docenti, può essere interno alla Scuola al massimo un commissario su cinque e il membro della commissione reclutamento mentre per il reclutamento di ricercatori/ricercatrici può essere interno alla Scuola al massimo un componente su tre.

Nell'ambito della Terza Missione, nel Regolamento della Scuola sugli Spin-off sono presenti articoli che disciplinano il conflitto di interessi e il monitoraggio e valutazione degli Spin-off stessi (Regolamento approvato il 13/10/2020 e aggiornato nel settembre 2022).

Commissioni, assegnazioni di uffici e conferimento di incarichi in caso di condanna per delitti contro la PA

Nell'ambito della formazione delle commissioni per le procedure di selezione per personale tecnico amministrativo e tecnologo, personale docente e ricercatore, Allievi/allieve dei corsi ordinari, PhD e Master e procedure di selezione di affidamento incarichi didattici corsi interni rivolti a Allievi/allieve Ordinari/ordinarie, corsi PhD e Master Universitari e corsi di Alta Formazione, oltre che nell'ambito della formazione delle commissioni per le gare d'appalto, viene chiesto ai componenti di



tali commissioni di sottoscrivere un'autocertificazione pre-nomina attestante il non avere subito condanne per reati contro la Pubblica Amministrazione.

Patti di integrità

La misura prevede che in fase di gara, sopra la soglia dei €40.000 sia prevista la sottoscrizione di patti di integrità da parte dei partecipanti alle gare. Tali patti sono richiamati nel disciplinare di gara, oltre ad essere un allegato degli atti di gara. Inoltre, in fase di stipula del contratto, sopra la soglia di € 40.000, è prevista una clausola di risoluzione del contratto nel caso di mancato rispetto del patto di integrità. Nel caso di affidamenti diretti sopra la soglia di € 40.000, al più tardi al momento della stipula del contratto, viene fatto firmare che è stata presa visione del patto di integrità.

Svolgimento di attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro - pantouflage

Nell'ambito dei procedimenti di acquisto, è prevista la firma di un'autodichiarazione da parte dell'operatore economico nella quale viene dichiarato *che non sussiste alcun divieto di contrarre con la Pubblica Amministrazione di cui all'articolo 53 c. 16 ter del D.lgs. n. 165/2001 (pantouflage o revolving door)*. Saranno fatti successivi approfondimenti in merito ad ulteriori misure da introdurre alla luce di quanto previsto dal PNA 2022.

Trasparenza

Nel 2022, come negli anni precedenti, è stato svolto un monitoraggio delle sezioni di Amministrazione Trasparente tale per cui in tre diversi periodi dell'anno sono monitorate diverse sezioni, fino ad arrivare al controllo di tutte le sezioni nel corso dell'anno. Il monitoraggio, sulla base del calendario concordato con il Responsabile PCT, viene svolto in collaborazione tra l'ufficio di supporto al Responsabile PCT e le strutture responsabili per la trasmissione e pubblicazioni dei dati. Annualmente, nella apposita sezione, viene aggiornato e pubblicato il registro degli accessi civico, civico generalizzato e documentale. Particolari approfondimenti e revisioni sono svolti nell'ambito dell'attestazione annuale sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione da parte del Nucleo di Valutazione.

Rotazione ordinaria e straordinaria del personale

Ordinaria: alla luce delle ridotte dimensioni dell'organico della scuola, del contestuale livello di specializzazione richiesto per molte posizioni, il livello di rotazione di posizione di responsabilità è spesso collegato ai cambiamenti organizzativi. Nel 2020 vi è stata una profonda riorganizzazione dei servizi amministrativi che ha portato numerosi cambiamenti sia tra i/le responsabili delle strutture



che tra le/i collaboratrici/tori, alla quale sono seguite alcune ulteriori modifiche nella struttura organizzativa.

Straordinaria: si riporta quanto previsto dalla normativa di riferimento (art. 16 comma 1 lettera 1-quater d.lgs. 165/2001), ovvero, in caso di condotte di natura corruttiva (il soggetto viene iscritto nel registro delle notizie di reato di cui all'art. 335 c.p.p.) viene adottato un provvedimento dell'amministrazione, adeguatamente motivato, con il quale viene stabilito che la condotta corruttiva imputata può pregiudicare l'immagine di imparzialità dell'amministrazione e con il quale viene individuato il diverso ufficio al quale la/il dipendente viene trasferita/o.

Inconferibilità e incompatibilità degli incarichi e conferimento di incarichi extra istituzionali

Anche nel 2022, è stata richiesta la sottoscrizione della dichiarazione di assenza delle cause di inconferibilità e di assenza di cause di incompatibilità, come previsto dal d.lgs. 39/2013, alle/ai titolari di incarichi dirigenziali e amministrativi di vertice di nuova nomina e sono state chieste le dichiarazioni di incompatibilità annuali ai titolari di incarichi amministrativi di vertice in carica.

Whistleblowing

È attualmente prevista una procedura di invio delle segnalazioni tramite e-mail, a mezzo del servizio postale, tramite posta interna o tramite il canale verbale. È in corso di revisione e aggiornamento la procedura per l'adozione di una procedura informatizzata per la gestione delle segnalazioni di illeciti sulla base delle Linee Guida ANAC e delle indicazioni normative.

Misure specifiche

Le misure specifiche, nel 2022, sono state sostanzialmente attuate. In generale, le principali rilevate nel corso dei monitoraggi sono misure di regolamentazione, a cui si affiancano misure di tipo organizzativo o di controllo. Gli uffici, inoltre supportano e informano il personale della ricerca nell'ambito di processi a rischio corruttivo quali gli acquisti, procedure di reclutamento o la gestione di progetti di ricerca.

Si elencano di seguito i principali menzionati nella rilevazione:

- Regolamento per la disciplina dei prelievi sulle attività della Scuola Superiore Sant'Anna e per la costituzione ed utilizzo del fondo premialità ex art. 9 della L 240 in riferimento alle attività di ricerca istituzionale e conto terzi e alla distribuzione dei residui ripartibili;
- Regolamento sullo svolgimento degli incarichi esterni da parte del personale tecnico amministrativo ai sensi dell'art.53 del D.lgs.165/2001;



- Regolamento sullo svolgimento di incarichi esterni da parte dei docenti e ricercatori/ricercatrici universitari ai sensi dell'art.53 del D.lgs.165/2001 e art.6 della Legge 240/2010;
- Regolamento per il conferimento di assegni di ricerca ai sensi dell'art. 22 della legge 240/2010 con riferimento alla composizione delle commissioni;
- Regolamento per la tutela e la valorizzazione della proprietà industriale e relativi allegati in riferimento alla ripartizione delle spese per la tutela della proprietà industriale e degli utili derivanti dallo sfruttamento dei diritti di proprietà industriale;
- Regolamento amministrazione finanza e contabilità, manuale di amministrazione con riferimento alla rilevazione contabile delle entrate.

Altre fonti rilevate sono Decreti rettorali, Provvedimenti del Direttore Generale, Linee Guida o deliberazione di organi quali il Senato Accademico che regolano le attività, tra cui le misure di prevenzione della corruzione, nell'ambito degli acquisti, del reclutamento o nell'erogazione di contributi o sussidi etc.

Nell'ambito del progetto *lean organization* precedentemente menzionato, sono individuabili principalmente tre azioni di miglioramento che rappresentano anche misure di prevenzione della corruzione, relative a maggiore automatizzazione e trasparenza o diffusione di linee guida. La prima azione è relativa all'introduzione di un processo digitale per le richieste di acquisto nelle strutture decentrate, la seconda riguarda l'informatizzazione della procedura di acquisizione delle domande ai concorsi per le borse di studio e la terza è la diffusione di una procedura da seguire nella presentazione delle proposte progettuali di ricerca.

Monitoraggio e riesame

Qualora il rischio netto associato ai processi non fosse stato mitigato adeguatamente dalle misure già operanti, oppure in caso di processi per i quali non fossero ancora state previste misure, è stato chiesto ai/alle responsabili delle strutture di suggerire nuove misure oppure misure integrative o sostitutive di quelle già operanti, sostenibili da un punto di vista organizzativo ed economico, indicando la tipologia, la descrizione della misura, le modalità di implementazione, gli indicatori e i tempi di monitoraggio. Non sono suggerite e previste ulteriori misure per il 2023.

Trasparenza

La trasparenza, intesa come accessibilità totale delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività delle Pubbliche Amministrazioni, è una misura fondamentale e di estremo rilievo per la prevenzione della corruzione e viene gestita nel rispetto della normativa, in particolare la L. 190/2012 e il D.lgs. 33/2013, così come modificati dal D.lgs. 97/2016 e nel rispetto delle



indicazioni ANAC, in particolare delle delibere 1309 e 1310 del 2016. Le linee di intervento adottate per attuare gli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa sono i seguenti:

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

I dati sono pubblicati in conformità alle disposizioni normative in materia di trasparenza e di riservatezza di dati personali (Regolamento UE 2016-679 e D.lgs. 196/2003 - Codice in materia di protezione dei dati personali) e alle previsioni del vigente Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD), D.lgs. 82/2005.

In merito alla compatibilità della nuova disciplina sulla *privacy* con gli obblighi di pubblicazione previsti dal D.lgs. 33/2013, la Scuola si impegna a pubblicare i dati sui siti web per finalità di trasparenza, nel rispetto di tutti i principi applicabili al trattamento dei dati personali contenuti nell'art. 5 del Regolamento UE 216/79 (liceità, correttezza e trasparenza, minimizzazione, esattezza, limitazione della conservazione, integrità e riservatezza e responsabilizzazione del titolare del trattamento).

Soggetti responsabili della trasmissione di dati

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

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

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

- pubblicazione delle tabelle e dei dati che vengono aggiornati secondo la tempistica indicata dalla legge;
- i dati relativi ai Contratti di lavori, forniture e servizi, vengono estratti dal sistema di contabilità generale della Scuola (U-GOV) e pubblicati con una cadenza periodica che può variare dalla mensilità alla trimestralità in funzione della consistenza dei contratti;



- i dati relativi agli incarichi esterni per lavoro autonomo/prestazione professionale vengono estratti dal sistema di contabilità generale della Scuola U-GOV comprensivi degli allegati e pubblicati con aggiornamento continuo, così come previsto dagli artt. 10 e 15 del D.lgs. 33/2013 in materia di trasparenza.

Nella tabella disponibile nell'*Allegato 4 PTPCT 2023-2025* al presente documento sono individuati i/le referenti (strutture) responsabili della trasmissione e della pubblicazione dei dati. Il monitoraggio delle singole sezioni è annuale e si basa su un calendario condiviso tra il RPCT e l'ufficio di supporto al RPCT. La tabella con indicazione dei/delle responsabili della pubblicazione viene aggiornata annualmente in occasione della redazione del PIAO.

Monitoraggio attuazione obblighi di trasparenza

Il Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza deve svolgere periodicamente (direttamente o tramite proprio delegato) un'attività di controllo sull'adempimento degli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, assicurando la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni pubblicate e il rispetto della normativa in materia di protezione dei dati personali. All'attuazione degli obblighi di trasparenza concorrono, oltre al Responsabile, tutte le strutture della Scuola.

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

Iniziative di promozione

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

Coordinamento ciclo della performance e obiettivi di anticorruzione e trasparenza

L'integrazione tra obiettivi in materia di anticorruzione e performance avviene essenzialmente tramite la previsione di obiettivi ed indicatori di prevenzione della corruzione e trasparenza tra gli obiettivi e indicatori di performance individuale.



Per l'anno 2023, è stato previsto il seguente obiettivo pubblicato anche nell'allegato (*Allegato 2 Obiettivi performance 2023*).

Obiettivo	Indicatore	Target
Monitoraggio delle misure di anticorruzione e realizzazione di specifici moduli formativi	Rispetto dei tempi	Relazione di monitoraggio entro dicembre 2023

Tabella 12 Obiettivo di performance 2023 nell'ambito anticorruzione

Altre attività e obiettivi stabiliti per il triennio in materia di anticorruzione e trasparenza sono riportati nella tabella seguente.

Attività	Obiettivi 2023	Obiettivi 2024	Obiettivi 2025
Piano Triennale Prevenzione Corruzione e Trasparenza/Sezione Rischi corruttivi e trasparenza del PIAO	Consultazione preliminare alla revisione del PTPCT con i responsabili di tutte le strutture. Presentazione al Nucleo di Valutazione prima dell'approvazione da parte del CdA (entro la scadenza prevista dalla normativa)	Consultazione preliminare alla revisione del PTPCT con i responsabili di tutte le strutture. Presentazione al Nucleo di Valutazione prima dell'approvazione da parte del CdA (entro la scadenza prevista dalla normativa)	Consultazione preliminare alla revisione del PTPCT con i responsabili di tutte le strutture. Presentazione al Nucleo di Valutazione prima dell'approvazione da parte del CdA (entro la scadenza prevista dalla normativa)
Relazione responsabile Prevenzione della Corruzione e Trasparenza	Presentazione al Nucleo di Valutazione prima dell'approvazione da parte del CdA (entro la scadenza prevista dalla normativa)	Presentazione al Nucleo di Valutazione prima dell'approvazione da parte del CdA entro la scadenza prevista dalla normativa)	Presentazione al Nucleo di Valutazione prima dell'approvazione da parte del CdA (entro la scadenza prevista dalla normativa)
Monitoraggio delle misure di prevenzione del rischio	Verifica efficacia delle misure, consolidamento delle informazioni rilevate e individuazione delle misure sostitutive e/o integrative indicativamente nel secondo semestre dell'anno	Verifica efficacia delle misure, consolidamento delle informazioni rilevate e individuazione delle misure sostitutive e/o integrative indicativamente nel secondo semestre dell'anno	Verifica efficacia delle misure, consolidamento delle informazioni rilevate e individuazione delle misure sostitutive e/o integrative indicativamente nel secondo semestre dell'anno
Attestazione assolvimento obblighi di pubblicazione	Coinvolgimento dei responsabili delle strutture e lavoro di approfondimento sulle sezioni oggetto di attestazione da parte del Nucleo di Valutazione	Coinvolgimento dei responsabili delle strutture e lavoro di approfondimento sulle sezioni oggetto di attestazione da parte del Nucleo di Valutazione	Coinvolgimento dei responsabili delle strutture e lavoro di approfondimento sulle sezioni oggetto di attestazione da parte del Nucleo di Valutazione
Monitoraggio di Amministrazione Trasparente	Ripetizione del monitoraggio di tutte le sezioni, in tre specifici periodi individuati nel corso dell'anno	Ripetizione del monitoraggio di tutte le sezioni, in tre specifici periodi individuati nel corso dell'anno	Ripetizione del monitoraggio di tutte le sezioni, in tre specifici periodi individuati nel corso dell'anno
Formazione in materia di Anticorruzione	Attuazione di quanto previsto dal Piano della formazione	Attuazione di quanto previsto dal Piano della formazione	Attuazione di quanto previsto dal Piano della formazione

Tabella 13 Altre attività e obiettivi stabiliti per il triennio in materia di anticorruzione e trasparenza

Nel 2022 è stato costituito un Gruppo di Lavoro sulla Transizione digitale e, in programma per il 2023, sono previsti:

- la nomina del Responsabile della Trasformazione digitale;
- la nomina del Responsabile per la Gestione documentale;
- la costituzione di un ufficio per la digitalizzazione;



- l'attuazione di un piano di attività, condiviso tra il gruppo di lavoro e i vertici della Scuola, che prevede la digitalizzazione di numerosi processi, al fine raggiungere un maggiore livello di trasparenza per l'utente finale. Per fare alcuni esempi, sono previste la dematerializzazione di alcuni processi della didattica con particolare riferimento a *Calendarizzazione delle lezioni e prenotazione spazi* e *Pubblicazione attività formativa su web* e di alcuni processi della ricerca con particolare riferimento al *Timesheet integrato*.



3. ORGANIZZAZIONE E CAPITALE UMANO

3.1 Struttura organizzativa

Nell'ottobre 2020 è stata definita una nuova organizzazione maggiormente rispondente alle esigenze della Scuola, in linea con quanto previsto dal *Documento Programmatico sulle politiche della Scuola* di dicembre 2019.

In particolare, la struttura amministrativa è stata definita per garantire una migliore efficacia dei servizi amministrativi, ponendo al centro dell'organizzazione le tre missioni principali della Scuola, ossia Ricerca, Formazione e Terza missione. Nella rappresentazione della struttura organizzativa, oltre alle strutture che offrono servizi direttamente rivolti alle tre attività *core* dell'Ateneo, vi sono strutture amministrative che offrono servizi di carattere trasversale.

Per quanto riguarda la Ricerca è stata istituita, nel 2020, un'Area centrale con la finalità principale di omogeneizzare e semplificare i processi, svolgere la funzione di punto di riferimento per gli Istituti al fine di agevolare la presentazione di progetti a bandi internazionali. Nel 2022, in considerazione dell'approvazione del nuovo Statuto nel mese di marzo, della nascita dei Centri di ricerca interdisciplinari e, in generale, dell'incremento della ricerca interdisciplinare, è stata rivista l'organizzazione della struttura amministrativa centrale dedicata alla ricerca.

Il supporto amministrativo degli Istituti è stato articolato in tre Aree, prevedendo un accorpamento rispetto al passato, per garantire maggiore efficienza ed omogeneità all'azione amministrativa, sostenute, per quanto possibile, anche da una revisione della logistica.

L'Area della Formazione raggruppa sotto di sé tutta l'attività relativa alla formazione universitaria (orientamento, Allievi/allieve Ordinari/ordinarie e Lauree Magistrali), PhD, *Seasonal School* e Alta Formazione, oltre ad includere il servizio Biblioteca. Nel 2022, in considerazione dell'approvazione del nuovo Statuto, a seguito del lavoro di mappatura dei processi, al fine di ridurre sovrapposizioni tra uffici e ottimizzare la presa in carico dei dottorati, è stato rivisto l'ambito di competenza della struttura organizzativa riferita al PhD.

Infine, l'Area della Terza Missione segue le attività inerenti alla valorizzazione e il trasferimento della conoscenza, partenariati, *placement*, supporto alle Istituzioni, *public engagement* che possono produrre valore per la collettività, perseguendo una stretta sinergia con la ricerca e la formazione.

In merito ai servizi amministrativi trasversali, è da segnalare la previsione, dal 2020, di un'Area dedicata alla comunicazione esterna ed alle relazioni internazionali, in linea con gli orientamenti strategici.



Inoltre, dal luglio 2022 la UO Affari Legali non è più inserita nell'Area Staff ma collabora direttamente con il Direttore Generale.

Di seguito viene rappresentato l'organigramma attuale, in seguito all'aggiornamento della struttura organizzativa da luglio 2022.

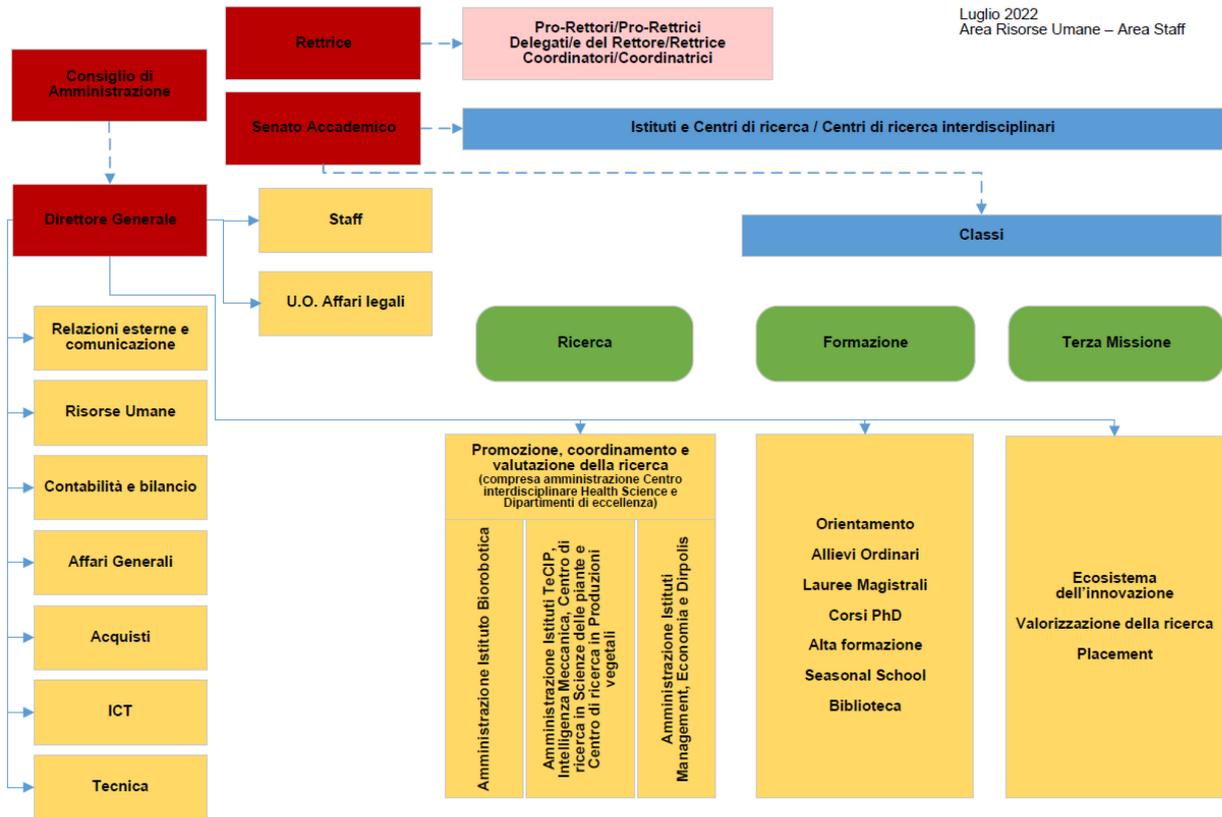


Figura 2 Struttura organizzativa da luglio 2022

Rispetto alle strutture dell'organigramma, si rappresenta di seguito l'ampiezza di ciascuna struttura, in termini di numero di dipendenti presenti al 31 dicembre 2022 (personale amministrativo, tecnico e tecnologo). L'ampiezza media per struttura è pari a 17 persone.

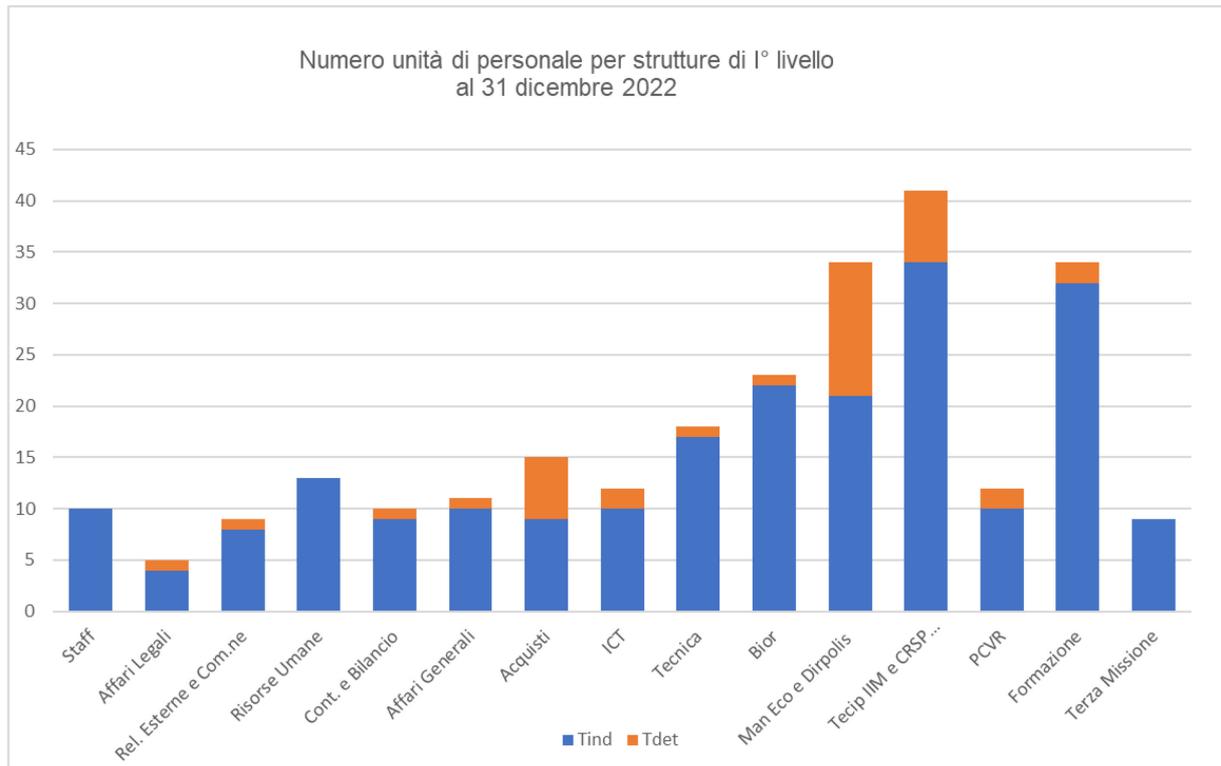


Figura 3 Numero unità di personale per strutture di 1° livello al 31 dicembre 2022

Infine, vengono rappresentati i due livelli di responsabilità di primo (Responsabili di Area) e di secondo livello (Responsabili di UO) presenti all'interno della struttura organizzativa.

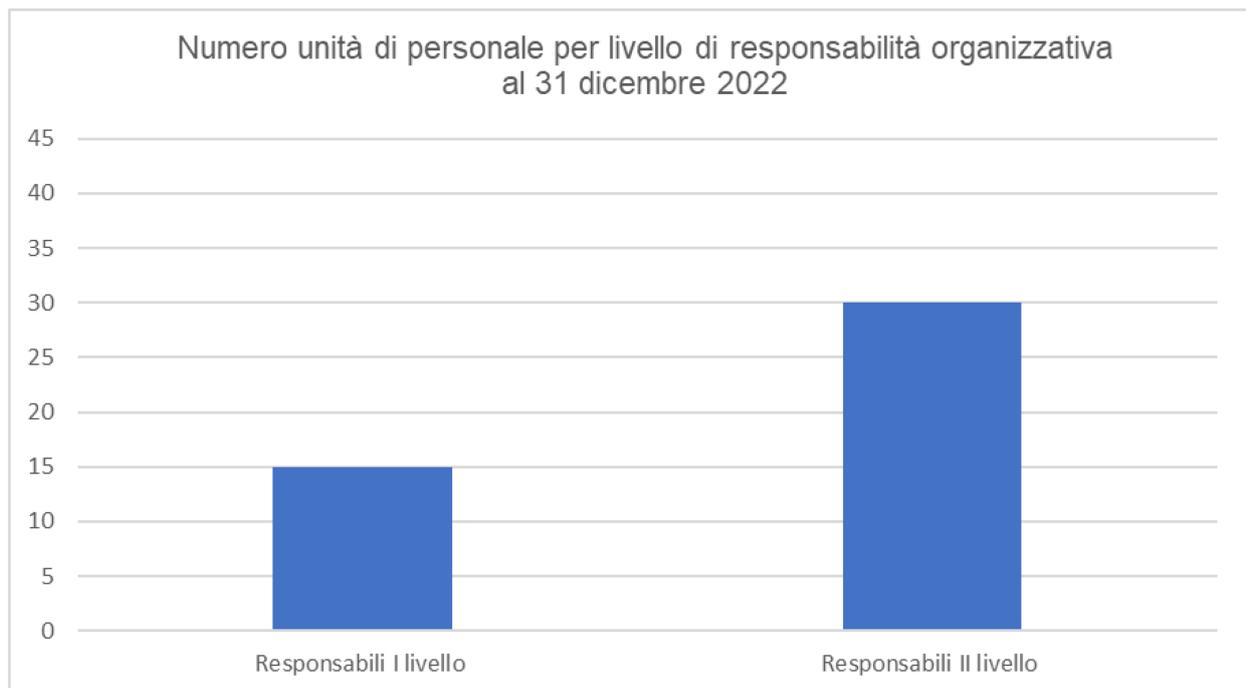


Figura 4 Numero unità di personale per livello di responsabilità organizzativa al 31 dicembre 2022



Nell'ambito della struttura organizzativa, in coerenza con gli obiettivi generali della programmazione strategica e triennale e in coerenza con gli obiettivi specifici di performance sono previsti i seguenti interventi ed azioni programmati, esposti nella sezione *Valore pubblico, Performance e Anticorruzione*:

- una revisione della strategia e del modello organizzativo dell'Alta Formazione (proposta di revisione entro 2023 ed attuazione nel 2024 come da *Piano strategico 2022-2025*);
- una revisione ed implementazione del modello organizzativo delle Lauree Magistrali;
- reclutamento per gli anni 2023 e 2024, di due figure dirigenziali a tempo indeterminato, rispettivamente, con compiti di coordinamento dell'attività amministrativa trasversale e con compiti di coordinamento delle attività tecniche;
- presa in carico supporto amministrativo dei Centri di Ricerca Interdisciplinari entro primo semestre 2023;
- concorsi per il reclutamento nell'ambito del supporto amministrativo alla ricerca;
- concorsi per il reclutamento nell'ambito dell'ICT con particolare riferimento alla progettualità legata alla Transizione Digitale;
- reclutamento a tempo indeterminato del personale tecnologo, per la prima volta previsto nel sistema universitario.

Infine, per il 2023 è prevista la trasformazione di parte delle posizioni attualmente ricoperte a tempo determinato in posizioni a tempo indeterminato.

3.2 Organizzazione del lavoro agile

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

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

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

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



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

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

In attesa della firma e dell'entrata in vigore del nuovo CCNL che dovrebbe normare al suo interno le modalità di organizzazione del lavoro agile come ulteriore modalità di svolgimento delle attività lavorative, la Scuola ha ritenuto opportuno approvare un Regolamento in materia che definisse i requisiti e le modalità di accesso al lavoro agile secondo il dettato della L. 81/2017, disponibile al seguente link

https://www.santannapisa.it/sites/default/files/regolamento_lavoro_agile.pdf .

Attualmente, stante le attuali disposizioni del Governo, il Regolamento non ha ancora trovato applicazione ma, fino alla stipula del nuovo CCNL e in assenza di ulteriori disposizioni governative, la Scuola considera validi gli accordi individuali già stipulati dai dipendenti sulla base del DM 8 ottobre 2021 e delle Linee Guida in materia di lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche. Infatti con queste ultime si supera la gestione emergenziale del lavoro agile nel settore pubblico ponendo al centro della regolazione di questa modalità di lavoro la contrattazione collettiva.

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

- sperimentare ed introdurre nuove soluzioni organizzative che favoriscano lo sviluppo di una cultura gestionale orientata al lavoro per obiettivi e risultati e, al tempo stesso, orientata ad un incremento di produttività. A questo proposito, lo stimolo a lavorare per processi e per obiettivi, oltre che per funzione, è dato anche dalla costituzione di numerosi gruppi di lavoro trasversali, ne sono un esempio i gruppi *lean*, il gruppo sulla trasformazione digitale etc.;
- razionalizzare e adeguare l'organizzazione del lavoro a seguito dell'introduzione delle nuove tecnologie e reti di comunicazione pubblica, realizzando economie di gestione;
- rafforzare le misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;
- promuovere la mobilità sostenibile tramite la riduzione degli spostamenti casa-lavoro-casa, nell'ottica di una politica ambientale sensibile alla diminuzione del traffico urbano in termini di volumi e di percorrenze.



A fianco del lavoro agile trova applicazione all'interno della Scuola anche l'istituto del telelavoro per il quale la Scuola ha adottato un proprio regolamento ai sensi della Legge n. 191 del 16/06/98, del D.P.R. n. 70 del 8/03/99, della Legge n. 53 del 8/03/2000, dell'Accordo quadro del 23/03/2000 sul telelavoro nella P.A. e dell'Accordo quadro europeo sul telelavoro del 16/7/2002, dell'art. 23 del CCNL comparto Università 16/10/2008 e sulla base di quanto stabilito nell'incontro di Contrattazione Collettiva Integrativa del 18/06/2014, disponibile al seguente link

https://www.santannapisa.it/sites/default/files/regolamento_telelavoro_30032020.pdf

Può accedere al telelavoro tutto il personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato e determinato in servizio presso la Scuola, in condizioni tali da soddisfare almeno uno dei seguenti criteri, tenuto altresì conto del ruolo di responsabilità ricoperto:

- Disabilità psico-fisica del/della dipendente certificata da struttura pubblica competente tale da rendere disagevole il raggiungimento del luogo di lavoro o situazioni di dipendenti affetti da gravi patologie che richiedono terapie salvavita di lunga durata;
- Esigenza di cura di figli minori di 8 anni;
- Assistenza a parenti o affini che siano in situazione di gravità psico-fisica accertata ai sensi dell'art. 4, comma 1 della Legge 104/92: 1. residenti/domiciliati presso lo stesso nucleo familiare e a condizione che il/la lavoratore/lavoratrice sia l'unico/a a poter prestare assistenza; 2. non residenti/domiciliati presso lo stesso nucleo familiare e a condizione che il/la lavoratore/lavoratrice sia l'unico/a a poter prestare assistenza.

È possibile svolgere una qualsiasi attività in modalità di telelavoro nella misura in cui la stessa:

- non comporti una perdita di efficienza complessiva del servizio o processo cui si riferisce;
- riguardi la creazione, l'elaborazione e la trasmissione di informazioni;
- non preveda il contatto personale diretto con l'utenza presso un ufficio o uno sportello;
- non richieda incontri frequenti con i colleghi e con i superiori;
- consenta di comunicare con il proprio responsabile e i colleghi mediante strumenti telefonici e telematici, con la medesima efficacia di quanto avverrebbe sul posto di lavoro;
- sia finalizzata ad un obiettivo ben identificabile e valutabile quanto al suo raggiungimento, anche in base ad un preciso calendario di scadenze entro cui devono essere svolte le prestazioni richieste.

Elemento centrale del processo di transizione verso un lavoro a distanza (lavoro agile e telelavoro) che non rappresenti la trasposizione fuori ufficio delle medesime logiche del lavoro tradizionalmente praticate, è l'accesso a iniziative formative specifiche. In particolare, coerentemente con l'impulso verso un lavoro per obiettivi e svincolato dall'adempimento dell'ora-lavoro, oltre alla formazione obbligatoria, si dovranno prevedere moduli organizzativi focalizzati su



autonomia, empowerment, collaborazione e condivisione. Trattasi di un vero e proprio investimento sulle risorse umane della Pubblica Amministrazione.

3.3 Piano triennale dei fabbisogni di personale

La presente sottosezione assorbe gli adempimenti del Piano Triennale dei Fabbisogni (PTFP) di Personale di cui all'art. 6 co. 1, 4 del d.lgs. 165/2001.

Il Piano Triennale dei Fabbisogni di Personale (PTFP) per il triennio 2023 – 2025 viene elaborato in attuazione della Legge 240/2010, del d.lgs. 49/2012 e del d.lgs. 75/2017, tenuto conto del fabbisogno del personale e compatibilmente con l'esigenza di assicurare la sostenibilità delle spese di personale e gli equilibri di bilancio.

Il PTFP si sviluppa, come previsto dall'art.6 del d.lgs.165/2001, in prospettiva triennale e deve essere adottato annualmente con la conseguenza che di anno in anno può essere modificato in relazione alle mutate esigenze di contesto normativo, organizzativo o funzionale.

Il Piano è stato predisposto nel rispetto dei vigenti vincoli normativi, in coerenza con il *Piano di orientamento strategico 2022-2025*, al fine di programmare e definire il bisogno di risorse umane in stretta correlazione con i risultati da raggiungere, in termini di attività, prodotti, servizi.

Da segnalare, che la programmazione del personale tecnico amministrativo è fortemente condizionata dal vincolo posto dall'art. 23, comma 2 del d.lgs. 75/2017 che blocca il valore del fondo accessorio del personale al valore 2016.

Consistenza del personale al 31 dicembre 2022

Punto di partenza è la situazione del personale suddiviso per ruoli e categorie/profili professionali al 31 dicembre 2022, riportata nelle tabelle sottostanti, dalle quali risulta evidente che negli ultimi quattro anni, si è registrato un incremento nel numero del personale docente e ricercatore e personale tecnico amministrativo ottenuto utilizzando sia i punti organico derivanti dal *turn over* che tutte le possibilità offerte dai tre piani straordinari di reclutamento di ricercatori/ricercatrici B e dalle risorse ministeriali a finanziamento dei due Dipartimenti di Eccellenza 2018-2022.



Classe Accademica	Istituto/Centro	Ruolo					Totale per Istituto/Centro	Totale per Classe
		PO	PA	RU	RTDB	RTDA		
Classe Accademica Scienze Sociali	DIRPOLIS	12	13		4	2	31	74
	ECONOMIA	8	7		2	1	18	
	MANAGEMENT	10	6		2	6	24	
	HEALTH SCIENCE (Sociali)					1	1	
Classe Accademica Scienze Sperimentali e Applicate	BIROBOTICA	8	7		6	7	28	90
	TECIP	6	6		3	7	22	
	INTELLIGENZA MECCANICA	3	4		1	3	11	
	CHIAMATA DIRETTA		1				1	
	PROD VEGETALI	3	1	2	1	1	8	
	SCIENZA DELLE PIANTE	3	4	1	0	2	10	
	HEALTH SCIENCE (Sperimentali)	3	2	1	1	3	10	
		56	51	4	20	33	164	164

Tabella 14 Organico del personale docente e ricercatore al 31 dicembre 2022

PERIODO	AMM.VI	TECNICI	TECNOLOGI	CFL	T. IND.	T. DET.	TOTALE
19/10/2020 (Inizio nuova organizzazione)	142	58	15	1	178	38	216
31/12/2020	142	58	17	2	179	40	219
30/06/2021	147	60	18	4	188	41	229
31/12/2021	149	62	17	9	193	44	237
30/06/2022	149	68	13	9	204	35	239
31/12/2022	156	72	14	14	218	38	256

Tabella 15 Organico del personale tecnico amministrativo dal 19 ottobre 2020 (inizio nuova organizzazione) al 31 dicembre 2022 (non include il Direttore Generale e i CEL)

CATEGORIA	AMM.VI	TECNICI	TECNOLOGI	CFL	T. IND.	T. DET.
cat.B	3				3	
cat. C	88	30		10	112	16
cat. D	50	36	4	4	83	11
cat.EP	15	6	10		20	11
Totale	156	72	14	14	218	38

Tabella 16 Organico del personale tecnico amministrativo al 31 dicembre 2022 (include il Direttore Generale e i CEL) suddiviso per inquadramento professionale

Programmazione strategica delle risorse umane

Come indicato nel *Piano Strategico*, la Scuola intende proseguire in questo trend di crescita, sfruttando in primo luogo tutte le possibilità di assunzione offerte dai Piani Straordinari di Reclutamento Personale Universitario 2022-2026 di cui al D.M. 445/2022, con cui sono stati assegnati alla Scuola le risorse finanziarie corrispondenti a 11 punti organico (circa € 1.550.000) per il periodo 2022/23 (si prevede un'assegnazione ulteriore di risorse pari a 14 punti fino al 2026). Il Ministero (MUR), nell'attivare questi piani, che riguardano per la prima volta anche il personale tecnico amministrativo, ha posto come obiettivi agli Atenei quelli di migliorare il rapporto tra numero



di studenti e studentesse e unità di personale docente e tecnico amministrativo con riferimento in particolare alle aree scientifico e tecnologiche (STEM).

La Scuola intende seguire pienamente tali indicazioni, puntando al miglioramento del rapporto tra personale docente e tecnico amministrativo, al potenziamento delle materie STEM, per far fronte alle esigenze di competenze nuove, anche al di fuori dei settori concorsuali da sempre presenti alla Scuola. L'obiettivo infatti è rispondere ancora meglio alle esigenze di interdisciplinarietà richieste dalle nuove tematiche strategiche per il futuro del nostro mondo, alla necessità, sottolineata dagli studenti e dalle studentesse e suggerita dalla Commissione di Esperti per la Valutazione delle Scuole Superiori (CEVS) durante la visita per l'accreditamento, di ampliare l'offerta formativa interna e renderla sempre più interdisciplinare, nonché alla necessità di consolidare le esperienze formative di successo e di aprire nuovi percorsi formativi.

Fondamentale per affrontare tali sfide sarà anche il reclutamento che verrà condotto nell'ambito dei progetti dei Dipartimenti di Eccellenza 2023/2027 che sono coerenti e potenziano le tematiche e le linee di ricerca del PNRR, sulle cui risorse nei prossimi anni, dovrà essere reclutato personale ricercatore e tecnico amministrativo a tempo determinato essenziale per realizzare gli ambiziosi progetti presentati dalla Scuola e approvati dal Ministero.

Capacità assunzionale

In base alla previsione dell'articolo 4, comma 1 lettera c) punto 1), del DM 30/06/2022, nella tabella seguente sono indicate le facoltà assunzionali della Scuola, sia per quanto concerne il personale docente e ricercatore che il personale tecnico amministrativo al primo gennaio 2023.

Anno	P.O. disponibili
PO 2019 – DM 740/2019 T.O. 2018	0, 50
PO 2020 – DM 441/2020 – T.O. 2019	5,11
PO 2021 – DM 1096/2021- T.O. 2020	9,16
PO 2022 – DM 1096/2022- T.O. 2021	7,69
Piano straordinario – DM 445/2022	9,95
Convenzione con Fondazione Toscana Monasterio per il finanziamento di 3 posizioni per il Settore di Scienze Mediche e il Centro Health Science	Risorse per 1 professore/ssa associato/a (€ 1.186.500) e un Ricercatore/trice B (€ 1.118.700) e un professore/ssa straordinario/a della durata di 3 anni (€ 315.000)

Tabella 17 facoltà assunzionali

Al momento quindi la Scuola dispone di 32,63 punti organico cui si aggiungono i 6,60 punti organico dell'assegnazione per i DIPE 2023-2027 riportati nella tabella seguente:



	Posizioni	Settori da proposta	numero	punti organico
DIPE SPERIMENTALI	PA	Reclutamento esterno in area Area 09: ING-IND/34 e ING-INF/05	2	1,4
	RTB	Area 09: ING-INF/03 ING-INF/04 ING-IND/34	3	1,95
	D tecnico	Ambito Salute e medicina	1	0,3
TOTALI SPER			6	3,65
DIPE SOCIALI	PO	Reclutamento esterno in area 13/D o 01/B1	1	1
	RTB	Area 13 - 12 - 01	3	1,95
TOTALI SOCIALI			4	2,95
TOTALE			10	6,6

Tabella 18 assegnazione punti organico per DipE 2023-2027

Programmazione delle cessazioni dal servizio

Nella seguente tabella sono indicate invece le cessazioni registrate sul 2022 e le cessazioni e le previsioni di collocamento a riposo dal 2023 al 2025 del personale docente, ricercatore e tecnico amministrativo.

Anno	PO	PA	RU	PTA	Punti organico totali
2022	2			4 Cat C	3
2023	1	2	1	1 Cat. C	3,1
2024	1		1	2 Cat C 1 Cat EP	2,4
2025		1		1 Cat C	0,95

Tabella 19 previsione cessazioni dal 2022 al 2025

Evoluzione dei fabbisogni di personale

Programmazione del personale docente e ricercatore

La Scuola, anche nei prossimi anni, nel reclutare il nuovo personale docente sarà particolarmente attenta al rispetto della percentuale del quinto degli esterni puntando sulle chiamate dirette dall'estero, in particolar modo su quelle dei vincitori e delle vincitrici di ERC. Tali chiamate saranno considerate prioritarie nell'utilizzo dei punti organico derivanti dal *turn over* e riguarderanno, laddove possibile, a parità di merito, il genere meno rappresentato e le discipline STEM. La Scuola, tramite questi strumenti e anche puntando sulle risorse che verranno messe a disposizione dal



Ministero nell'ambito delle iniziative previste dal D.M. 894/2022, mira ad attrarre studiosi e studiose stranieri/e in modo da incrementare il livello di internazionalizzazione del corpo docente, consolidando un trend che vede negli ultimi anni un aumento notevole delle posizioni da assegnista di ricerca e da ricercatore/ricercatrice di tipo A assegnati a stranieri e straniere.

La Scuola dovrà anche continuare ad assicurare il ricambio generazionale nei suoi settori chiave, nei quali dal 2023 al 2025, si verificheranno pensionamenti, specie di professori ordinari.

Sulla base di questa programmazione la Scuola ha approvato nel mese di ottobre 2022 il Piano di Reclutamento 2022 che verrà realizzato in massima parte nel 2023 e in una certa parte nel 2024.

Nel predisporre tale piano e il piano triennale, la Scuola ha posto grande attenzione ai vincoli finanziari al fine di garantire un sostanziale equilibrio sia nel breve, che nel medio-lungo periodo stante la decisione di carattere strategico relativa alla graduale crescita del dimensionamento del personale, in particolare docente e ricercatore, nell'ottica di coniugare l'ottimale impiego delle risorse pubbliche disponibili e gli obiettivi di performance organizzativa, efficienza, economicità e qualità dei servizi assicurando il rispetto degli equilibri di finanza pubblica.

La Scuola per rispettare gli equilibri di bilancio nei prossimi anni utilizzerà interamente le risorse derivanti dai Piani Straordinari e dalle assegnazioni per i DIPE 2023-2027, mentre cercherà di utilizzare le risorse derivanti dal *turn over*, che non costituiscono incremento di risorse finanziarie sul proprio bilancio, nella maniera più oculata possibile, assicurando comunque il ricambio generazionale in caso di pensionamenti e valutando invece caso per caso le sostituzioni del personale docente e ricercatore che dovesse cessare per dimissioni.

Altra novità rilevante è che la Scuola ha deciso, prima di aprire ufficialmente le selezioni per le posizioni di docente e ricercatore/ricercatrice di pubblicare delle *Call for interest*, cui dare la massima diffusione possibile, in modo da rendere noto in ambito sia nazionale che internazionale la disponibilità di posizioni e capire se il livello delle potenziali candidature giustifichi l'apertura effettiva della posizione e per quale Settore Concorsuale sia meglio aprire la selezione.

Nella tabella seguente sono riportate le posizioni previste nel piano di Reclutamento 2022-2023 per gli anni 2023 e 2024, comprensive anche delle posizioni per i DIPE 2023-2027.



CLASSE	Ruoli	IIM	TECIP	BRB	PLANT	CROP	Health Sc	TOTALE
ACCADEMICA SCIENZE SPERIMENTALI E APPLICATE	PO			1	1	1	0,5	3,5
	PA							0
	PA - DipE		0,7	0,7				1,4
	RTB	0,5			1	0,5	1	3
	RTB - DipE	0,65	1,3	0,65				2,6
TOTALI SPER		1,15	2	2,35	2	1,5	1,5	10,5
CLASSE	Ruoli	DIPE	ECO	DRP	MNG	TOTALE		
ACCADEMICA SCIENZE SOCIALI	PO		1		0,5	1,5		
	PO DipE	1				1		
	PA					0		
	RTB		0,5	2	0,5	3		
	RTB - DipE	1,95			0,65	2,6		
TOTALI SOCIALI		2,95	1,5	2	1,65	8,1		

Tabella 20 sintesi piano di reclutamento 2022 per classe accademica approvato dagli organi a ottobre 2022

A tali posizioni si aggiungerà per l'anno 2023 la richiesta di cofinanziamento ministeriale per n. 3 posizioni di cui una da professoressa associata per chiamata di pari ruolo presso la Classe Accademica di Scienze Sociali e l'Istituto di Management e due per chiamata di vincitore e vincitrice di progetti europei presso la Classe Accademica di Scienze Sperimentali e Applicate: un Professore Ordinario, vincitore di un ERC presso l'Istituto di Intelligenza Meccanica e una Ricercatrice B, vincitrice di Marie Curie presso l'Istituto di Biorobotica e. come

Le posizioni elencate verranno coperte, come sopra indicato in parte mediante le assegnazioni del Piano Straordinario di cui al DM 445/2022 e in parte sui punti organico ordinari assegnati dai DD.MM 441/2020 e 1096/2021. In tale tabella sono ricomprese, per rendere più evidente l'impatto che le decisioni assunte avranno in termini di crescita del personale anche le posizioni destinate ai DIPE, per la Classe di Scienze Sperimentali e Applicate, senza distinzione tra finanziamento ministeriale e cofinanziamento, mentre per la Classe di Scienze Sociali il cofinanziamento ministeriale viene tenuto separato, in quanto le figure finanziate non sono ancora state attribuite agli Istituti.

Per gli anni 2023-2025 sono previste inoltre le assunzioni indicate nelle tabelle sottostanti, derivanti da decisioni già assunte, dai passaggi ad Associati/e di Ricercatori/ricercatrici B in servizio o in corso di assunzione e dal reclutamento che verrà effettuato a seguito della stipula di convenzioni per il finanziamento di posti di ruolo e di una posizione di professore/professoressa straordinario/a.



ANNO 2023

Ruolo	Unità	Dettagli	Punti organico/ importo finanziamento
Professori Associati	2	1 Economia per passaggio RTDB su Piano Straordinario DM 204/2019 e 1 Health Science su convenzione esterna	0,20 + € 1.186.500
Ricercatori/Ricercatrici TD B	2	1 Management su punti organico scuola e 1 Health Science su convenzione esterna	0,50 + € 1.118.700
Professore Straordinario	1	1 Health Science su convenzione esterna	€ 315.000

Tabella 21 Assunzioni 2023 personale docente ricercatore

Oltre a queste posizioni, nel corso del 2023 per il DIPE 2018-2022 di Area 9 (Industrial and information engineering), oltre al passaggio ad associato di un Ricercatore B, occorrerà procedere alla sostituzione di un professore associato reclutato a suo tempo sul cofinanziamento della Scuola, che ha rassegnato le proprie dimissioni dal primo gennaio 2023.

Ruolo	Unità	Punti organico
Professori Associati	1 (ING-IND/34) per passaggio da RTDB a PA	0,65 da cofinanziamento Scuola da utilizzare per sostituzione professore dimessosi

Tabella 22 Assunzioni 2023 personale docente ricercatore

ANNO 2024

Ruolo	Unità	Dettagli	Punti organico/ importo finanziamento
Professori Associati	7	Per passaggio di 7 RTDB di cui 4 reclutati su Piano Straordinario DM 83/2020 e 3 su Piano Straordinario DM 856/2020	1,4

Tabella 23 Assunzioni 2024 personale docente ricercatore

ANNO 2025

Ruolo	Unità	Dettagli	Punti organico
Professori Associati	11	11 RTDB di cui 1 reclutato su Piano Straordinario DM 83/2020 e 10 su Piano Straordinario DM 856/2020	0,20 + € 72.000

Tabella 24 Assunzioni 2025 personale docente ricercatore

Nel 2024 si procederà a una più puntuale programmazione delle assunzioni per l'anno 2025 in base all'andamento del reclutamento programmato dagli organi nel mese di ottobre 2022, alle



esigenze derivanti dal Centro Interdisciplinare sulla Sostenibilità, di cui è stata decisa la costituzione nelle sedute degli organi del mese di dicembre, e sulla base delle opportunità che potranno essere colte mediante le risorse messe a disposizione nell'ambito delle iniziative previste dal DM 894/2022. L'effettuazione del reclutamento dei prossimi anni dovrà tenere conto della priorità da assegnare al reclutamento per le figure da destinare ai nuovi DIPE e dalle assegnazioni previste dai Piani Straordinari derivanti dalla L. 234/2021 per gli anni 2024 e 2025 che, in base al DM 445/2022 dovranno essere utilizzate entro il 2025 (assegnazione B) e 2026 (assegnazione C) e della necessità di adeguare la propria regolamentazione interna alle novità introdotte dalla legge 79/2022 prima di poter attivare le nuove figure dei contrattisti di ricerca e del nuovo ricercatore ex art. 24 novellato.

A questo reclutamento si aggiungono i/le ricercatori/ricercatrici di tipo A, che storicamente la Scuola attiva su fondi esterni e su fondi propri il cui numero varia di anno in anno in base ai progetti di ricerca che vengono attivati, sui quali sono impegnati e con i quali vengono finanziati. La Scuola, in base alla disciplina transitoria prevista dalla legge 79/2022 può continuare ad attivare queste figure su propri progetti su temi coerenti con quelli del PNR e del PNRR e lo sta facendo. Il numero dei/le Ricercatori/ricercatrici A subirà poi un notevole incremento grazie alle risorse del PNRR di cui si tratta nel prosieguo.

Programmazione del personale dirigente e tecnico amministrativo

Con riferimento al reclutamento del personale tecnico amministrativo, la programmazione tiene conto della necessità di assumere risorse, sia a tempo indeterminato che determinato, con modalità, profili e competenze anche diverse dal passato, per sostenere sia la revisione organizzativa avviata nel 2020 che il processo di crescita degli ultimi tre anni derivante dall'aumento del volume di attività, dall'impatto derivante dall'attuazione dei progetti PNRR. L'esigenza è quella di procedere al reclutamento di personale con competenze di gestione dei processi, *project management* e gestione operativa, con attitudine al lavoro in squadra e orientamento al risultato. Anche lo *smart working* richiede che il personale sia autonomo nella gestione delle proprie attività e lavori per obiettivi.

Nel periodo 2020 - 2022 il personale tecnico amministrativo a tempo indeterminato è aumentato di circa 40 unità a tempo indeterminato ed il processo di crescita non si è ancora concluso.

La Scuola ha quindi previsto nel piano di reclutamento 2022 l'attribuzione di ulteriori 7,50 punti organico alla componente tecnico amministrativa. Di questo budget assunzionale la maggior parte sarà impiegata per il reclutamento di personale a decorrere dal 2023.



La Scuola ha la necessità di prevedere, oltre al potenziamento del personale tecnico amministrativo in genere, anche l'assunzione di due dirigenti, ad oggi non presenti, che supportino il Direttore Generale che attualmente è l'unico dirigente presente:

- nel 2023, n. 1 posizione dirigenziale a tempo indeterminato, con compiti di coordinamento dell'attività amministrativa trasversale;
- nel 2024, n. 1 posizione dirigenziale a tempo indeterminato, con compiti di coordinamento delle attività tecniche.

Un'altra importante opportunità per la Scuola sul fronte del reclutamento riguarda senz'altro l'introduzione delle nuove figure previste dalla recente riforma universitaria approvata con L. 79/2022.

Tra tutte le novità, merita particolare attenzione la figura del tecnologo a tempo indeterminato che per la prima volta viene previsto all'interno del sistema universitario. Anche su questo fronte la Scuola intende essere pioniera prevedendo la possibilità di assumere questo personale, nelle forme e nei modi possibili, con la copertura dei costi mediante l'utilizzo di cofinanziamenti esterni. Ciò, per agevolare l'introduzione di determinate figure di alto profilo professionale e ridurre al minimo l'impatto sul bilancio e sugli indicatori delle spese di personale, ancora ben al di sotto della soglia dell'80%, grazie all'elevata capacità di autofinanziamento della Scuola.

In considerazione della revisione delle norme sul reclutamento, nei prossimi anni la Scuola rifletterà sulle procedure di reclutamento, anche con riferimento al funzionamento, alla composizione e al ruolo della commissione di reclutamento in sede di predisposizione del *Piano di orientamento strategico*.

ANNO 2023

Piano di reclutamento categoria personale Dirigente

Posizione	Modalità di reclutamento	n. unità	Di cui interni	Punti organico
Dirigente di II fascia per il coordinamento delle Aree Amministrative	Selezione pubblica bandita dalla Scuola	1		0,65

Tabella 25 Piano reclutamento Dirigente 2023



Piano di reclutamento categoria personale Tecnico Amministrativo:

Posizione	Modalità di reclutamento	n. unità	Di cui interni	Punti organico
PTA Cat. EP Area Amm.vo-gestionale	Scorrimento graduatoria altro Ente	1	1	0,1
PTA Cat. D- Area Amministrativo-gestionale	Procedura di stabilizzazione contratti di Formazione lavoro	4 (n.2 per Area Acquisti - n.1 per Area Formazione - n.1 per area Tecnica)		1,2
PTA Cat. D- Area Amministrativo-gestionale	Selezione pubblica bandita dalla Scuola - profilo Ricerca	2		0,6
PTA Cat. D – Area tecnica (profilo Ricerca)	Scorrimento graduatoria SSSA	5		1,5
PTA Cat. D- Area Amministrativo-gestionale	Selezione pubblica bandita dalla Scuola con riserva 50% per personale interno cat. C	2	1	0,35
PTA Cat. D- Area Amministrativo-gestionale	Scorrimento graduatoria altro Ente	1	1	0,05
PTA Cat. D- Area Tecnica	Scorrimento graduatoria altro Ente	1	1	0,05
PTA Cat. C- Area Amministrativa	Procedura di stabilizzazione contratti di Formazione lavoro	3 (n.1 Area AA.GG. - Area Formazione - Area Amministrazione Istituti)		0,75
PTA Cat. C - Area Amministrativa - collocamento mirato L. 68/99	Scorrimento graduatoria SSSA	2		0
PTA Cat. C- Area Amministrativa	Scorrimento graduatoria altro Ente	1		0,25
PTA Cat. C- Area Tecnica	Procedura di stabilizzazione ex art.20 co.1 D. Lgs. 75/2017	2		0,5

Tabella 26 Piano reclutamento PTA 2023

ANNO 2024

Piano di reclutamento categoria personale Dirigente

Posizione	Modalità di reclutamento	n. unità	Di cui interni	Punti organico
Dirigente di II fascia per il coordinamento delle Aree Tecniche	Selezione pubblica bandita dalla Scuola	1		0,65

Tabella 27 Piano reclutamento 2024

Piano di reclutamento categoria personale Tecnico Amministrativo:

Posizione	Modalità di reclutamento	n. unità	Di cui interni	Punti organico
PTA Cat. C- Area Amministrativa	Procedura di stabilizzazione contratti di Formazione lavoro	3		0,75

Tabella 28 Piano reclutamento PTA 2024



Programmazione del personale ricercatore, tecnico, tecnologo, assegnista di ricerca, di collaborazione, nell'ambito delle iniziative progettuali PNRR

La Scuola è impegnata da fine 2022 nel reclutamento delle figure previste dalle iniziative progettuali PNRR. Si riporta di seguito la programmazione del reclutamento nel periodo di vita delle diverse progettualità.

Progetto	Tecnici - Tecnologi	RTDA	Assegni di Ricerca	Co.Co.Co.	Totale
"Centro Nazionale di Ricerca per le Tecnologie dell'Agricoltura - Acronimo: Agritech "	0	3	3	0	6
"National Biodiversity Future Center - Acronimo: NBFC "	0	4	5	4	13
"Biorobotics Research and Innovation Engineering Facilities - Acronimo: BRIEF "	27	1	0	0	28
"European Brain ReseArch InfrastructureS-Italy - Acronimo: EBRAINS-Italy "	1	1	0	0	2
"SoBigData.it: Strengthening the Italian RI for Social Mining and Big Data Analytics - Acronimo: SoBigData.it "	3	0	0	0	3
"Ecosistema dell'Innovazione - Tuscany Health Ecosystem - Acronimo: THE "	2	9	8	0	19
PE4 Scienze e tecnologie quantistiche - Acronimo NQSTI	0	1	1	0	2
PE7 Cybersecurity, nuove tecnologie e tutele dei diritti - Acronimo: SERICS	0	7	0	0	7
PE9 Sostenibilità economico-finanziaria dei sistemi e dei territori - Acronimo: GRINS	0	5	6	0	11
PE12 Neuroscienze e neurofarmacologia - Acronimo: MNESYS	0	2	0	1	3
PE14 Telecomunicazioni del futuro - Acronimo: RESTART	0	4	0		4
TOTALE	33	37	23	5	98

Tabella 20 – Reclutamento progetti PNRR (Nota: il progetto PNRR PNC "FIT for Medical Robotics" è in corso di definizione)

Tale reclutamento è iniziato a fine 2022. I/le primi 10 Ricercatori/ricercatrici sono entrati in servizio dal primo febbraio, altri 9 dal primo marzo mentre sono già entrate in servizio 3 unità di PTA e sono in corso selezioni per altre 16 posizioni.

Tutte le figure da reclutare sui progetti sono a tempo determinato e l'andamento di tale reclutamento dovrà essere attentamente monitorato e valutato in sede di programmazione delle future posizioni di personale docente e tecnico amministrativo, nell'ottica del consolidamento delle infrastrutture e delle linee di ricerca attivate.

Formazione del personale

Il processo di pianificazione della formazione del personale tecnico amministrativo (PTA) si avvale di una programmazione triennale che si articola in Piani operativi annuali.

Il Piano Formativo Triennale 2023-2025 è disegnato in una prospettiva triennale "a scorrimento" con aggiornamento del Piano operativo annuale, anno 2023.



Il presente Piano dunque è composto da due parti, la prima parte si riferisce al Piano Formativo Triennale, la seconda parte entra nel dettaglio degli ambiti specifici di intervento per l'anno 2023.

Piano Triennale della Formazione 2023 – 2025

Il Piano Triennale della Formazione 2023-2025 per il PTA si propone di sviluppare le competenze e le conoscenze necessarie all'organizzazione per la realizzazione degli obiettivi strategici e operativi triennali a supporto di processi di cambiamento, nonché per il miglioramento della performance organizzativa e individuale.

In linea con gli indirizzi della *governance* della Scuola, la formazione del PTA è una leva strategica che accompagna il cambiamento organizzativo dell'Ateneo in un'ottica di generale sviluppo professionale delle persone e della performance dell'intera organizzazione.

Le linee di intervento del Piano si basano su:

- assi strategici di intervento definiti dalla Direzione Generale;
- esigenze formative richieste dalle strutture in sede di analisi annuale dei fabbisogni formativi.

Gli assi strategici di intervento formativo del Piano Triennale della Formazione, definiti dalla Direzione Generale, in linea con il *Piano di orientamento strategico* della Scuola, sono:

- Transizione digitale;
- Livello avanzato di *Lean Management*;
- *Soft Skill*:
 - Gestione del personale (collaboratori);
 - *Change Management*;
- Lavorare in *team*;
- Benessere organizzativo;
- Comunicazione interna;
- Rendicontazione Progetti finanziati da PNRR;
- Programmazione e Gestione dei Contratti di Formazione lavoro;
- Disposizioni normative e legislative in atto (CCNL, PIAO, Codice Appalti ...);
- Obblighi formativi imposti dalle normative.

Gli assi strategici di intervento tengono conto anche di ciò che emerge nella valutazione individuale, nella dimensione dei comportanti organizzativi.

Nell'ambito del Piano Triennale della Formazione 2023 - 2025, il Piano operativo annuale delinea gli ambiti di intervento riferiti all'anno in corso.

Piano operativo annuale della Formazione anno 2023



Ambiti di intervento

Il Piano operativo annuale della Formazione, anno 2023, tiene conto degli assi strategici di intervento della Direzione Generale 2023-2025, come da precedente paragrafo, e dell'analisi dei fabbisogni formativi 2023, rilevati nell'autunno 2022, che sono stati riportati all'interno dello stanziamento di budget per l'anno, avendo come riferimento la normativa di riferimento e gli indirizzi del Direttore Generale.

Il processo di pianificazione e gestione della formazione è descritto nelle Linee Guida della Formazione del PTA (PDG n. 63 del 18.02.2021).

In merito alle esigenze formative richieste dalle strutture si evidenziano i seguenti obiettivi e macro tematiche di intervento:

- potenziare le competenze in ambito di Ricerca in tema di progettazione, gestione e rendicontazione dei finanziamenti europei e nazionali;
- sviluppare e potenziare le competenze in materia di Terza Missione;
- accrescere le competenze linguistiche del personale;
- mantenere aggiornate e rafforzare le competenze tecniche specifiche sull'utilizzo di procedure e applicativi di Ateneo (UGOV – CINECA);
- assicurare la formazione rivolta a specifiche professionalità (aggiornamento nei seguenti ambiti: Amministrazione e servizi al personale, Biblioteca, Contrattualistica e Acquisti, Organi collegiali e supporto alla direzione, Patrimonio, edilizia e logistica);
- proseguire la Formazione obbligatoria per figure specifiche prevista dalle categorie professionali (Ordine dei Giornalisti, Ordine degli Ingegneri, Collegio dei Geometri).

Il Piano operativo annuale della Formazione, anno 2023, si articola in due sezioni: la prima riferita alle competenze trasversali e la seconda riferita alle competenze specifiche.

Competenze trasversali (corsi interni e addestramento interno)

Per le competenze trasversali è prevista l'organizzazione di iniziative di formazione e di addestramento interno.

Le iniziative interne, da Linee Guida della Formazione, sono attività svolte per rispondere ai fabbisogni formativi diffusi e per le quali l'amministrazione può avvalersi di formatori interni e/o formatori esterni.

I percorsi formativi interni prevedono l'utilizzo di diverse metodologie didattiche, quali: modalità telematiche (e-learning), modalità mista (aule blended) e lezioni frontali.

Sarà privilegiata la formazione ad opera di personale interno.



Si evidenzia che in materia di digitalizzazione, la Scuola rinnova l'invito allo svolgimento di formazione proposta dal Dipartimento della funzione pubblica, nell'ambito del *Progetto Syllabus per la formazione digitale*, con l'obiettivo di consolidare e promuovere la crescita delle competenze digitali del PTA a supporto dei processi di innovazione della PA.

Il *Syllabus* rappresenta lo strumento di riferimento sia per l'attività di autoverifica delle competenze digitali che per la definizione dei corsi volti a soddisfare i fabbisogni formativi rilevati.

Il catalogo corsi offerto in piattaforma è stato elaborato per essere completamente *compliant* con il *Syllabus* sia in termini di argomenti, che di struttura (aree di competenza, competenza, livelli di padronanza e conoscenze). Attualmente sono disponibili corsi progettati e creati con la collaborazione del fornitore FormezPA che coprono uno dei 3 livelli di padronanza di una specifica competenza (livello base, intermedio, avanzato). Il sistema permette la fruizione solo dei corsi assegnati automaticamente dalla piattaforma a valle del *test di assessment*.

In ambito di ricerca, per l'anno 2023, è stato rinnovato l'Accordo con l'ente APRE che permetterà la fruizione nell'anno in corso di n. 2 iniziative formative in materia di Horizon Europe.

In ambito di Amministrazione e servizi al personale, la programmazione di un intervento in materia di CCNL Comparto Istruzione e Ricerca sarà subordinato alla formalizzazione del Contratto stesso, mentre in ambito di Contrattualistica e Acquisti, la formazione seguirà l'approvazione delle modifiche normative previste al Codice dei Contratti.

In ambito manageriale visto l'esito positivo delle prime due edizioni della Formazione in materia di Benessere organizzativo, organizzate a partire dall'anno 2021 per il personale degli Istituti Tecip, Scienze della Vita e Intelligenza Meccanica e per l'Area della Formazione, è prevista l'organizzazione di una terza edizione del corso, limitatamente ad una struttura da individuare dalla Direzione Generale.

La Formazione obbligatoria in materia di Anticorruzione, Trasparenze e Etica prevede l'organizzazione di una formazione in materia rivolta a tutto il PTA e un approfondimento specifico in materia di *Adempimenti informativi e di trasparenza obbligatori nel settore degli appalti e contratti pubblici (PNRR)*, rivolto a strutture ad elevata criticità.

Relativamente alle competenze linguistiche, verranno attivati due corsi di Lingua Inglese. I corsi si focalizzeranno in maniera particolare su tutte quelle situazioni specifiche in cui l'inglese è di cruciale importanza nella comunicazione con l'estero. Tali corsi saranno rivolti, su specifica indicazione della Direzione Generale, a personale che gestisce a vario titolo attività corrente in lingua inglese, investendo, all'interno delle strutture maggiormente interessate all'uso della lingua, su chi ha un livello di conoscenza elevato, al fine del loro perfezionamento, affinché il livello, all'interno di ciascuna struttura organizzativa, sia adeguato alla caratterizzazione internazionale della Scuola.



Per l'anno 2023 è stato rinnovato l'Accordo con il fornitore COINFO relativamente al Progetto ISOIVA. Tale accordo permette la partecipazione alle due edizioni del Convegno ISOIVA *in modalità streaming* senza limiti di partecipazione per tutte le unità di personale interessate e la possibilità di partecipazione in presenza, se possibile, di due unità dell'Area Bilancio e Contabilità.

Per l'anno 2023 è prevista l'organizzazione di due incontri rivolti al personale di nuova assunzione, in presenza della Direzione Generale e dei/delle Responsabili di Area, U.O e di Funzione della Scuola, con l'obiettivo di accogliere il nuovo personale e di presentare le strutture amministrative e le attività della Scuola.

Sarà inoltre considerata prioritaria la partecipazione di personale titolare di Contratti di Formazione e lavoro, ad iniziative formative indicate dai/dalle Responsabili delle strutture di riferimento.

Per i dettagli relativi alle iniziative interne - competenze trasversali, relativamente agli obiettivi formativi, agli ambiti di intervento, ai partecipanti, alla tipologia di docente/fornitore, e alla modalità di svolgimento della formazione, si rimanda all'*Allegato 5 Formazione PTA*.

Competenze specifiche (corsi esterni e addestramento esterno)

Per le tematiche specifiche e/o laddove i bisogni formativi riguardino una o poche unità di personale, è prevista l'organizzazione di iniziative di formazione e di addestramento esterno.

Le iniziative esterne, da Linee Guida della Formazione, sono attività organizzate e gestite da Enti e Società esterne, specializzate nella formazione del personale delle Pubbliche Amministrazioni.

La partecipazione ad ulteriori eventi formativi, oltre a quelli inseriti nel Piano operativo annuale della Formazione anno 2023, potrà essere autorizzata, anche nel rispetto della regolamentazione interna e stanziamento di budget, su specifica autorizzazione della Direzione Generale, e inserita nella revisione del Piano nel mese di luglio 2023.

Si prevede la partecipazione di corsi di formazione specialistica in ambiente U-GOV, CINECA. Su indicazione della Direzione Generale, la formazione in materia è limitata agli aggiornamenti sugli applicativi in uso e all'avanzamento delle competenze di personale altamente qualificato, anche finalizzato al trasferimento delle conoscenze base del personale di nuova assunzione che dovrà essere assicurato *on the job*.

Anche per l'anno 2023 è prevista la possibilità di usufruire di formazione esterna extra piano, a titolo gratuito, presente sul mercato, purché in linea con gli obiettivi annuali e triennali suddetti e purché autorizzata dai/dalle Responsabili della struttura di riferimento e appositamente comunicata in via preliminare all'Area Staff anche al fine della mappatura dei corsi.



Per i dettagli relativi alle iniziative esterne competenze specifiche, relativamente agli obiettivi formativi, agli ambiti di intervento, ai partecipanti, alla tipologia di docente/fornitore, e alla modalità di svolgimento della formazione, si rimanda all'*Allegato 5 Formazione PTA*.

Partecipazione a Corsi, Seminari di altre strutture della Scuola

Come indicato nelle Linee Guida della Formazione del PTA, il Responsabile di ciascuna struttura può richiedere la partecipazione di personale ad iniziative di alta formazione promosse dalla Scuola a titolo gratuito. La partecipazione può essere limitata anche ad alcuni moduli didattici e necessita un iter autorizzatorio.

La Direzione Generale ritiene di particolare interesse la partecipazione di PTA ad iniziative di alta Formazione della Scuola, se in linea con gli indirizzi generali del Piano della Formazione.

Formazione presso altre Università

Rimane aperta, anche per l'anno 2023, la possibile partecipazione a formazione organizzata da altre Università, in virtù di accordi intercorsi in materia formativa.



4. MONITORAGGIO

La seguente sezione riporta gli strumenti e le modalità di monitoraggio nonché i soggetti responsabili delle diverse attività.

Valore Pubblico

Strumenti e metodi di monitoraggio: il monitoraggio dell'attuazione del *Piano di Orientamento Strategico* e del *Programma Triennale* e la verifica annuale degli obiettivi raggiunti, sulla cui base il programma triennale viene annualmente aggiornato, spettano al Senato accademico e al Consiglio di amministrazione, per quanto di loro competenza.

Responsabili: Senato Accademico e Consiglio di Amministrazione.

Performance

Strumenti e metodi di monitoraggio: nei mesi di giugno e luglio di ogni anno viene svolto, da parte del Nucleo di Valutazione e dal Consiglio di Amministrazione il monitoraggio degli obiettivi del Direttore Generale, per l'anno in corso, ai sensi dell'art. 6 *Monitoraggio della performance* del d.lgs. 150/2009. Annualmente, viene redatta la Relazione sulla performance dell'anno precedente, ai sensi dell'art. 10 *Piano della performance e Relazione sulla performance*, comma 1, del d.lgs. 150/2009 che include una sintesi dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi di performance, ai comportamenti organizzativi e all'indagine di *Customer Satisfaction*. La relazione viene approvata dal Consiglio di Amministrazione e validata dal Nucleo di Valutazione. Per una descrizione del ciclo della performance, incluso il relativo monitoraggio, si rimanda al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance 2023, disponibile al seguente [link](#), approvato dal Consiglio di Amministrazione a gennaio 2023.

Responsabili: Rettore, Nucleo di Valutazione, Consiglio di Amministrazione.

Rischi Corruttivi e Trasparenza

Strumenti e metodi di monitoraggio: annualmente viene svolto un monitoraggio sulle misure anticorruzione e sulla revisione/validazione delle valutazioni di rischio con il coinvolgimento di tutte le strutture della Scuola. L'esito di tale monitoraggio costituisce la base sia per la compilazione della Relazione annuale del RPCT sia per il successivo piano anticorruzione/sezione PIAO. Si rimanda sottosezione 2.3 *Rischi corruttivi e trasparenza* per una descrizione più estesa delle modalità di monitoraggio delle misure.

Viene inoltre svolto il monitoraggio delle sezioni di Amministrazione Trasparente, secondo le modalità descritte nella sottosezione 2.3 citata.

Responsabili: Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza



Organizzazione e Capitale Umano

Strumenti e metodi di monitoraggio: il Direttore Generale effettua periodicamente un monitoraggio sull'organizzazione del lavoro agile, anche al fine di dare contezza alle istanze ministeriali.

Riguardo alla formazione del personale, il monitoraggio viene effettuato annualmente e rendicontato all'interno della Relazione annuale della Formazione.

In merito al monitoraggio della sezione organizzazione e capitale umano, in coerenza con gli obiettivi di performance, si evidenzia che nell'ambito dei monitoraggi annuali svolti dal Nucleo di Valutazione sono rilevate la coerenza tra gli obiettivi specifici di performance, anche con riferimento agli obiettivi che hanno un impatto sulla struttura organizzativa, e gli obiettivi generali del programma triennale che hanno un orizzonte pluriennale.

Responsabili: Direttore Generale, Nucleo di Valutazione.



Elenco allegati al PIAO 2023-2025

Al presente documento si allegano:

- *Allegato 1 Programma Triennale 2023-2025*
 - Indicatori e target
- *Allegato 2 Obiettivi performance 2023:*
 - Tabella 1 - Obiettivi e indicatori di performance del Direttore Generale e dei/delle Responsabili di Struttura (Area e Dirigente) e relativi pesi - anno 2023;
 - Tabella 2 - Raccordo Obiettivi e indicatori di performance del Direttore Generale e dei/delle Responsabili di Struttura (Area e Dirigente) anno 2023 e obiettivi e indicatori del *Programma Triennale 2023-2025*;
- *Allegato 3 PAP 2023-2025*
 - Piano Azioni Positive approvato dal Comitato Unico di Garanzia (CUG)
- *Allegato 4 PTPCT 2023-2025:*
 - Tabella 1 – Sistema di gestione del rischio corruttivo Scuola Superiore Sant'Anna. Include i dati rilevati nell'ambito dell'analisi del contesto interno, della valutazione del rischio (identificazione, analisi, ponderazione) e del trattamento del rischio;
 - Tabella 2 – Responsabilità pubblicazione dati in Amministrazione Trasparente: riporta i nomi degli uffici responsabili per la pubblicazione dei dati in Amministrazione Trasparente
- *Allegato 5 Formazione PTA:*
 - Competenze trasversali
 - Competenze specifiche