



SCUOLA
ALTI STUDI
LUCCA

2022-2024

PIANO INTEGRATO DELLA PERFORMANCE

(approvato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 27 gennaio 2022)



SOMMARIO

1. PREMESSA	3
2. CONTESTO DI RIFERIMENTO	4
2.1 LA SCUOLA IN NUMERI	4
2.2 IL FONDO DI FINANZIAMENTO ORDINARIO	11
2.3 VALUTAZIONE PARTECIPATIVA E <i>CUSTOMER SATISFACTION</i>	12
3. INQUADRAMENTO STRATEGICO	13
3.1 LINEE STRATEGICHE	15
3.2 ANALISI SWOT	17
3.3 LA PROGRAMMAZIONE DELLE UNIVERSITÀ 2021-2023	18
3.4 POLITICHE SOCIALI, PARI OPPORTUNITÀ e PARITÀ DI GENERE	20
3.5 ASSICURAZIONE e VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ	21
4. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	22
4.1 GLI OBIETTIVI DEL DIRETTORE AMMINISTRATIVO	22
4.2 GLI OBIETTIVI DELL'AMMINISTRAZIONE	23
4.3 RACCORDO CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO FINANZIARIA	29
5. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE	29
5.1 IL MODELLO ORGANIZZATIVO ATTUALE	29
5.2 IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	30
6. LA PROGRAMMAZIONE TRIENNALE DEL PERSONALE	31
6.1 RECLUTAMENTO DI PERSONALE DOCENTE E DI RICERCA	31
6.2 RECLUTAMENTO DI PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO A TEMPO INDETERMINATO	32
7. ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO	33
8. COMUNICAZIONE E TRASPARENZA	41
9. ALLEGATI	42

1. PREMESSA

In ottemperanza a quanto previsto dal D.Lgs. n. 150/2009, art. 10, come modificato dal D.Lgs. n. 74/2017, art. 13, le Pubbliche Amministrazioni (PA) sono tenute a redigere annualmente e pubblicare il Piano della Performance, documento programmatico triennale in cui sono riportati indirizzi e obiettivi sia strategici sia operativi. In un'ottica di gestione integrata il Piano è redatto al fine di assicurare la pianificazione, l'efficacia e la sostenibilità dell'azione amministrativa nel perseguimento degli indirizzi strategici.

Il processo di pianificazione per il triennio 2022-2024 ha subito l'influenza di una serie di fattori quali l'inizio del mandato del nuovo Direttore della Scuola, il parziale ricorso alla modalità di lavoro agile su lungo periodo e, non ultimo, il perdurare dello stato emergenziale legato alla diffusione del virus COVID-19.

Per l'elaborazione del presente Piano sono stati presi in esame i seguenti documenti ANVUR:

- [Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane;](#)
- [Nota di indirizzo per la gestione del ciclo della performance 2018-2020;](#)
- [Linee Guida per la gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio delle Università statali italiane.](#)

Dopo aver fornito il contesto di riferimento, il Piano Integrato adotta la seguente struttura:

- Inquadramento strategico, sezione nella quale sono riassunte le linee di sviluppo strategico;
- La performance organizzativa, sezione centrale del Piano che espone obiettivi, indicatori e aspetti organizzativi legati all'Amministrazione;
- La performance individuale, sezione in cui si richiamano il modello organizzativo e il sistema di misurazione e valutazione della performance attualmente in uso;
- La programmazione triennale del personale;
- Analisi delle aree di rischio, in cui vengono indicate le aree a rischio corruzione e le conseguenze di una mancata o insufficiente trasparenza amministrativa;
- Comunicazione e Trasparenza, dove viene descritta sinteticamente la strategia comunicativa.

Si segnala che, ai fini di una semplificazione della pluralità di adempimenti di pianificazione previsti dalla normativa vigente, l'art. 6 del D.L. n. 80/2021 prevede l'adozione entro il 30 aprile 2022 (art. 1 del D.L. n. 228/2021) del Piano integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) di durata triennale e soggetto ad aggiornamento annualmente nel quale sarà assorbito il presente documento.

2. CONTESTO DI RIFERIMENTO

La Scuola IMT Alti Studi Lucca (Scuola), istituita con D.M. MIUR del 18 novembre 2005, è un'istituzione universitaria, di ricerca e alta formazione, con ordinamento speciale inserita nel sistema universitario italiano, dotata di personalità giuridica e di autonomia didattica, scientifica, organizzativa e amministrativa. Caratteristiche distintive della Scuola sono la capacità innovativa della sua ricerca e dei suoi programmi di dottorato e la sua natura interdisciplinare, caratterizzata dalla complementarietà di metodologie desunte da materie quali l'economia, l'ingegneria, l'informatica, la matematica applicata, la fisica, le neuroscienze cognitive e sociali, la storia politica, l'archeologia, la storia dell'arte e l'analisi e la gestione del patrimonio culturale.

La comunità della Scuola si fonda sulla piena partecipazione di allievi e docenti alle attività della Scuola, anche attraverso la valorizzazione del modello *Campus*, delle infrastrutture e dei servizi residenziali.

2.1 LA SCUOLA IN NUMERI

Sono di seguito riportati alcuni dati (aggiornati al 31 dicembre 2021) che, unitamente a delle descrizioni sintetiche, permettono a tutti i portatori di interesse (*stakeholder*) di comprendere la struttura della Scuola e le sue caratteristiche principali.

Personale

	12 Professori Ordinari
Professori	1 Professore Ordinario in convenzione (ex art. 6, co. 11 L. 240/2010)
	12 Professori Associati
Ricercatori T.D.	4 RTD-B
	13 RTD-A
Assegnisti	7 <i>Assistant Professor</i>
	4 <i>Post Doctoral Fellow</i>
	32 <i>Research Collaborator</i>
Collaboratori di ricerca	1 Co.Co.Co.
	6 Borsisti di ricerca
Visiting Professor	20 contratti attivi nel corso del 2021

	38 a tempo indeterminato
	4 a tempo determinato
Personale tecnico-amministrativo	2 Co.Co.Co.
	1 tecnologo
	1 Direttore Amministrativo
Strutture	
Complessi	Complesso di San Francesco
	Complesso di San Ponziano
Strutture didattiche	2 aule
	5 sale studio (60 postazioni)
	1 auditorium
	4 altri spazi
Laboratori e Centri di ricerca	MUSAM-LAB
	Laboratorio Multidisciplinare
	<i>Innovation Center Lab Neuroscience</i>
	<i>Game Science Research Center</i>
Biblioteca	86 postazioni studio
	24 uffici (a disposizione di ricercatori e allievi)
	>200.000 risorse elettroniche
	6957 monografie cartacee
Strutture residenziali	1 foresteria ospiti (4 camere, 4 appartamenti monocalci, 5 appartamenti bilocali)
	51 camere doppie e 3 singole ad uso allievi (105 posti letto)

Il modello *Campus* residenziale adottato dalla Scuola favorisce l'interazione tra gli allievi, provenienti da luoghi e discipline diverse, i ricercatori e i docenti, come pure con i *Visiting Professor*, ospitati in sede in virtù della presenza di una Foresteria. Il *Campus*, inoltre, consente l'organizzazione di eventi rivolti al

pubblico generale e attività convegnistiche anche esterne, promuovendo in tal modo iniziative finalizzate a rafforzare le attività di Terza Missione e i rapporti con il territorio.

È in corso un progetto di ampliamento strutturale con fine dei lavori prevista per febbraio 2023, che si concretizzerà nella riqualificazione del complesso di Via Brunero Paoli a cura della Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca, grazie a un finanziamento Ministeriale. All'interno della nuova sede sono previste 16 stanze singole e 42 stanze doppie dedicate agli allievi, per un totale di 100 posti letto, oltre a spazi studio, aree ricreative e spazi verdi (superficie coperta pari a 1.280,13 metri quadri; area verde pari a 2.112,16 metri quadri). Il complesso sarà completamente privo di barriere architettoniche.

Con riferimento alle strutture residenziali, a causa del perdurare dell'emergenza da Covid-19, tutti gli alloggi nella foresteria ospiti sono al momento occupati dagli allievi tranne 2 appartamenti bilocali riservati alle quarantene. Inoltre, si segnala che la Fondazione Cassa di Risparmio di Lucca ha messo a disposizione 6 camere nel complesso di San Micheletto a favore di altrettanti allievi della Scuola e che la Scuola ha all'attivo una convenzione con una struttura alberghiera per l'utilizzo di 15 camere da parte di allievi e ospiti.

Didattica

	Programma di Dottorato in <i>Cognitive and Cultural Systems (CSS)</i>	2 curricula (<i>track</i>) in <i>Analysis and Management of Cultural Heritage (AMCH)</i> e <i>Cognitive, Computational and Social Neuroscience (CCSN)</i>
	Programma Dottorato in <i>Systems Science (SS)</i>	2 curricula (<i>track</i>) in <i>Computer Science and Systems Engineering (CSSE)</i> e <i>Economics, Networks and Business Analytics (ENBA)</i>
Offerta formativa	Dottorato congiunto in <i>Data Science</i>	Attivo fino al XXXVI ciclo (a partire dal XXXVII ciclo confluito nel Dottorato Nazionale in Intelligenza Artificiale)
	Dottorato Nazionale in Intelligenza Artificiale	Attivo a partire dal XXXVII ciclo
	Master congiunto di II livello in <i>Data Science and Statistical Learning</i>	
Allievi	173 allievi in corso	
	35,84% allievi stranieri	
Candidature	707 domande pervenute per 39 posti (bando XXXVII ciclo di dottorato)	27,58% dall'Italia 7,36% dall'Europa 65,06% da altri paesi

Mobilità	12 effettuate nel 2021	11 in Europa 1 in Nord America
Placement (dati occupazione ex allievi)¹	45,7% attivo presso università e centri di ricerca italiani ed esteri	
	19% attivo presso enti governativi e istituzionali	
	26,6% attivo presso società/aziende	
	4,3% svolge attività imprenditoriale	

Punti di forza dell'offerta formativa della Scuola sono: il carattere multidisciplinare dei Programmi di Dottorato e dei relativi curricula e l'integrazione dei corsi ordinari con lezioni di tipo frontale con approcci didattici più innovativi, quali i Seminari avanzati e i *Research Seminars*.

Il rapporto numericamente favorevole tra docenti e allievi permette un'attività di formazione molto spesso ritagliata su singoli allievi o su gruppi piccolissimi.

Sul piano dell'ampliamento dell'offerta didattica, oltre all'avvio della seconda edizione del Master di II livello in "*Data Science and Statistical Learning*" (MD2SL), organizzato in collaborazione con il *Florence Center for Data Science* dell'Università di Firenze, nell'A.A. 2021/2022 saranno attivati anche corsi di formazione specialistica quali ad esempio *Executive Courses* rivolti a professionisti con almeno 5 anni di esperienza e che prevedono un programma intensivo e residenziale. Tale scelta risponde alla crescente richiesta di una formazione manageriale e imprenditoriale a sostegno della competitività delle imprese.

Ricerca

Le attività di ricerca della Scuola IMT sono attualmente organizzate in 7 Unità di Ricerca distinte, ma multidisciplinari:

- AXES - *Laboratory for the Analysis of complex Economic Systems;*
- DYSCO - *Dynamical Systems, Control, and Optimization;*
- LYNX - *Center for the interdisciplinary Analysis of Images;*
- MOMILAB - *Molecular Mind Laboratory;*
- MUSAM - *Multi-scale Analysis of Materials;*
- NETWORKS - *Network Theory, Theory of Modern Statistical Physics, Economic and Financial Systems;*

¹ Il 4,4% degli ex allievi non ha partecipato al monitoraggio.

- SYSMA - *System Modelling and Analysis*.

L'attività di ricerca svolta al loro interno è strettamente connessa ai Programmi di Dottorato della Scuola, inoltre ogni allievo iscritto ad uno dei Programmi di Dottorato della Scuola è affiliato a una Unità di Ricerca contribuendo alle attività e ai progetti realizzati al suo interno.

	2019	2020	2021
Finanziamenti da progetti di ricerca	22 progetti nazionali (€ 1.905.005,15)	15 progetti nazionali (€ 1.560.380)	26 progetti nazionali (€ 1.254.676)
	2 progetti europei (€ 59.280)	3 progetti europei (€ 534.375)	3 progetti europei (€ 1.561.270)

Nell'anno 2021 la Scuola ha ricevuto complessivamente finanziamenti per l'attività di ricerca proveniente da soggetti finanziatori esterni pubblici o privati per una percentuale pari al 26% del Fondo di Finanziamento Ordinario (FFO) e ha avviato o proseguito una serie di collaborazioni tra cui di particolare impatto risulta la seconda convenzione quadro di collaborazione scientifica con Intesa Sanpaolo S.p.A. per lo sviluppo delle attività del laboratorio di ricerca applicata denominato "*Neuroscience Lab - Intesa SanPaolo Innovation Center*" che ha visto nel 2021 l'attivazione di 7 accordi attuativi.

Nel complesso, i finanziamenti sopra indicati, consentono di sviluppare un articolato piano di ricerca che vede coinvolte tutte le componenti della Scuola inclusi giovani ricercatori, alcuni dei quali vincitori di progetti in qualità di responsabile di unità di ricerca, e di sviluppare al contempo una fitta rete di collaborazione con altre Scuole e Istituzioni del territorio e non solo, per la persecuzione di attività innovative di ricerca e nell'ambito della Terza Missione. L'incremento del cofinanziamento esterno è, inoltre, una scelta strategica della Scuola, necessaria al rispetto dei vincoli ministeriali di percentuale di costo del personale a valere sul FFO.

La Scuola riconosce altresì l'importanza di sviluppare prodotti della ricerca di qualità eccellente o elevata rispetto al contesto comparativo nazionale e internazionale, dal punto di vista dell'originalità, del rigore metodologico, e dell'impatto sulla comunità scientifica. A tale fine si impegna a monitorare in modo costante il livello della propria produzione scientifica attraverso indicatori in parte definiti all'interno della comunità e in parte promossi dalle procedure di valutazione ministeriali.

	2019	2020	2021
Numero di pubblicazioni presenti su Scopus con affiliazione Scuola (per anno di pubblicazione)	168	179	201
Numero di pubblicazioni depositate in IRIS (per anno di pubblicazione)	206	180	126*
Numero di pubblicazioni di fascia A per i settori non bibliometrici (per anno di pubblicazione)	50	40	48
Numero pubblicazioni in Q1 (primo quartile) secondo il <i>ranking</i> SCImago (per anno di pubblicazione)	84	46	n.d.**

* Dato in aggiornamento ** Dati relativi al 2021 non ancora disponibili

Terza Missione

<i>Spin-off</i>	2 società costituite
	1 società accreditata nell'anno 2020 (costituenda)
Convenzioni (attive nel 2021)	10 convenzioni locali
	21 convenzioni nazionali
	7 convenzioni internazionali

Nel 2021 si sono intensificate, anche attraverso l'adesione dell'Istituto Nazionale di Astrofisica, le attività del *Game Science Research Center*, centro di ricerca interuniversitario con sede amministrativa presso la Scuola che tra i propri obiettivi vede anche la promozione e il sostegno delle attività legate alla Terza Missione e che prevedono l'impiego del gioco e la creazione di un ponte con i settori produttivi che utilizzano i giochi come mezzi di produzione o prodotti.

Nell'anno passato sono, inoltre, proseguite le attività dell'Ufficio Regionale di Trasferimento Tecnologico (URTT), nato da un accordo tra la Regione Toscana, l'Università degli Studi di Firenze, l'Università di Pisa, l'Università di Siena, la Scuola Normale Superiore, la Scuola Superiore Sant'Anna, la Scuola IMT Alti Studi Lucca e la Fondazione Toscana *Life Science*.

Per quanto riguarda il rafforzamento delle attività di valorizzazione e promozione delle strutture di ricerca, grazie al finanziamento da parte della Regione Toscana di una borsa di ricerca annuale per la formazione di figure ad alta professionalità esperte nelle attività di Terza Missione, sono state sviluppate nuove attività di comunicazione e marketing delle strutture di ricerca della Scuola che si sono concretizzate con la creazione di schede di brevetti e competenza, nonché con l'organizzazione e partecipazione a eventi

dedicati. In particolare, si segnala l'evento "*TID - Toscana Inventors Day*", ideato e realizzato sotto il coordinamento dell'URTT per agevolare e promuovere l'incontro fra gli inventori e le inventrici delle università toscane e le imprese attraverso la presentazione dei brevetti e delle competenze universitarie, organizzato in due edizioni sulle tematiche specifiche di "*Digital & Industry*" e "*Green Transition & Sustainable Tech*".

Comunicazione ed eventi

Eventi di divulgazione scientifica	9 svolti in presenza (di cui 7 organizzati in occasione di " BRIGHT-NIGHT. La notte europea delle ricercatrici e dei ricercatori ")
	5 svolti in remoto (di cui 4 organizzati nell'ambito della " Settimana mondiale del cervello ")
Progetti di divulgazione scientifica	2
Comunicati stampa pubblicati	26
Workshop	2 svolti in presenza

Nel corso del 2021 sono stati realizzati due progetti di divulgazione scientifica dedicati agli studenti e alle studentesse delle scuole primarie e secondarie di primo e secondo grado, dal titolo "[Il cervello a fumetti](#)" e "[Lezioni disegnate](#)". Queste rassegne video, disponibili sul canale YouTube della Scuola, sono state ideate e realizzate insieme al corpo docente e ricercatore della Scuola sia per ovviare alla mancanza dei tradizionali appuntamenti con le scuole del territorio, dovuta all'emergenza sanitaria da COVID-19, sia per sperimentare nuovi formati da spendere e diffondere online.

A gennaio 2021 è stata accettata la domanda di adesione della Scuola ad APEnet - Rete degli Atenei ed Enti di Ricerca per il *Public Engagement* la cui finalità principale è diffondere, promuovere e valorizzare la cultura e le buone pratiche nelle azioni di *Public Engagement*, supportando e facilitando il processo di istituzionalizzazione del *Public Engagement* negli atenei e negli enti di ricerca italiani attraverso la condivisione e il potenziamento delle conoscenze e delle competenze necessarie. A ottobre 2021 il Comitato di Coordinamento della Rete APEnet ha comunicato ai suoi membri la volontà di costituirsi in Associazione per rilanciare e meglio supportare le proprie attività e a dicembre 2021 è stata approvata l'adesione della Scuola all'Associazione APEnet in qualità di socio.

Ranking

Anche nell'anno 2021 la Scuola ha partecipato all'indagine annuale di U-Multirank (*ranking* ufficiale della Commissione Europea). L'analisi, relativa all'anno 2020, conferma la Scuola tra i primi 5 atenei in Italia sulla

base del numero di risultati positivi raggiunti: dodici in tutto gli indicatori in cui ha ottenuto il massimo punteggio. Ricerca e internazionalizzazione sono i punti di forza messi in evidenza (Figura 1), in particolare il numero di pubblicazioni a carattere interdisciplinare e quelle con almeno un co-autore affiliato ad un ateneo o ente di ricerca estero, la presenza ricercatori di nazionalità straniera e la mobilità studentesca in uscita e in entrata.

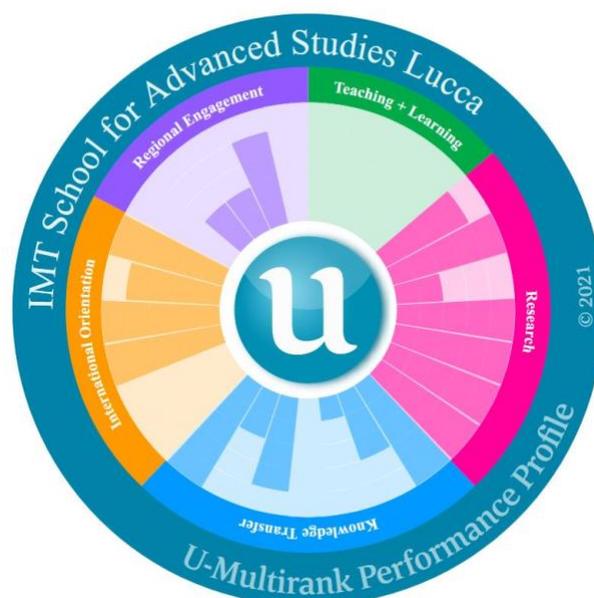


Figura 1: Rappresentazione grafica dei risultati ottenuti dalla Scuola nell'indagine U-Multirank relativa all'anno 2020. Gli ambiti considerati sono cinque: Didattica, Ricerca, Trasferimento di conoscenze, Orientamento internazionale e Contributo alla crescita regionale².

2.2 IL FONDO DI FINANZIAMENTO ORDINARIO

Nell'ultimo triennio, la Scuola ha potuto contare sull'assegnazione delle quote di Fondi di Finanziamento Ordinario (FFO) riportate nella tabella 1.

² Per maggiori dettagli si rimanda all'analisi dettagliata disponibile al seguente indirizzo <https://www.umultirank.org/study-at/imt-school-for-advanced-studies-lucca-rankings>

Dettaglio voci	Assegnazioni		
	2019	2020	2021
Quota base	4.936.987	4.939.623	5.371.273
Quota premiale, di cui	1.661.759	1.828.546	2.063.084
- qualità della ricerca - VQR	762.283	830.550	1.035.875
- politiche di reclutamento	523.036	616.056	608.010
- valorizzazione dell'autonomia responsabile degli atenei	376.440	381.940	419.199
Piani straordinari	923.942	983.462	1.009.474
Borse post lauream	839.325	880.562	971.210
Programmazione triennale	68.447	69.636	-
Proroga ulteriore corsi di dottorato A.A. 2019/2020	-	118.265	827.552
D.M. 294/2020 straordinarie esigenze connesse allo stato di emergenza COVID-19	-	250.000	
D.M. 734/2021 straordinarie esigenze connesse allo stato di emergenza COVID-19	-	-	260.000
Quota altri interventi specifici (Fondo giovani, integrazione indennità maternità, rimborsi ASN, una tantum professori e ricercatori, ecc.)	59.515	64.736	672
Totale	8.489.975	9.134.830	10.503.265

Tabella 1: Assegnazione del FFO nell'ultimo triennio.

2.3 VALUTAZIONE PARTECIPATIVA E *CUSTOMER SATISFACTION*

Il D.Lgs. n. 74/2017, che ha modificato il D.Lgs. n. 150/2009, ha introdotto alcune novità all'interno del processo valutativo, in particolare concretizzando la partecipazione diretta di cittadini utenti alla valutazione della performance della PA. In generale, come espresso dall'ANVUR nelle "Linee Guida per la gestione integrata del Ciclo della Performance delle università statali italiane", il principio di fondo da rispettare è che il grado di soddisfazione dei soggetti cui il supporto amministrativo è dedicato (utenza interna ed esterna) deve essere debitamente preso in considerazione sia in fase di definizione degli obiettivi all'interno del Piano Integrato, sia in fase di valutazione e rendicontazione nella Relazione sulla performance.

Tenuto conto della centralità degli allievi nel sistema di Assicurazione della Qualità della didattica, la Scuola riserva particolare attenzione all'ascolto sistematico delle loro opinioni con riferimento alla didattica erogata

e agli aspetti caratteristici dei Programmi di Dottorato. Il sistema di rilevazione delle opinioni degli allievi prevede la somministrazione in forma anonima tramite applicativo online di tre tipologie di questionari:

- il *Teaching Evaluation Questionnaire* per la valutazione di ciascun insegnamento erogato;
- l'*End of year questionnaire* per la valutazione di ciascuno degli anni del Programma di Dottorato successivi al primo;
- il *PhD Program Evaluation Questionnaire* per la valutazione del Programma di Dottorato nel suo complesso.

Inoltre, dal 2017 la Scuola partecipa al progetto *Good Practice (GP)*, coordinato dal Politecnico di Milano, il cui obiettivo è quello di incentivare il monitoraggio costante della performance al fine di migliorare l'efficienza e l'efficacia dei servizi amministrativi erogati dagli Atenei italiani. Le rilevazioni di *Customer Satisfaction (CS)* del progetto GP sono rivolte alle seguenti categorie di *stakeholder*: da un lato docenti, dottorandi e assegnisti, dall'altro il personale tecnico-amministrativo. I risultati dei questionari di CS somministrati permettono di quantificare la percezione rispetto al servizio di supporto erogato dalla Scuola tramite l'analisi del grado di soddisfazione. Il questionario, disponibile in lingua italiana e inglese, viene compilato online in forma anonima tramite *link* inviato a tutti gli aventi diritto. Salvo alcuni servizi di uso comune per i quali l'opinione è richiesta automaticamente a tutti gli utenti, nella fase iniziale il compilatore seleziona i servizi di cui ha effettivamente fruito e sui quali sarà chiamato ad esprimere un'opinione.

Al fine di differenziare gli strumenti di rilevazione e di superare le problematiche legate alla numerosità del campione, spesso poco significativo, il Presidio della Qualità (PQ) aveva proposta già per il 2020 la sperimentazione di una nuova metodologia di ascolto degli allievi, i *focus group*, che prevedono un'analisi qualitativa di specifiche tematiche in gruppo sotto la guida di un moderatore. L'avvio della sperimentazione, nonostante la sospensione causata dell'emergenza epidemiologica da COVID-19, permane tra le priorità del PQ.

3. INQUADRAMENTO STRATEGICO

Le linee strategiche di sviluppo della Scuola per il triennio 2022-2024 sono state definite nel "Documento di Programmazione Triennale 2022-2024", approvato dal Consiglio di Amministrazione, acquisito il parere del Senato Accademico, nella seduta del 21 dicembre 2021 e allegato al presente documento.

L'ambizioso piano strategico punta ad analizzare, comprendere e favorire il cambiamento indirizzando lo sviluppo della Scuola nel corso del prossimo triennio a rispondere ad una visione innovativa di formazione

e ricerca interdisciplinare, in grado di contribuire allo sviluppo di nuove conoscenze e tecnologie utili per affrontare problemi complessi, quali la transizione digitale, ambientale e le sfide post-pandemiche.

La tabella 2 presenta il quadro sinottico degli obiettivi strategici per il triennio 2022-2024 suddivisi per linea di intervento:

- Didattica e alta formazione;
- Ricerca;
- Terza Missione, comunicazione, rapporti con il territorio e sostenibilità;
- *Welfare*, equità e sviluppo.

3.1 LINEE STRATEGICHE

Strategia	Obiettivi	Azioni
Didattica e Alta Formazione	D.1 Potenziare, aggiornare e ampliare l'offerta dottorale	Aggiornamento ed evoluzione dei dottorati e dei percorsi dottorali; promozione della formazione di competenze interdisciplinari; potenziamento delle reti di collaborazione con <i>stakeholder</i> esterni; sviluppo di iniziative a sostegno dell'attrattività dei corsi di dottorato
	D.2 Ampliare l'offerta formativa della Scuola: alta formazione pre- e post-dottorale	Potenziamento della formazione pre-dottorale; sviluppo di iniziative di formazione continua; potenziamento del servizio di <i>job placement</i>
Ricerca	R.1 Potenziare la partecipazione a bandi competitivi e la collaborazione con enti esterni	Supporto e incentivazione alla partecipazione a bandi competitivi; supporto per la condivisione interna di idee progettuali; supporto alle reti nazionali, europee e internazionali della ricerca; individuare meccanismi per attrarre giovani ricercatrici e ricercatori
	R.2 Favorire la collaborazione tra le unità di ricerca all'interno e all'esterno della Scuola	Identificare un modello organizzativo per favorire la collaborazione interdisciplinare; favorire il raggiungimento di adeguate massa critica nelle aree di ricerca interdisciplinare prioritarie per la Scuola
	R.3 Individuare strumenti adatti a valutare e promuovere la ricerca sia disciplinare sia interdisciplinare	Identificare opportuni indicatori per la valutazione delle performance individuali ed organizzative; promuovere le pubblicazioni <i>open access</i> ; promuovere la ricerca e la pubblicazione, anche con strumenti innovativi, su materiali e dati inediti; individuare interlocutori nazionali ed internazionali per studiare metodi adeguati per la valutazione della ricerca interdisciplinare
	R.4 Orientare alla ricerca e potenziare la ricerca sul campo	Avviare iniziative di orientamento per la scelta dei percorsi dottorali; avviare azioni specifiche atte a favorire il contatto diretto con la ricerca sul campo; aumentare la mobilità internazionale degli allievi del dottorato

Terza Missione, comunicazione, rapporti con il territorio e sostenibilità	T.1 Potenziare il trasferimento tecnologico e dei rapporti col territorio	Rafforzare la cooperazione con le altre Scuole a Ordinamento Speciale; promuovere la definizione di accordi e convenzioni; favorire le attività di collaborazione con le imprese; definire il Piano della Sostenibilità per il 2022; promuovere l'apertura della Scuola al mondo non accademico
	T.2 Impegnarsi strutturalmente e stabilmente nella comunicazione e nella divulgazione istituzionale e scientifica	Accrescere la riconoscibilità e le specificità della Scuola; aumentare la visibilità della Scuola come centro di ricerca di frontiera; accreditare la Scuola come ente in grado di offrire proposte culturali, informazione di qualità e approfondimento su temi specifici
	T.3 Consolidare e potenziare le iniziative di <i>public engagement</i>	Potenziare la collaborazione con le scuole superiori; consolidare le proposte di eventi per il pubblico generale arricchendole di contenuti
Welfare, equità e sviluppo	W.1 Migliorare il benessere e il senso di comunità	Promuovere azioni volte a garantire il miglioramento continuo della qualità delle condizioni di lavoro e di studio; attivare gruppi di lavoro, commissioni e comitati per affrontare tematiche specifiche
	W.2 Potenziare il modello <i>Campus</i>	Offrire un alloggio adeguato al corpo studentesco; incrementare gli spazi per l'ospitalità e per le attività della Scuola

Tabella 2: Quadro sinottico degli obiettivi strategici per il triennio 2022-2024 delineati nel "Documento di Programmazione Triennale 2022-2024".

3.2 ANALISI SWOT

L'analisi SWOT è uno strumento che permette di valutare i punti di forza (*Strengths*), le debolezze (*Weaknesses*), le opportunità (*Opportunities*) e le minacce (*Threats*) fornendo una base oggettiva alla pianificazione strategica e alla definizione delle linee di sviluppo. Lo schema grafico riportato in figura 2 riassume l'analisi dettagliata riportata nel "Documento di Programmazione Triennale 2022-2024".

<p><u>STRENGTHS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualità della ricerca • Qualità di didattica e <i>placement</i> • Interdisciplinarietà per affrontare problemi complessi • Internazionalizzazione dei programmi dottorali ed esperienza internazionale del corpo docente • Capacità di adattamento e di risposta ai temi emergenti • Apertura a contesti non accademici • Modello <i>Campus</i> • Qualità del personale tecnico amministrativo 	<p><u>WEAKNESSES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dimensione limitate e <i>trend</i> di crescita lento • Provenienza prevalentemente nazionale del personale docente • Mancanza di una dotazione immobiliare di proprietà e spazi limitati • Limitata attrattività di finanziamenti esterni • Equilibrio di genere • Offerta formativa non differenziata tipologicamente • Elevato <i>turnover</i> dei dipendenti • Limitata visibilità istituzionale esterna
<p><u>OPPORTUNITIES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ordinamento Speciale • Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, piani europei, piani internazionali • Aumento della disponibilità di finanziamenti alla ricerca provenienti dall'esterno • Piani premiali per il reclutamento di giovani ricercatrici e ricercatori • Piani premiali per la chiamata di personale accademico • Attenzione crescente al divario di genere • Ripresa delle attività in presenza e nuovi scenari post-pandemici • Collaborazioni internazionali ed esterne, ivi incluse quelle con altre Scuole ad Ordinamento Speciale 	<p><u>THREATS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Incertezza sul protrarsi della crisi pandemica • Maggiore competizione nazionale a fronte dell'aumento del numero di borse dottorali • Frammentazione delle attività formative e di ricerca • Mancato allineamento della normativa sul reclutamento alle migliori pratiche internazionali • Possibile omologazione normativa delle Scuole a Ordinamento Speciale alle università

Figura 2: Analisi SWOT con dettaglio dei punti di forza (*Strengths*), delle debolezze (*Weaknesses*), delle opportunità (*Opportunities*) e delle minacce (*Threats*) per la Scuola.

3.3 LA PROGRAMMAZIONE DELLE UNIVERSITÀ 2021-2023

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

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

Preso atto che, con riferimento alle Scuole Superiori ad Ordinamento Speciale, il MUR ha fornito indicazioni specifiche sugli indicatori applicabili e non applicabili, la Scuola ha definito un Programma di interventi intitolato "Merito, formazione e interscambio culturale" impostando la propria strategia di miglioramento nell'ambito dei seguenti obiettivi:

- Obiettivo D - Essere protagonisti di una dimensione internazionale

Azioni:

- o D.1 Esperienze di studio e di ricerca all'estero
- o D.3 Attrazione di studenti internazionali e attività di internazionalizzazione domestica

- Obiettivo E - Investire sul futuro dei giovani ricercatori e del personale delle università

Azioni:

- o E.1 Reclutamento di giovani ricercatori (ricercatori a tempo determinato ai sensi della l. 240/2010 art. 24, co. 3, lett. a) e b), assegnisti e borse di dottorato
- o E.4 Integrazione del Fondo per la Premialità (art. 9, l. 240/2010).

Gli indicatori scelti per ciascun obiettivo sono riportati nella tabella 3 con l'indicazione del livello iniziale, calcolato con riferimento ai dati dell'anno 2020, e del *target* finale da raggiungere nel 2023.

Il DM n. 289 del 25 marzo 2021 ha, inoltre, previsto per le sei Scuole Superiori ad Ordinamento Speciale la possibilità di presentare, oltre al proprio programma autonomo, un programma congiunto per il conseguimento di uno o più degli obiettivi della programmazione triennale.

Le sei Scuole, pur essendo eterogenee in termini di dimensioni, specificità disciplinari, storia e collocazione territoriale, presentano significative dimensioni trasversali per quanto riguarda le attività di ricerca e di

trasferimento tecnologico e di conoscenze. In quest'ottica si colloca la scelta di impostare la strategia di miglioramento del programma intitolato "Le Scuole Superiori ad Ordinamento Speciale: istituzioni a servizio del Paese" attorno al seguente obiettivo comune:

- Obiettivo B - "Promuovere la ricerca a livello globale e valorizzare il contributo alla competitività del Paese"

Azioni:

- o B.2 Trasferimento tecnologico e di conoscenze
- o B.3 Miglioramento delle infrastrutture e degli strumenti per la ricerca al fine dell'integrazione della ricerca nelle reti internazionali ed europee.

Gli indicatori scelti sono riportati nella tabella 4 con l'indicazione del livello iniziale, calcolato con riferimento ai dati dell'anno 2020, e del *target* finale da raggiungere nel 2023.

Obiettivo	Indicatore	Livello iniziale 2020	Target finale 2023
Obiettivo D	D_b Proporzione di Dottori di ricerca che hanno trascorso almeno 3 mesi all'estero	0,520	0,620
	D_i Rapporto professori e ricercatori in visita rispetto al totale dei docenti	0,488	0,585
Obiettivo E	E_b Proporzione dei ricercatori di cui all'art. 24, co. 3, lett. a) e b), sul totale dei docenti di ruolo	0,537	0,560
	E_k Risorse disponibili sul fondo per la premialità rispetto al costo totale del personale universitario	0,017	0,026

Tabella 3: Prospetto degli indicatori scelti per ciascun obiettivo del programma "Merito, formazione e interscambio culturale" con l'indicazione del livello iniziale riferito al 2020 e del *target* finale da raggiungere nel 2023.

Obiettivo	Indicatore	Livello iniziale 2020	Target finale 2023
Obiettivo B	B_g - Numero di attività di trasferimento di conoscenza rispetto ai docenti di ruolo dell'Ateneo	0,366	0,439
	Indicatore autonomo - Numero di accordi e convenzioni sottoscritti con soggetti pubblici o privati che prevedano l'utilizzo di infrastrutture, strumenti e risorse per la ricerca	22	25

Tabella 4: Prospetto degli indicatori scelti dalla Scuola nell'ambito del programma congiunto "Le Scuole Superiori ad Ordinamento Speciale: istituzioni a servizio del Paese" con l'indicazione del livello iniziale riferito al 2020 e del *target* finale da raggiungere nel 2023.

La scelta degli obiettivi nell'ambito della programmazione delle università 2021-2023 sia come ateneo singolo sia congiuntamente con le altre Scuole Superiori a Ordinamento Speciale rientra nel quadro più ampio degli obiettivi strategici della Scuola per il periodo 2022-2024 di cui al paragrafo 3.1.

3.4 POLITICHE SOCIALI, PARI OPPORTUNITÀ e PARITÀ DI GENERE

Negli ultimi anni l'operato della Direzione si è significativamente rivolto alle politiche sociali e alle pari opportunità, con una particolare attenzione alle azioni positive sui temi dell'uguaglianza di genere, grazie ad una Delega sul tema e alla costituzione del Comitato Unico di Garanzia (CUG)³, che dal 2018 funge da osservatorio e, allo stesso tempo, spazio di iniziativa per il contrasto ai fenomeni di sessismo e di discriminazione di genere presenti nel mondo accademico.

Tra le attività del CUG merita menzione la proposta di istituzione della figura della/del Consigliera/e di fiducia a cui i membri della *Community* possono rivolgersi per ottenere supporto contro discriminazioni e/o molestie, nonché difesa del rispetto della loro dignità, intimità e onore, e la successiva disciplina di tale figura tramite il "Regolamento istitutivo della/del Consigliera/e di fiducia per prevenire e contrastare discriminazioni e molestie nei luoghi di lavoro e di studio" emanato a febbraio 2021 sulla base della raccomandazione della Commissione europea 92/131/CEE. A ottobre 2021 è stata, quindi, indetta una procedura di selezione per il conferimento di un incarico di Consigliera/e di fiducia da concludersi con la nomina entro i primi mesi del 2022.

A novembre 2021 con l'avvento della nuova Direzione è stata confermata una Delega sul tema delle pari opportunità, rinnovando l'importanza delle politiche sociali e dell'uguaglianza di genere per la Scuola, e a dicembre 2021 è stata modificata la composizione del CUG con la nomina di un nuovo Presidente.

Nel corso del 2021, su incarico degli Organi della Scuola, il CUG ha redatto il primo Bilancio di Genere della Scuola ispirato alle "Linee Guida CRUI per il Bilancio di genere" e contestualizzato alla realtà specifica della Scuola le cui dimensioni e selettività dell'offerta formativa e delle discipline presenti devono essere appropriatamente tenute in considerazione.

Trattandosi del primo Bilancio di Genere, il CUG ha voluto proporre un modello replicabile, ma flessibile, in modo da permettere in futuro un'integrazione con nuovi parametri e una lettura dei dati in senso longitudinale, tenendo conto della crescita che la Scuola sta vivendo e vivrà nei prossimi anni, anche auspicabilmente nella direzione di una riduzione di tutti i divari esistenti (ivi compreso quello di genere) per lo sviluppo di un ambiente caratterizzato dalla massima inclusività e dall'equità sociale.

Il Bilancio di Genere 2020-2021 si articola in:

- una prima parte, di natura qualitativa, che riporta le azioni e le iniziative che la Scuola o le sue componenti hanno posto in essere al fine di perseguire obiettivi riconducibili all'eguaglianza e all'equità di genere, al contrasto alle discriminazioni e alla valorizzazione delle differenze;

³ <https://www.imtlucca.it/it/the-imt-school/governing-bodies-and-committees/comitato-unico-garanzia>

- una seconda parte, di natura quantitativa, dedicata all'analisi del contesto e della distribuzione di genere della Scuola in cui è presentato un monitoraggio delle diverse componenti della Scuola attraverso una serie di indicatori, alcuni dei quali recepiti dalle Linee Guida CRUI e altri elaborati o sviluppati ex novo per adattarsi alla realtà specifica della Scuola.

Il documento include inoltre:

- il Piano delle Azioni Positive, previsto dal D.Lgs n. 198/2006, art. 48 e dalla Direttiva n. 2/2019 del Ministero per la Pubblica Amministrazione, nel quale sono individuate le misure volte ad assicurare, nel loro ambito rispettivo, la rimozione degli ostacoli che, di fatto, impediscono la piena realizzazione di pari opportunità tra uomini e donne;
- il *Gender Equality Plan*, il quale identifica la strategia dei singoli Atenei per l'uguaglianza di genere e costituisce il requisito di accesso richiesto dalla Commissione Europea per la partecipazione a tutti i bandi *Horizon Europe* per la ricerca e l'innovazione.

3.5 ASSICURAZIONE e VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ

La Scuola promuove l'assicurazione della qualità e il miglioramento dei processi e dei risultati in coerenza con le priorità e gli obiettivi strategici definiti nei documenti programmatici.

Il Presidio della Qualità (PQ), in seguito alla visita di Accreditamento iniziale, ha recepito i commenti e le raccomandazioni della Commissione di Esperti per la Valutazione delle Scuole Superiori (CEVS), avviando una riflessione sul proprio sistema di Assicurazione della Qualità (AQ).

Particolare attenzione è stata riservata nel 2021 all'AQ nell'ambito della Ricerca e della Terza Missione, anche in collegamento alle attività di Valutazione della Qualità della Ricerca (VQR 2015-2019; D.M. 1110/2019, D.M. 444/2020), finalizzate alla valutazione dei risultati della ricerca scientifica e delle attività di Terza Missione, con specifico riferimento ad un caso studio, del periodo 2015-2019. Lo sviluppo del sistema di AQ per la Ricerca e la Terza Missione con l'identificazione di opportuni indicatori di performance costituisce una delle linee di sviluppo strategiche per il triennio 2022-2024 come esplicitato nell'obiettivo strategico "R.3. Individuare strumenti adatti a valutare e promuovere la ricerca sia disciplinare sia interdisciplinare".

Per quanto riguarda il sistema di AQ della Didattica, il PQ, di concerto con il Delegato alla Didattica, ha impostato un'opera di revisione e integrazione dei questionari di rilevazione delle opinioni degli allievi che ha portato all'introduzione dell'*End of year questionnaire*, somministrato per la prima volta a giugno 2021

a tutti gli iscritti agli anni successivi al primo anno del Programma di Dottorato, e prevede per il 2022 un'ulteriore verifica e miglioramento dei questionari di valutazione in uso (di cui al paragrafo 2.3).

Complessivamente, quindi, il triennio 2022-2024 vedrà la Scuola impegnata nel consolidamento del proprio sistema e delle politiche di AQ ai fini di un miglioramento continuo in vista della visita di Accredimento periodico. In tale contesto si segnalano alcuni cambiamenti nella composizione dei comitati dedicati all'AQ avvenuti alla fine del 2021: con Decreto del Direttore n. 11733(364).II.19.14.12.21 sono stati nominati i membri del PQ per il triennio 2021-2024 mentre con Decreto del Direttore n. 12347(383).II.16.23.12.21 è stata definita la nuova composizione della Commissione Paritetica Docenti-Studenti.

4. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa si concretizza in obiettivi assegnati annualmente alle singole strutture organizzative (Uffici e Unità) derivanti dagli obiettivi strategici oppure dagli obiettivi funzionali, improntati al miglioramento dei processi interni o dei servizi erogati, con particolare attenzione a possibili tematiche trasversali.

La gestione del ciclo della performance è normata dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP, di cui al paragrafo 5.2) per l'anno di riferimento.

4.1 GLI OBIETTIVI DEL DIRETTORE AMMINISTRATIVO

Gli obiettivi individuali del Direttore Amministrativo, proposti dallo stesso e concordati con il Direttore, sono approvati ogni anno nel mese di gennaio dal Consiglio di Amministrazione previo verifica di coerenza e solidità complessiva da parte del Nucleo di Valutazione. Tali obiettivi costituiscono parte integrante del Piano Integrato e sono legati alla dimensione organizzativa nel suo complesso e alla gestione strategica del personale tecnico amministrativo.

Nella tabella 5 sono riportati sinteticamente gli obiettivi assegnati al Direttore Amministrativo per l'anno 2022, definiti sulla base degli obiettivi strategici di cui al paragrafo 3.1. Per maggiori dettagli si rimanda al documento in allegato.

1	Definizione delle azioni necessarie ad attuare la programmazione del 2022-2024
2	Prosecuzione dell'azione di revisione del corpo regolamentare in chiave di semplificazione, ammodernamento e allineamento alla normativa
3	Monitoraggio del processo di attuazione delle azioni strategiche definite nell'ambito della Programmazione del sistema universitario per il triennio 2021-2023

4	Sviluppo edilizio e gestione diretta del complesso di San Ponziano e di via Brunero Paoli
5	Gestione dell'impatto dell'emergenza pandemica sull'organizzazione della Scuola, sull'erogazione dei servizi e sull'attività didattica e di ricerca
6	Semplificazione dell'iter di autorizzazione dei documenti amministrativi e proseguimento dell'opera di digitalizzazione
7	Riconsiderazione degli strumenti informatici di supporto alle attività

Tabella 5: Obiettivi del Direttore Amministrativo per l'anno 2022.

La verifica dei risultati raggiunti viene effettuata sulla base di una relazione redatta dal Direttore Amministrativo entro la fine di aprile dell'anno successivo a quello da valutare e presentata al Nucleo di Valutazione e successivamente al Consiglio di Amministrazione unitamente ad una autovalutazione del grado di raggiungimento di ciascun obiettivo. Sulla base di evidenze documentate, la relazione illustra lo stato di raggiungimento degli obiettivi assegnati specificando, per ciascuno di essi, l'attività svolta ed i risultati conseguiti e segnalando eventuali criticità riscontrate.

4.2 GLI OBIETTIVI DELL'AMMINISTRAZIONE

Gli obiettivi dell'Amministrazione per il triennio 2022-2024 sono stati individuati in linea con la natura istituzionale della Scuola e con le prospettive strategiche.

La pianificazione operativa prevede l'assegnazione di obiettivi ad ogni struttura organizzativa (Ufficio o Unità) e, per ciascuno di essi, l'esplicitazione:

- del legame con le linee strategiche;
- delle altre strutture coinvolte in un'ottica di trasversalità;
- di uno o più indicatori e dei relativi *target* per indicare il livello di raggiungimento desiderato;
- dell'eventuale *budget* necessario al raggiungimento dell'obiettivo;
- della durata dell'obiettivo. Nel caso di obiettivi pluriennali sono evidenziate le fasi principali con indicazioni sul monitoraggio annuale e sui risultati attesi per ciascuna di esse.

Similmente a quanto avvenuto nell'anno precedente, il processo di proposta e definizione degli obiettivi si è svolto nel mese di novembre 2021 combinando l'approccio *bottom-up* a quello *top-down*, integrando cioè le proposte provenienti dagli Uffici e dalle Unità con le indicazioni del Direttore Amministrativo. Nella definizione dei nuovi obiettivi si è tenuto conto, inoltre, delle indicazioni del Nucleo di Valutazione, che si è espresso circa l'importanza di inserire le tematiche dell'anticorruzione e trasparenza nella pianificazione degli obiettivi di performance e la necessità di perseguire un raccordo fra gli obiettivi e le risorse messe a *budget*, nonché dei risultati delle rilevazioni del grado di soddisfazione degli utenti in riferimento ai servizi erogati.

Il complesso degli obiettivi per ciascuna struttura organizzativa è stato poi concordato nel corso di incontri tra il Direttore Amministrativo e i singoli Responsabili di Ufficio o il personale afferente alle Unità in *Staff*.

Nel contesto di transizione legato all'avvicinarsi dei Direttori, la scelta della Direzione Amministrativa è stata quella di indirizzare l'impegno principalmente verso il completamento degli obiettivi pluriennali assegnati nei precedenti cicli, inclusi quelli che sono stati oggetto di rimodulazione nel corso dell'ultimo monitoraggio (luglio 2021). Infatti, come esplicitato nella tabella 6, del totale di 29 obiettivi in capo alle strutture il 55,2% è costituito da obiettivi pluriennali già in corso. Con riferimento al rimanente 44,8% di obiettivi, in un'ottica ciclica si è tenuto conto degli obiettivi conseguiti nel 2021 ampliandone in alcuni casi la prospettiva con nuove azioni, anche tenuto conto del *feedback* da parte dell'utenza interna.

Ufficio/Unità	Obiettivi pluriennali (da cicli precedenti)	Nuovi obiettivi
Acquisti	2	-
Affari Generali	1	1
Biblioteca e Valorizzazione della Ricerca	2	-
Comunicazione ed Eventi	1	1
Contabilità e Bilancio	2	-
Dottorato e Alta Formazione	2	3
Gestione <i>Campus</i> e Servizi all'Utenza	1	1
Ricerca e Trasferimento Tecnologico	0	2
Risorse Umane	2	1
Sistemi Informativi e Tecnologie	1	2
Unità Programmazione, Controllo e Qualità	1	-
Unità Studi e Supporto Legale	1	2
Totale	16	13

Tabella 6: Numero di obiettivi assegnati a ciascun Ufficio/Unità suddivisi tra obiettivi pluriennali assegnati nei cicli precedenti da portare a completamento e nuove proposte.

Parallelamente agli obiettivi assegnati a ciascuna struttura organizzativa il Direttore Amministrativo ha stabilito, inoltre, tre obiettivi trasversali rivolti a tutte le strutture in linea con le indicazioni del Nucleo di Valutazione e con quanto previsto dall'art. 6 del D.L. n. 80/2021:

- la garanzia della trasparenza, in particolare tramite la cura della completezza e il costante aggiornamento della sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale;

- la prevenzione del rischio di corruzione tramite la promozione della cultura della legalità e, nello specifico, la formazione atta a fornire a tutto il personale tecnico amministrativo le nozioni e gli strumenti necessari a combattere efficacemente il rischio di corruzione;
- la mappatura e gestione delle attività degli uffici nel contesto del lavoro agile per garantire sempre la piena operatività e, allo stesso tempo, valorizzare le competenze del personale e la crescita professionale.

Si riporta nella tabella 7 una sintesi degli obiettivi operativi e il collegamento con le finalità strategiche. Maggiori dettagli sugli obiettivi assegnati a ciascuna struttura organizzativa sono disponibili nel "Prospetto degli obiettivi dell'Amministrazione 2022-2024" allegato al presente Piano, il quale verrà condiviso con tutto il personale tecnico amministrativo in seguito all'approvazione dello stesso.

Si segnala che complessivamente gli obiettivi dell'Amministrazione fanno riferimento a 7 degli 11 obiettivi strategici definiti dal Direttore nel "Documento di Programmazione Triennale 2022-2024". L'attuazione dei rimanenti obiettivi strategici prevede in primis il coinvolgimento del corpo docente e ricercatore della Scuola con l'azione amministrativa a supporto delle azioni di questi ultimi.

Secondo quanto riportato nel SMVP 2022, la fase di monitoraggio intermedio è prevista per il mese di luglio 2022 e rappresenta un importante momento di verifica per la Direzione Amministrativa. Il controllo in itinere, effettuato tramite incontri con i singoli Responsabili di Ufficio e con le Unità in *Staff*, permette, infatti, di rispondere con prontezza alle eventuali criticità nella realizzazione degli obiettivi o a possibili mutazioni del contesto che influenzino in maniera imprevista le scelte strategiche della Scuola procedendo, ove necessario, ad una rimodulazione. Gli esiti del monitoraggio intermedio sono segnalati al Nucleo di Valutazione con indicazione delle eventuali modifiche apportate. Delle variazioni al complesso degli obiettivi e delle eventuali rimodulazioni introdotte in itinere viene dato conto a consuntivo nella Relazione sulla *Performance*.

Finalità	Obiettivo Operativo	Ufficio/Unità responsabile	Altri attori coinvolti
Anticorruzione	AC.1 Promozione della trasparenza e della cultura della legalità al fine di prevenire il rischio di corruzione	Tutti	
Benessere organizzativo	W.1.1 Promozione e messa in atto di attività a tutela del benessere e della salute	Gestione <i>Campus</i> e Servizi all'Utenza	Affari Generali; Risorse Umane; Sistemi Informativi e Tecnologie
	W.1.2 Apertura di un presidio amministrativo presso il <i>Campus</i> San Francesco	Gestione <i>Campus</i> e Servizi all'Utenza	Dottorato e Alta Formazione; Risorse Umane; Sistemi Informativi e Tecnologie
	W.1.3 Mappatura e gestione delle attività degli uffici nel contesto del lavoro agile	Tutti (non si applica alle Unità)	
Digitalizzazione e informatizzazione	DIG.1 Gestione programmata e corretta delle risorse	Acquisti	Tutti
	DIG.2 Dematerializzazione dei documenti amministrativi – Fase 1	Affari Generali	Tutti
	DIG.3 Migrazione dal catalogo Clavis NG a Sebina Next	Biblioteca e Valorizzazione della Ricerca	
	DIG.4 Miglioramento della gestione delle informazioni relative alla carriera degli allievi	Dottorato e Alta Formazione	Affari Generali (Protocollo); Sistemi Informativi e Tecnologie
	DIG.5 Adozione del <i>Diploma Supplement</i> - FASE 2	Dottorato e Alta Formazione	Sistemi Informativi e Tecnologie
	DIG.6 Monitoraggio dell'attività di docenza svolta da professori e ricercatori	Risorse Umane	Dottorato e Alta Formazione; Ricerca e Trasferimento Tecnologico; Sistemi Informativi e Tecnologie
	DIG.7 Miglioramento dell'applicativo "Contratti" nella intranet	Risorse Umane	Sistemi Informativi e Tecnologie
Performance	P.1 Affidamento del servizio di pulizia	Acquisti	Comunicazione ed Eventi; Gestione <i>Campus</i> e Servizi all'Utenza
	P.2 Revisione e modifica degli attuali regolamenti legati a contabilità e finanza	Contabilità e Bilancio	Unità Studi e Supporto Legale; Risorse Umane
	P.3 Allineamento progetti con Co.GE	Contabilità e Bilancio	Ricerca e Trasferimento Tecnologico
	P.4 Implementazione di <i>policy</i> di sicurezza	Sistemi Informativi e Tecnologie	

Finalità	Obiettivo Operativo	Ufficio/Unità responsabile	Altri attori coinvolti
	P.5 Integrazione delle funzionalità dell'albo online nella sezione Amministrazione Trasparente	Sistemi Informativi e Tecnologie	Affari Generali
	P.6 Progettazione e coordinamento del progetto di revisione dell'intero corpo dei regolamenti della Scuola	Unità Studi e Supporto Legale	Tutti
Semplificazione	S.1 Semplificazione dell'iter di autorizzazione dei documenti amministrativi	Affari Generali	Tutti
	S.2 Disciplina delle Categorie Funzionali	Risorse Umane	Tutti
	S.3 Semplificazione del processo di monitoraggio della performance e della qualità	Unità Programmazione, Controllo e Qualità	Servizi Informativi e Tecnologie; Risorse Umane; Dottorato e Alta Formazione; Ricerca e Trasferimento Tecnologico
Sostegno e valorizzazione della ricerca	R.1.1 Potenziamento degli strumenti di supporto alla ricerca	Ricerca e Trasferimento Tecnologico	Comunicazione ed Eventi; Sistemi Informativi e Tecnologie
	R.3.1 Implementazione del piano di monitoraggio della produzione scientifica	Biblioteca e Valorizzazione della Ricerca	Risorse Umane; Ricerca e Trasferimento Tecnologico; Unità Programmazione, Controllo e Qualità
	R.3.2 Promozione e valorizzazione delle attività di ricerca della Scuola - FASE 2	Ricerca e Trasferimento Tecnologico	Comunicazione ed Eventi
	R.3.3 Sviluppo delle infrastrutture tecnologiche a supporto della ricerca	Sistemi Informativi e Tecnologie	
	R.3.4 Analisi e verifica di legittimità e di merito del sistema premiale legato alle attività conto terzi e progettuali	Unità Studi e Supporto Legale	Risorse Umane; Biblioteca e Valorizzazione della Ricerca; Ricerca e Trasferimento Tecnologico; Unità Programmazione, Controllo e Qualità

Finalità	Obiettivo Operativo	Ufficio/Unità responsabile	Altri attori coinvolti
Supporto alla Didattica	D.1.1 Modifica del Regolamento del Dottorato	Dottorato e Alta Formazione	Unità Studi e Supporto Legale
	D.2.1 Sviluppo delle iniziative di <i>career service</i> , anche in collaborazione con le altre Scuole Superiori a Ordinamento Speciale	Dottorato e Alta Formazione	Comunicazione ed Eventi
	D.1.2 Incentivazione della mobilità internazionale degli allievi	Dottorato e Alta Formazione	Contabilità e Bilancio
Trasparenza	TR.1 Revisione straordinaria della struttura e del <i>layout</i> della sezione Amministrazione Trasparente	Unità Studi e Supporto Legale	Sistemi Informativi e Tecnologie
	TR.2 Garanzia della trasparenza	Tutti	
Valorizzazione dell'immagine	T.2.1 Valorizzazione dell'immagine della Scuola e dei suoi Programmi di Dottorato	Comunicazione ed Eventi	Dottorato e Alta Formazione; Affari Generali; Contabilità e Bilancio; Sistemi Informativi e Tecnologie
	T.2.2 Valorizzazione dei risultati e dell'impatto sociale della Scuola tramite stesura del piano di comunicazione	Comunicazione ed Eventi	

Tabella 7: Quadro sinottico degli obiettivi operativi dell'Amministrazione 2022-2024 e collegamento con gli obiettivi strategici.

4.3 RACCORDO CON LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICO FINANZIARIA

Nell'ottica della gestione integrata dei cicli della performance e del bilancio, è necessario adottare una visione unitaria cercando i punti di raccordo tra la performance organizzativa e la programmazione economico-finanziaria.

In tal senso, nella definizione del Bilancio Unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio dell'esercizio 2022 e triennale 2022-2024, la Scuola si è impegnata nel perseguimento di una maggiore integrazione tra il ciclo della performance e il processo di *budget*, secondo le indicazioni del Nucleo di Valutazione e dell'ANVUR, al fine di perseguire una visione unitaria dell'organizzazione nonché favorire la coerenza nella programmazione. Particolare attenzione è stata riservata alla verifica di compatibilità e sostenibilità nella fase di pianificazione degli obiettivi di performance organizzativa. In particolare, al fine di consentire una adeguata programmazione e pianificazione delle risorse, il Direttore Amministrativo ha chiesto ai Responsabili di Ufficio di esplicitare per ciascun obiettivo l'eventuale *budget* necessario, così come riportato nel "Prospetto degli obiettivi dell'Amministrazione 2022-2024" allegato al presente documento previa verifica da parte dell'Ufficio Contabilità e Bilancio. Si segnala che il costo delle ore uomo del personale in servizio non è conteggiato.

Per gli obiettivi che prevedono un *budget* verrà effettuato il monitoraggio della spesa in corso d'esercizio e la rendicontazione finale delle spese sostenute.

Per maggiori dettagli, si rimanda al documento di Bilancio Unico di Ateneo di previsione annuale autorizzatorio 2022 disponibile nella sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale⁴.

5. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale fa riferimento al contributo che ogni unità di personale tecnico amministrativo, a seconda del proprio ruolo, offre per il raggiungimento degli obiettivi dell'Amministrazione. Non essendo prevista l'assegnazione di obiettivi individuali la valutazione della performance individuale corrisponde alla valutazione dei comportamenti organizzativi per ciascun dipendente.

5.1 IL MODELLO ORGANIZZATIVO ATTUALE

Dal punto di vista organizzativo, la Scuola si presenta come struttura unica, articolata in Uffici di *Staff*, Uffici di *Line* e Unità in *Staff* che dipendono direttamente dal Direttore Amministrativo. Questi, sulla base degli

⁴ http://www.imtlucca.it/amministrazione-trasparente/trasparenza:bilanci:bilancio_preventivo_e_consuntivo:bilanci_di_previsione

atti di indirizzo generali, ne propone l'istituzione e le finalità determinandone, con propri atti, gli ambiti di competenza, le funzioni, l'organizzazione interna e le posizioni organizzative.

Si riporta di seguito l'organigramma in vigore dal 1° giugno 2021 (Figura 3) e per ulteriori dettagli sull'organizzazione amministrativa della Scuola si rimanda ai documenti pubblicati nella sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale⁵.

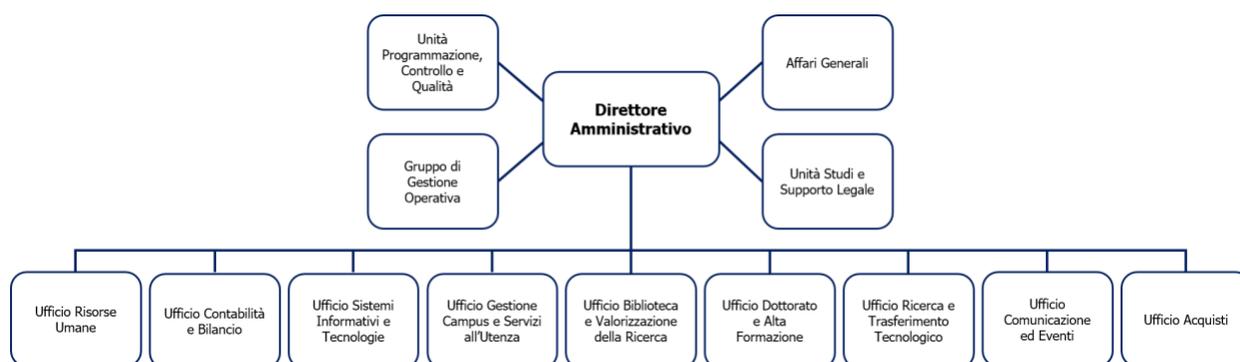


Figura 3: Organigramma della Direzione Amministrativa della Scuola in vigore dal 1° giugno 2021, come da Decreto del Direttore Amministrativo n. 4634 del 25/05/2021.

5.2 IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance⁶ (SMVP) adottato ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. 150/2009 per l'anno 2022 è stato approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione nella seduta del 21 dicembre 2021 acquisito il parere positivo espresso dal Nucleo di Valutazione nella seduta del 22 novembre 2021.

Tale documento, che descrive gli strumenti, la metodologia e le tempistiche di misurazione e valutazione dei risultati legati alla performance, si configura come revisione completa del sistema in uso negli anni precedenti. In particolare, la Scuola, anche in seguito ad una modifica della propria struttura organizzativa, si è impegnata nella ridefinizione delle procedure di valutazione della performance a valle delle considerazioni del Nucleo di Valutazione (con funzioni di OIV) su tale tematica nonché tenendo conto della modalità di lavoro agile che l'emergenza da COVID-19 ha imposto nel corso degli anni 2020 e 2021.

Oltre al diretto coinvolgimento del Nucleo di Valutazione, che ha verificato l'adeguatezza del SMVP rispetto alla struttura amministrativa e dei processi finalizzati alla valutazione del personale in ottemperanza a

⁵ <http://www.imtlucca.it/amministrazionetrasparente/trasparenza:organizzazione>

⁶ http://www.imtlucca.it/amministrazione-trasparente/trasparenza:performance:sistema_misurazione_e_valutazione_della_performance

quanto disposto dal CCNL di comparto, la revisione del SMVP ha visto il coinvolgimento delle Organizzazioni Sindacali.

La valutazione della performance individuale contribuisce, contestualmente alla valutazione della performance organizzativa della struttura di afferenza e con peso variabile a seconda del ruolo ricoperto, al calcolo del punteggio, espresso in 100esimi, su cui è basata l'erogazione della quota premiale.

6. LA PROGRAMMAZIONE TRIENNALE DEL PERSONALE

Al fine di perseguire gli obiettivi strategici di cui al paragrafo 3.1, la Scuola intende investire sul potenziamento del proprio corpo docente e ricercatore e, conseguentemente, consolidare la struttura amministrativa aumentando il numero di unità di personale tecnico amministrativo.

6.1 RECLUTAMENTO DI PERSONALE DOCENTE E DI RICERCA

Le proiezioni di crescita della Scuola sulla base dei finanziamenti ministeriali e su base competitiva prospettano un aumento della *faculty* nell'ordine di alcune unità e la composizione accademica sostanzialmente invariata rispetto alla situazione corrente. In questo contesto, la Scuola intende rafforzare le attuali competenze e procedere, sulla base delle linee strategiche, al loro ampliamento, reclutando ricercatrici e ricercatori che arricchiscano le competenze già presenti, consolidando così il posizionamento della Scuola nel panorama internazionale con una identità ben riconoscibile e definita.

La Scuola ritiene, quindi, opportuno orientare il reclutamento, rigorosamente fondato su criteri di merito, secondo due direttrici:

- Direttrice *method-specific*, che prevede figure complementari a quelle già presenti per distillare e modellizzare il contenuto informativo presente nei dati, utilizzandoli per capire le dinamiche del sistema che li genera, attraverso la creazione di modelli quantitativi;
- Direttrice *domain-specific*, che prevede figure a potenziamento delle competenze esistenti per estendere il dialogo con quelle specificamente interessate alla modellizzazione di sistemi.

La programmazione delle assunzioni del personale docente e di ricerca per il triennio 2022-2024 è riportata nella tabella 8.

Categoria	2022	2023	2024
Professore Ordinario	2 posizioni per cui è attivo lo <i>scouting</i> (Storia Contemporanea e Statistica/Econometria/ <i>Machine Learning</i>)		
Professore Associato	Valutazione di 1 posizione da RTD-B ai sensi della L. 240/2010 art. 24 comma 5	Valutazione di 2 posizioni da RTD-B ai sensi della L. 240/2010 art. 24 comma 5	Valutazione di 1 posizione da RTD-B ai sensi della L. 240/2010 art. 24 comma 5
RTD-B	9 posizioni su Piano Straordinario 2020		
RTD-A	4 posizioni originariamente previste per il 2021 4 posizioni previste per il 2022 3 posizioni su tematiche <i>green</i> e <i>innovation</i> (DM 1062/2021)	4 posizioni previste per il 2023	
	1 P.O.M. ⁷	1 P.O.M.	1 P.O.M.

Tabella 8: Programmazione delle assunzioni del personale docente e di ricerca per il triennio 2022-2024.

6.2 RECLUTAMENTO DI PERSONALE TECNICO AMMINISTRATIVO A TEMPO INDETERMINATO

Al 31 dicembre 2021 risultavano in servizio presso la Scuola 42 unità di personale tecnico e amministrativo: 38 a tempo indeterminato e 4 a tempo determinato, di cui una con contratto di formazione e lavoro.

Alla luce della crescita del corpo docente e ricercatore della Scuola e del conseguente aumento delle attività connesse è necessario che la Scuola consolidi la propria struttura amministrativa prevedendo la stabilizzazione dei contratti di formazione e lavoro, la copertura con contratti a tempo indeterminato delle posizioni attualmente ricoperte con contratti a termine, un incremento delle unità di personale e una crescita dell'inquadramento dei dipendenti.

La Scuola procederà, quindi, al completamento di quanto previsto dalla programmazione 2021-2023, alla copertura di posti che si sono resi vacanti nel corso degli ultimi anni (e non ancora coperti) e all'integrazione di nuove unità di personale in vista sia della crescita del corpo docente e ricercatore, e del conseguente aumento delle attività connesse, sia della necessità di rispondere a obblighi normativi in materia di assunzioni obbligatorie. Il riepilogo del piano delle assunzioni di personale tecnico amministrativo per il prossimo triennio è riportato in tabella 9.

⁷ Per l'arco temporale oggetto di programmazione si prevede di allocare un punto organico all'anno nel periodo 2022- 2024, per un totale di 3 Punti Organico Ministeriali (P.O.M.). Con particolare riferimento alla copertura di professori di ruolo, si valuterà la possibilità di optare per chiamate dirette secondo standard di selezione elevati - strumento che in passato si è rivelato utile per reclutare figure di alto livello - purché in linea con le necessità di competenze, rilevante ex ante, sulla base delle direttrici di sviluppo strategico della Scuola.

Categoria	2022	2023	2024
C	3	1	-
D	5	1	-
(di cui 2 passaggi di categoria per personale in servizio)			
EP	0	1	-

Tabella 9: Piano delle assunzioni di personale tecnico amministrativo nel triennio 2022-2024.

7. ANALISI DELLE AREE DI RISCHIO

In questa sezione si riporta una sintesi dell'analisi delle aree di rischio e dei criteri di valutazione e trattamento del rischio corruttivo assumendo come base l'analisi del rischio condotta nel Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza (PTPCT) 2020-2022, essendo l'analisi svolta ancora attuale e proporzionata alla realtà della Scuola, e apportando alcune modifiche e aggiornamenti. Obiettivo del PTPC è quello di adottare misure generali e specifiche per gestire le attività a rischio e prevenire tramite concrete misure organizzative il verificarsi di eventi corruttivi contenendo o abbassando, ove possibile, il rischio correlato, nonché di attuare le misure di trasparenza dell'azione amministrativa.

Tenuto conto dei risultati dell'attività di parziale mappatura dei processi interni alla Scuola e delle aree di attività maggiormente esposte al rischio corruttivo, l'analisi, condotta in collaborazione con i Responsabili di Ufficio, ha consentito di individuare il grado di rischio associato a ciascuna attività alla luce degli indicatori ricavati dall'Allegato 1 al Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) 2019, pienamente confacenti all'esigenza dell'analisi svolta dalla Scuola.

La valutazione è stata condotta seguendo un approccio di tipo qualitativo ed applicando una misurazione ordinale: alto, medio, basso. Il metodo per la valutazione del rischio è un metodo semplificato, basato prevalentemente sulla rilevazione empirica derivante dal monitoraggio cui sono costantemente sottoposte le attività ed i procedimenti della Scuola.

Dall'analisi complessivamente svolta è emerso che la Scuola è un ente esposto ad un rischio di corruzione medio-basso e ciò per le seguenti ragioni:

- il Direttore Amministrativo, quale responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT), governa e monitora tutti i processi;
- esistono diversi livelli di controllo nelle fasi del processo di formazione ed assunzione delle decisioni (Responsabili degli uffici, Direttore Amministrativo, Direttore, Senato Accademico, Consiglio di Amministrazione, Collegio dei Revisori);

- le decisioni del Consiglio di Amministrazione, composto da 11 membri incluso il Direttore, sono assunte a maggioranza dei componenti e alle sedute partecipa il Collegio dei Revisori;
- i numerosissimi soggetti che partecipano attivamente ad ogni singola attività valutativa assumono decisioni in sede collegiale o tramite ampi gruppi di consenso e le decisioni condivise sono sottoposte all'esame del Direttore;
- la pubblicità di tutti gli esiti valutativi;
- la presenza di un codice di comportamento della Scuola rivolto a tutto il personale, docente e non.

La tabella 10 riporta una rappresentazione sintetica delle aree a rischio di corruzione con indicazione del livello di esposizione al rischio, degli attori coinvolti e delle azioni messe in atto per ridurre l'esposizione al rischio corruttivo, oltre che degli obiettivi di performance correlati direttamente o indirettamente alla prevenzione della corruzione.

Con riferimento alla prevenzione della corruzione in generale e al processo di misurazione e di gestione del rischio corruttivo per il 2022 e 2023 la Scuola intende:

- favorire una partecipazione più strutturata dei Responsabili di Ufficio e di tutto il personale della Scuola al ciclo di gestione del rischio corruttivo nelle aree maggiormente esposte integrandolo con il ciclo della performance grazie ad incontri periodici comuni;
- sviluppare l'analisi e la mappatura delle aree a rischio di pari passo con il proseguimento dell'attività di mappatura dei processi della Scuola e realizzare nel corso dell'anno 2022 un aggiornamento completo e condiviso dell'analisi di esposizione al rischio delle varie aree individuate, anche tenendo conto dei risultati dei questionari sulla corruzione percepita;
- organizzare incontri di formazione sulle tematiche correlate alla prevenzione della corruzione destinati al personale tecnico amministrativo (obiettivo AC.1);
- condurre una rilevazione e un'analisi del fabbisogno formativo sulle medesime tematiche con riferimento al personale docente e ricercatore.

Area a rischio	Processo/attività	Livello di esposizione al rischio	Obiettivi 2022-2024	Attori coinvolti	Giudizio Sintetico	Azioni
Scelta del contraente nell'affidamento di lavori, forniture e servizi	Procedure di affidamento contratti di fornitura di beni o di servizi mediante affidamento diretto	Alto	DIG.1	Richiedente interno Responsabile dei fondi Ufficio Contabilità e Bilancio Ufficio Acquisti Ufficio Sistemi Informativi e Tecnologie Direttore Amministrativo	Le procedure di acquisto gestite dalla Scuola riguardano, prevalentemente, beni e servizi di valore inferiore alla soglia di € 40.000. L'iter di acquisto prevede sempre la previa verifica della disponibilità del bene o servizio sugli strumenti telematici messi a disposizione da Consip (MEPA o Convenzioni) o su altre piattaforme di acquisto per la PA. In subordine, si ricorre all'attivazione di una diversa procedura di acquisto nelle modalità previste dal D.Lgs. 50/2016, e nel pieno rispetto dei principi ivi sanciti. L'articolazione dell'area è stata modificata anche per tenere conto delle modifiche al codice degli appalti che hanno innalzato la soglia per l'affidamento diretto. Il discrimine è tra le procedure che sono o che non sono affidate mediante procedura di gara con pubblicazione di bando. Per le procedure con affidamento diretto è stato mantenuto un grado di rischio alto, valutando le distorsioni che un più ampio ricorso all'affidamento diretto può produrre dal punto di vista del rispetto del principio di concorrenza e i possibili rischi corruttivi legati a ripetuti affidamenti al medesimo operatore	a) Utilizzo diffuso del MEPA, START o altre piattaforme telematiche quali strumenti per l'approvvigionamento; b) Pubblicità delle procedure e degli affidamenti; c) Verifica di assenza di ipotesi conflitto di interesse; d) Costante aggiornamento rispetto alle novità normative della procedura da seguire per gli acquisti di beni e servizi attraverso l'approccio "lean thinking"; e) monitoraggio costante e verifica sul possesso dei requisiti ex art. 80 D.Lgs. 50/2016 dell'operatore economico contraente f) utilizzo in via ordinaria, per i contratti di importo significativo, anche inferiore alla ex soglia di € 40.000 di procedure negoziate previa pubblicazione di un avviso per manifestazioni di interesse, cui vengono invitate tutte le imprese che intendono partecipare; g) attuazione del principio di rotazione negli affidamenti diretti e nella scelta degli operatori cui richiedere i preventivi anche attraverso il ricorso ad elenchi di fornitori; h) realizzazione di questionario sulla corruzione percepita dalle imprese che hanno avuto rapporti con la Scuola
	Procedure di affidamento contratti di fornitura di beni o di servizi previa richiesta di preventivi o indagine di mercato	Medio				
	Procedure di affidamento contratti di fornitura di beni o di servizi mediante gara o procedura negoziata con pubblicazione di bando o avviso	Medio				

Area a rischio	Processo/attività	Livello di esposizione al rischio	Obiettivi 2022-2024	Attori coinvolti	Giudizio Sintetico	Azioni
Reclutamento del personale	Selezione per il Personale Tecnico Amministrativo. Nomina della commissione	Medio		Ufficio Risorse Umane Direttore Amministrativo	Le procedure concorsuali di selezione del PTA sono realizzate in conformità alle norme in materia di concorsi pubblici. Ferme restando le incompatibilità e gli obblighi di astensione previsti dalla legge e integrati dal Codice di comportamento della Scuola, il regolamento interno dispone che i componenti delle commissioni siano esperti nelle materie oggetto di concorso e che non possano far parte delle commissioni: i componenti dell'Organo di indirizzo politico, coloro che rivestano cariche politiche ed i rappresentanti sindacali	<ul style="list-style-type: none"> a) Programmazione dei fabbisogni e autorizzazione preventiva ad aprire la procedura b) Dichiarazioni di assenza di incompatibilità e conflitti di interesse da parte dei componenti le Commissioni; c) Predeterminazione dei requisiti e valutazione; d) Controllo diretto su più livelli e del responsabile anticorruzione; e) Decisioni assunte a maggioranza da parte del Consiglio di Amministrazione; f) Pubblicità e divulgazione bandi e procedure; g) Verifica possesso dei requisiti dichiarati in sede di procedura concorsuale; h) Mappatura delle attività relative attraverso l'approccio "lean thinking" ed elaborazione di documenti approvati dalla direzione, di disciplina delle specifiche procedure da osservare; i) Codice di comportamento della Scuola h) Revisione delle procedure previste dai regolamenti per il reclutamento di docenti e ricercatori della Scuola alla luce delle indicazioni del PNA e dei suoi aggiornamenti e degli atti di indirizzo del ministero pertinenti anche con riferimento alla composizione delle commissioni
	Selezione per il Personale Docente Reclutamento professori di I e II fascia e dei Ricercatori. Nomina della commissione	Medio		Ufficio Risorse Umane Direttore Consiglio di Amministrazione Senato Accademico	Le procedure per il reclutamento dei professori di I e II fascia e dei Ricercatori avvengono nel rispetto della Legge n. 240/2010 a cui si conforma il relativo regolamento interno della Scuola. Le assunzioni avvengono previa verifica di assenza di vincoli di parentela o affinità, entro il quarto grado, del candidato con il Direttore, con un professore appartenente al Dipartimento o alla struttura che effettua la chiamata o un componente del Consiglio di Amministrazione. La commissione valutatrice è composta in prevalenza di membri esterni che operano in assenza di conflitto di interessi. La divulgazione a livello internazionale delle selezioni consente la massima conoscenza dei relativi avvisi garantendo la massima partecipazione. Dell'attività di selezione viene data pubblicità sul sito istituzionale e secondo quanto previsto dalla normativa	
	Selezione per il Personale Ricercatore. Nomina della commissione	Medio		Ufficio Risorse Umane Direttore Consiglio di Amministrazione Senato Accademico		

Area a rischio	Processo/attività	Livello di esposizione al rischio	Obiettivi 2022-2024	Attori coinvolti	Giudizio Sintetico	Azioni
Reclutamento del personale	Selezione per il conferimento di Assegni di ricerca. Nomina della commissione	Medio		Ufficio Risorse Umane Direttore	La selezione avviene nel rispetto della legge e del regolamento della Scuola. L'apertura e la divulgazione a livello internazionale delle selezioni consentono la massima conoscenza dei relativi avvisi garantendo la massima partecipazione. Dell'attività di selezione viene data pubblicità sul sito istituzionale	(come sopra)
	Selezione per incarichi esterni (co.co.co, professionisti, lavoratori autonomi). Nomina della Commissione	Medio		Ufficio Risorse Umane Direttore Amministrativo Direttore	La selezione avviene nel rispetto della legge e del regolamento della Scuola. La Commissione di valutazione è composta da esperti. Della procedura e della composizione della commissione è data pubblicità sul sito istituzionale	
	Selezione per il conferimento di Borse di Ricerca. Nomina della Commissione	Medio		Ufficio Risorse Umane Direttore	La selezione avviene nel rispetto della legge e del regolamento della Scuola. L'apertura e la divulgazione consentono la massima conoscenza dei relativi avvisi garantendo ciò la massima partecipazione. Dell'attività di selezione viene data massima trasparenza sul sito istituzionale, nell'apposito spazio ad esso dedicato	
Gestione delle autorizzazioni alle attività extra impiego	Autorizzazioni al personale docente per lo svolgimento di attività didattica esterne alla Scuola	Medio		Ufficio Risorse Umane Direttore	Il procedimento finalizzato all'autorizzazione è disciplinato in apposito "Regolamento sui diritti e sui doveri del personale docente e ricercatore della Scuola IMT Altissimi Studi Lucca", nonché, per quanto ivi non disciplinato, dalla normativa settoriale di riferimento	a) Applicazione Regolamento sui diritti e doveri del personale docente e ricercatore della Scuola IMT Altissimi Studi Lucca con espressa previsione delle attività incompatibili e quelle compatibili con quelle conferite dalla Scuola b) Al momento della ricognizione dei limiti retributivi effettuazione di una verifica incrociata con le autorizzazioni
	Autorizzazioni al PTA per lo svolgimento di attività extra-impiego	Medio/basso		Ufficio Risorse Umane Direttore Amministrativo	Trova applicazione quanto disposto dal D.Lgs. 165/2001	Applicazione della disciplina dettata dal D.Lgs. 165/2001

Area a rischio	Processo/attività	Livello di esposizione al rischio	Obiettivi 2022-2024	Attori coinvolti	Giudizio Sintetico	Azioni
Procedure selettive e concorsuali per l'accesso ai programmi di studio e per la concessione di borse di studio	Procedure selettive di accesso ai Programmi di Dottorato e procedure per l'assegnazione di borse di studio (<i>fellowship</i>)	Medio		Ufficio Dottorato e Alta Formazione Commissioni di selezione Collegio dei Docenti Direttore	La selezione per l'accesso avviene previa pubblicazione di un bando che viene pubblicato secondo quanto prescritto dalla legge ma anche divulgato a livello internazionale con un investimento da parte della Scuola, a garanzia della massima trasparenza e favorendo la massima partecipazione alla selezione e segue quanto stabilito dalla normativa nazionale di riferimento nonché da apposito Regolamento della Scuola. La procedura di assegnazione delle borse di studio è pubblicizzata sulla intranet.	Le procedure concorsuali per l'accesso ai Programmi di Dottorato sono disciplinate dalla legge e dal Regolamento del Dottorato della Scuola. La selezione avviene per titoli e colloquio orale ad opera di commissioni nominate dal Direttore sentito il Collegio dei Docenti. Della selezione è data pubblicità a livello internazionale. La procedura di assegnazione delle borse di studio avviene per titoli ad opera di commissioni nominate dal Direttore. I componenti della commissione non partecipano alla valutazione di domande per le quali emergano situazioni di incompatibilità
Concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari	Concessione ed erogazione di sovvenzioni, contributi, sussidi, ausili finanziari, nonché attribuzione di vantaggi economici di qualunque genere al PTA	Medio/Basso		Ufficio Contabilità e Bilancio Ufficio Risorse Umane Direttore Amministrativo	Le procedure finalizzate all'erogazione delle sovvenzioni, contributi, sussidi ed ausili finanziari è improntata alla massima trasparenza, mediante pubblicità dei relativi atti	a) Applicazione Regolamento attribuzione di sussidi al personale tecnico e amministrativo; b) Trasparenza sui requisiti da possedere per l'erogazione dei sussidi; c) Pubblicità di tutti i provvedimenti emessi in ogni fase del procedimento
Valutazione del personale per il riconoscimento delle progressioni economiche e/o compensi accessori	Procedure di valutazione del personale	Basso		Ufficio Risorse Umane Direttore Amministrativo Unità Programmazione, Controllo e Qualità	Definizione chiara ed univoca degli obiettivi al raggiungimento dei quali si ottiene l'attribuzione del punteggio che concorre alla definizione di apposita graduatoria e dei criteri di valutazione dei comportamenti organizzativi.	Il sistema di valutazione del personale avviene sulla base dei risultati conseguiti avendo riguardo agli obiettivi precedentemente prefissati in maniera univoca, trasparente e chiara. La valutazione avviene tenendo conto sia degli obiettivi raggiunti sia dei comportamenti organizzativi e prevede modalità di condivisione e di confronto con il valutato

Area a rischio	Processo/attività	Livello di esposizione al rischio	Obiettivi 2022-2024	Attori coinvolti	Giudizio Sintetico	Azioni
Attività di ricerca	Attività di ricerca svolta dalla Scuola finanziata da terzi nel suo esclusivo o prevalente interesse istituzionale, nell'ambito di progetti finanziati o co-finanziati da enti privati o pubblici	Medio/Basso		Ufficio Ricerca e Trasferimento Tecnologico Ufficio Affari Generali Ufficio Contabilità e Bilancio Responsabili dei progetti e della attività in conto terzi Direttore Amministrativo Consiglio di Amministrazione	L'acquisizione di progetti di ricerca finanziati dall'esterno rappresenta una parte considerevole del budget annuale a disposizione della Scuola. Le modalità di gestione delle risorse provenienti da progetti di ricerca e attività in conto terzi è disciplinato in apposito regolamento approvato dal Consiglio Direttivo nella seduta del 30 gennaio 2018 ed aggiornato con Decreto Direttoriale 1067(42).I.3.09.02.18. Con Decreto Direttoriale 02706(139).I.3.18.05.18 è stato, inoltre, aggiornato il Regolamento per la disciplina del fondo per la premialità che disciplina la costituzione e la modalità di utilizzo del fondo per la premialità dei professori e ricercatori in regime di tempo pieno della Scuola ai sensi dell'art. 9 della Legge 30 dicembre 2010, n. 240, e dell'art. 1, comma 16, della Legge 4 novembre 2005, n. 230. Tali regolamenti, tra l'altro, disciplinano un sistema premiante il merito secondo criteri in linea con gli obiettivi strategici di crescita e sviluppo della Scuola tenuto conto degli ambiti oggetto di valutazione della Scuola nel suo complesso da parte del MUR e dell'ANVUR.	a) Applicazione Regolamento della Scuola per le attività istituzionali finanziate da terzi e per le attività in conto terzi; b) Attenzione ai possibili conflitti di interesse nell'allocatione delle risorse e applicazione del Codice di Comportamento della Scuola; c) Trasferimento tecnologico al mondo delle imprese, mediante divulgazione dei risultati delle attività di ricerca sviluppate all'interno di progetti da gruppi di ricerca e laboratori della Scuola
	Attività di ricerca in conto terzi svolta dalla Scuola per conto di committenti pubblici o privati e nel loro interesse esclusivo o prevalente, verso pagamento di un corrispettivo	Medio/Basso				
	Monitoraggio del flusso finanziario e corretta allocazione dei ricavi derivanti dalle attività di ricerca in conto terzi o finanziate da terzi	Medio				
Procedimenti disciplinari	Gestione del procedimento disciplinare per il personale docente e ricercatore	Medio		Direttore Collegio di Disciplina Consiglio di Amministrazione	Il procedimento disciplinare avviene nel rispetto del principio dell'imparzialità garantito dalla composizione del Collegio di disciplina. Inoltre, sempre a garanzia dell'imparzialità, viene osservata la rotazione degli incarichi tra soggetti dotati di adeguata preparazione in materia	a) Osservanza del principio dell'imparzialità nella definizione della composizione del Collegio di Disciplina; b) Osservanza del principio di rotazione degli incarichi; c) Individuazione dei membri del Collegio di Disciplina tra soggetti dotati di adeguata preparazione in materia

Area a rischio	Processo/attività	Livello di esposizione al rischio	Obiettivi 2022-2024	Attori coinvolti	Giudizio Sintetico	Azioni
Procedimenti disciplinari	Gestione del procedimento disciplinare per il PTA	Medio		Direttore Amministrativo Ufficio Procedimenti Disciplinari	Il procedimento disciplinare avviene nel rispetto del principio dell'imparzialità garantito dalla composizione dell'ufficio dei procedimenti disciplinari. Inoltre, sempre a garanzia dell'imparzialità, viene osservata la rotazione degli incarichi tra soggetti dotati di adeguata preparazione in materia	a) Osservanza del principio dell'imparzialità nella definizione della composizione dell'Ufficio Procedimenti Disciplinari; b) Osservanza del principio di rotazione degli incarichi; c) Individuazione dei membri dell'Ufficio Procedimenti Disciplinari tra soggetti dotati di adeguata preparazione in materia
Affari legali e contenzioso	Supporto alla gestione di precontenzioso e contenzioso e per l'interpretazione ed applicazione della normativa settoriale di interesse della Scuola	Basso		Unità Studi e Supporto Legale Direttore Direttore Amministrativo	L'attività per sue caratteristiche intrinseche è poco esposta al rischio corruttivo. La parte più esposta al rischio è quella relativa al supporto nella gestione del contenzioso e del precontenzioso. La possibilità di disporre di personale qualificato e con esperienza in staff alla Direzione Amministrativa e il costante confronto con l'Avvocatura Distrettuale dello Stato garantiscono un'adeguata istruttoria ai soggetti chiamati ad assumere le decisioni e consentono di prevenire possibili conflitti di interesse e contrastare il rischio corruttivo associato ai processi istruttori e decisionali interni. Del contenzioso è sempre informato il Consiglio di Amministrazione che delibera sulle posizioni da assumere.	a) Aggiornamenti normativi pertinenti alle attività della Scuola; b) Adeguamento della modulistica in uso agli uffici; c) Supporto alla gestione del precontenzioso e del contenzioso basato su accurate istruttorie prodotte internamente da personale dedicato e confronto con l'Avvocatura distrettuale dello Stato d) Rilevazione di eventuali conflitti di interesse nei soggetti chiamati ad assumere le decisioni nell'interesse della Scuola

Tabella 10: Rappresentazione sintetica delle aree a rischio di corruzione, delle azioni individuate per ridurre l'esposizione a tale rischio e del collegamento con gli obiettivi operativi dell'Amministrazione.

8. COMUNICAZIONE E TRASPARENZA

La trasparenza, intesa come “accessibilità totale dei dati e documenti detenuti dalle pubbliche amministrazioni, allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini, promuovere la partecipazione degli interessati all’attività amministrativa e favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull’utilizzo delle risorse pubbliche”, è disciplinata dal D.Lgs. 33/2013, che ha sancito una serie di obblighi di pubblicazione di dati e documenti nella sezione Amministrazione Trasparente del sito di ciascuna amministrazione, con le modifiche apportate dal D.Lgs. 97/2016, che hanno completato il sistema con l’introduzione del cosiddetto FOIA (*Freedom of Information Act*) italiano, ovvero il diritto di chiunque di accedere per le medesime finalità a qualunque documento detenuto dalla pubblica amministrazione, anche non pubblicato.

La Scuola riserva particolare importanza alla trasparenza intesa come principale garanzia di prevenzione della corruzione e adotta un approccio di stretta osservanza degli obblighi di trasparenza basato su:

- un costante monitoraggio collaborativo a campione della sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale, in collaborazione tra l’RPCT e i responsabili della pubblicazione dei dati;
- due momenti di verifica annuale di tutte le sottosezioni;
- la chiara individuazione all’interno del PTPCT del responsabile per la pubblicazione di ciascun dato;
- l’estensione della pubblicazione a dati ulteriori rispetto a quelli richiesti dalla legge.

La Scuola, inoltre, si è dotata di apposito “Regolamento sul diritto di accesso agli atti, accesso civico e accesso generalizzato” che offre garanzia di omogeneità nell’applicazione della normativa di riferimento con particolare riguardo alla materia dei limiti all’accesso, affidando all’Unità Studi e Supporto Legale, in *staff* al Direttore Amministrativo con funzioni di RPCT, la decisione su tutte le richieste di accesso civico nonché la funzione di supporto ai Responsabili di Ufficio per l’istruttoria delle richieste di accesso agli atti.

Per l’anno 2022 la Scuola si propone di intervenire sulla sezione Amministrazione Trasparente tramite:

- la revisione straordinaria della struttura e del *layout* eliminando le sottosezioni non applicabili alla Scuola e favorendo una migliore leggibilità dei dati (obiettivo TR.1);
- l’adempimento di tutti gli obblighi di pubblicazione previsti dalla legge e il costante aggiornamento di tutte le sottosezioni (obiettivo TR.2).

9. ALLEGATI

- Programmazione Triennale 2022-2024
- Obiettivi del Direttore Amministrativo - anno 2022
- Prospetto degli obiettivi dell'Amministrazione 2022-2024